



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير
الجودة الشاملة

سيف الدين سائد عبد العزيز السويطي

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018 م

جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير
الجودة الشاملة

إعداد:

سيف الدين سائد عبد العزيز السويطي

بكالوريوس إدارة عامة، جامعة 6 أكتوبر، مصر

المشرف: د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ عمادة الدراسات العليا/
جامعة القدس.

1439 هـ - 2018 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة

إعداد الطالب: سيف الدين سائد عبد العزيز السويطي

الرقم الجامعي: 21420162

إشراف: د. إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2018/4/30 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | | |
|------------|---------------------|------------------------|
| التوقيع: ع | د. ابراهيم محمد عوض | 1- رئيس لجنة المناقشة: |
| التوقيع: | د. عزمي الأطرش | 2- ممتحناً داخلياً: |
| التوقيع: | د. أحمد حرز الله | 3- ممتحناً خارجياً: |

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018 م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساندني في إعداد هذه الدراسة، وأخص بالذكر
والديّ العزيزين وزوجتي الحبيبة

إقرار

أقرّ أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: سيف الدين سائد عبد العزيز السويطي

التاريخ: 2018/ 4/ 30

الشكر والتقدير

مصدقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الناس من لا يشكر الله).

أتقدم بالشكر والتقدير الى جامعة القدس عامة ومعهد التنمية المستدامة خاصة لما قدموه لي من دعم. كما أتقدم بخالص الشكر للدكتور إبراهيم عوض المشرف على رسالتي، وعلى حُسن اهتمامه وتوجيهه وارشاده لي، فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول للجنة الموقرة المكونة من الممتحن الداخلي والممتحن الخارجي.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الطاقم التدريسي وللعاملين دون استثناء في معهد التنمية المستدامة، لما أعطوني من فكرهم وشاركوني برأيهم ولمساعدتهم لي.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها سكان مدينة أريحا، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث ثلاثة معايير وهي: جودة التصميم وجودة التنفيذ وجودة أداء العمل، ثم معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، العمر بالسنوات، الدخل الشهري، طبيعة العمل، حجم الأسرة)

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، واستبانتيين، الأولى خاصة بموظفي بلدية أريحا والثانية خاصة بالمواطنين أرباب الأسر من المدينة، وتكونت كل أداة من ثلاثة أقسام رئيسة، الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة لأفراد عينة الدراسة من موظفي بلدية أريحا وأرباب الأسر، وتكون القسم الثاني من (46) فقرة في استبانة الموظفين، و من (58) فقرة وتوزعت على نفس المحاور في استبانة أرباب الأسر، وهي: جودة التصميم وجودة التنفيذ وجودة تنفيذ العمل. أما القسم الثالث فاشتمل على أربعة أسئلة مفتوحة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأسر التي تسكن في مدينة أريحا في والذين يبلغ عددهم (3,510)، ومن عدد العاملين في بلدية أريحا، الذي يبلغ عددهم (430) عاملاً، وقد بلغ حجم عينة الدراسة الكلي (412) من موظفين بلدية أريحا وأرباب الأسر في المدينة، وذلك بواقع (75) موظفاً و (337) من المواطنين أرباب الأسر.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي لاستبانة الموظفين تبين أنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة التصميم ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية. ووجود علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة التنفيذ ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة أداء العمل ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية. وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتضح وجود فروق تعزى لمتغير العمر، وكانت لصالح الفئتين (من 31-40 سنة) و(من 41-50 سنة) والذين كانت جودة أداء العمل المقدمة من بلدية أريحا بالنسبة لهم أفضل، واتضح وجود فروق تعزى لمتغير الدخل الشهري، وكانت لصالح الموظفين الذين دخلهم الشهري من (3001-4000 شيكل) والذين يرون بوجود جودة في أداء العمل أكثر من

بأقي الفئات، واتضح وجود فروق تعزى لمتغير حجم الأسرة، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين عدد أفراد أسرهم (من 5 أفراد فأكثر).

أما نتائج استبانة المواطنين أرباب الأسر فقد اتضح أن الالتزام بجودة التصميم يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية، ويرى أرباب الأسر أن جودة التنفيذ تؤدي إلى خدمات بلدية ذات مستوى عالٍ من الجودة، وأن جودة أداء العمل تؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا. واتضح عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر بالسنوات وطبيعة العمل وحجم الأسرة مع عدد الأولاد، واتضح وجود فروق تعزى لمتغير الدخل الشهري، وكانت لصالح المواطنين الذين متوسط دخلهم الشهري (من 2000-3000 شيكل)

وفي نهاية الدراسة استنتج الباحث أن بلدية بلدية أريحا تقدم خدماتها وتقوم بإنشاء مرافق عامة وخدمية بقدر ما هو متوفر لديها من إمكانيات بشرية ومادية، وتلتزم البلدية بمعايير أخرى غير الواردة في الدراسة الميدانية، مثل التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والتركيز على الموارد والكفاءات البشرية، والمشاركة الكاملة والعمل المتكامل، والتعاون بدل المنافسة، واتخاذ القرارات بحسب الحقائق الموجود، لكن معيار الوقاية لم يكن بالشكل المطلوب، إذ أوضحت النتائج وجود بعض المشكلات البيئية الناتجة عن مشروعات قامت بها البلدية.

The Quality Of The Basic Services Provided By Jericho Municipality In The Light Of The Comprehensive Quality Standards

Prepared by: Saif Aldeen Sa'ed Abdel Aziz Swettei.

Supervisor: Dr. Ibraheem Awad.

Abstract:

The aim of this study is to determine the quality of the basic services provided by Jericho Municipality to its citizens in the light of the comprehensive quality standards as perceived by the residents of Jericho and to know the level of quality of the basic services provided by Jericho Municipality to its citizens in terms of three criteria: quality of design, quality of implementation, To find out if there are statistically significant differences in respondents' responses due to the variables of the study (scientific qualification, age in years, monthly income, nature of work, size of family)

In order to achieve these objectives, the study used the descriptive exploratory method, and the first two, especially for the staff of Jericho Municipality, and the second, especially for the heads of households from the city. Each tool consisted of three main sections: The first relates to the independent variables of the sample of the sample of Jericho municipality employees and heads of households. (46) items in the questionnaire of employees, and (58) items and were distributed in the same axes in the questionnaire of heads of households, namely: quality of design and quality of implementation and the quality of the implementation of work. The third section consisted of four open questions.

The study population may be from all the 3,510 households living in the city of Jericho, and the number of employees in Jericho municipality, which is (430) workers. The sample of the study was 412, In the city, by (75) employees and (337) citizens heads of households.

After the statistical analysis of staff identification, it was found that there is a positive relationship between compliance with the design quality standards and upgrading the services provided by the municipality. And a positive relationship between compliance with quality standards of implementation and upgrading the level of services provided by the municipality, and that there is a positive relationship between compliance with the standards of quality work performance and upgrading the level of services provided by the municipality. It was found that there were no differences due to the variable of scientific qualification. Differences were found due to the variable of age. It was in favor of the categories (31-40 years) and (41-50 years), and the quality of work performed by Jericho Municipality was better for them. (NIS 300,000 - 4,000), who believe that there is more quality in the work performance than in the other categories. Differences were found due to the variable size of the household. The differences were for the benefit of employees whose family members (5 persons) And more).

The results of the survey indicate that the quality of the design leads to an increase in the level of services provided by the municipality. The heads of the families believe that the quality of the implementation leads to municipal services of high quality, and that the quality of the work performance improves the services provided by the Municipality of Jericho. It was found that there were no differences due to the variables: gender, scientific qualification, age in years, nature of work and size of household with number of children.

At the end of the study, the researcher concluded that the Municipality of Jericho Municipality provides its services and establishes public and service facilities to the extent that it has available human and material resources. The Municipality is committed to other standards not included in the field study, such as continuous improvement, focus on the beneficiary, Full participation, integrated work, cooperation rather than competition, and decision-making based on existing facts, but the standard of prevention was not the required form, as the results showed the existence of some environmental problems resulting from the projects carried out by the municipality.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة:

1.1 المقدمة

تسعى الهيئات المحلية إلى تحسين أدائها باستمرار، وتطوير خدماتها ومنتجاتها المقدمة إلى المواطنين، بمتابعتها ومواكبتها للتطورات العلمية والأكاديمية، التي تعمل على تحسين الخدمات واتباع أفضل الطرق في تقديم الخدمات، وذلك لتفادي الوقوع بمشكلات أو تجاوز عقبات قائمة، ومن هذه المؤسسات بلدية أريحا، التي قامت منذ سنة 2010 بتعديل منهجية العمل لديها، وتحسين عملية التقييم المؤسسي فيها، لإخراج منتجاتها وأعمالها وخدماتها على أحسن وجه، فاستحدثت (لجنة البناء المؤسسي)، للقيام بعملية تشخيص أولي للأعمال التي تقوم بها البلدية، ولتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في عمل البلدية ووضع المقترحات والتحسينات اللازمة لذلك.

عملت بلدية أريحا على تعديل الهيكل التنظيمي فيها، وتحديث قائمة المسميات الوظيفية، وتدريب أعضائها على الآليات والأدوات اللازمة لعمل البلدية، وقامت بتعريف العمليات الإدارية والتنشغيلية والفنية والمالية داخل البلدية، وربطها بعملية التخطيط التنموي والاستراتيجي، وتقديم البلدية العديد من الخدمات الأساسية، أبرزها قنوات تصريف مياه الأمطار ومياه الري، وشبكات الصرف الصحي،

وتنظيم البناء وتعبيد الطرق، وصيانة شبكات المياه والكهرباء، كذلك الملاعب الرياضية والحدائق العامة، وذلك التزاماً منها باتباع الأساليب الإدارية والتنفيذية الحديثة القائمة على أسس علمية (بلدية أريحا، 2012).

ومن هذه الأسس العملية الجودة الشاملة في العمل والخدمات الأساسية، التي تقوم على إيجاد ثقافة مهنية لدى العاملين، بحيث يعمل ويجتهد الموظفون والمديرون بشكل دؤوب، وأداء العمل الصحيح بالصورة الصحية منذ بداية تنفيذه مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي وقت أقل، فينتج عنها تحوّل في الطرق التي تدار بها المؤسسة، فتتضمن تركيز طاقات المنظمة والكادر البشري على التحسين المستمر في العمليات والوظائف جميعها، وذلك لتحقيق توقعات المستفيد من هذه الخدمات (محمد، 2012).

تمّ الاستفادة من مبادئ ومعايير الجودة الشاملة أيضاً في تحسين المرافق العامة، وقد أشار (باديس، 2016) إلى أنّ الجودة الشاملة في عصرنا الحالي قد أصبحت الأساس الذي يقرر نجاح أو فشل الخدمات والإنتاج، وأصبحت أداة قوية لتقييم رضا المستهلك والمواطن، وأشار (مليك، 2017) إلى أنّ استخدام هذه المعايير يؤدي إلى تخفيض تكاليف المرافق العامة وتحسن توزيعها، عن طريق اتباع المعايير المادية التي توضح أهداف الخدمات والمرافق العامة، واتباع المعايير العضوية المستمدة من قدرة الهيئات المحلية الداخلية على تحقيق الجودة الشاملة في خدماتها.

أوضحت دراستا (مليك، 2017؛ وباديس، 2016) أنّ معايير الجودة الشاملة توضح الإطار القانوني والمهني للهيئات المحلية عند القيام بمسؤولياتها، ولجميع الوحدات والأقسام والأفراد في الهيئة، وتوضح الأسس التي تعتمد عليها الهيئة عند تحسين وتطوير جودة الخدمات بشكل دوري، حيث تتضمن معايير الجودة الشاملة مقياساً للشكاوى التي يتقدم بها مستخدمو الخدمة في فترة زمنية محددة، لمتابعة مستوى الخدمات المقدمة بأنه يتناسب أو لا يتناسب مع احتياجاتهم، كذلك تتضمن مقياساً للرضا عن الخدمات العامة، ومقياساً للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، على اعتبار أنّ جودة الخدمة يمكن الحكم عليها عن طريق اتجاهات المستخدمين.

يستفاد من تطبيق الجودة الشاملة بأنّها تضع في الأولوية مبدأ الوقاية من الأخطاء والوقوع فيها، ويتم ذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحسين المستمرين، لكي يتم الكشف عن المشكلات قبل وقوعها،

ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلاً من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول، وبهذا تعد إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، لأنها تقوم بعملية لصيانة مستمرة ومناسبة لأعمال المؤسسة عن طريق مراجعة وتحليل وتقييم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل دائم أو دوري أو مؤقت. (لشرف، 2011)

وتتميز الجودة الشاملة بوجود معايير متنوعة الهدف منها متابعة وتقييم أعمال المؤسسة، وتحتوي على العديد من العناصر المعيارية التي تستخدم كمحك قياسي لمدى توافر مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية أو الخدماتية، وذلك لقابلية كل عنصر من عناصر المواصفة للقياس، ونظرًا لاختلاف هدف التطبيق والتوظيف لكل عمل من أعمال المؤسسة، لذا يختلف عدد العناصر الذي يحتويه كل عمل عن الآخر، وهذه المعايير تنطبق على العديد من الأعمال، مثل نطاق مسئولية الإدارة، ونظام الجودة، ومراجعة العقود والإتفاقيات، وضبط عملية التصميم، وضبط الوثائق والبيانات والمشتريات والتزويد، والمنتج المورد من قبل المستفيد، وتحديد المنتج ومتابعته، وضبط عمليات الإنتاج، والتفتيش والاختبار، وإدارة التفتيش والاختبار والقياس، وموقف التفتيش والاختبار، وضبط حالات عدم التطابق، والإجراءات التصحيحية، والمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والنقل، وسجلات الجودة، والمراجعة الداخلية للجودة، والتدريب، ومتابعة الخدمة. (البكر، 2010)

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تقدم بلدية أريحا مجموعة متنوعة من الخدمات الأساسية والعامّة للمواطنين، وتختلف هذه الخدمات من حيث نوعها، فمنها خدمات للمرافق العامة والبنية التحتية وشبكات المياه والكهرباء والاتصالات والطرق والصرف الصحي، والخدمات الصحية والبستنة ومياه الرّي، والخدمات السياحية والبيئية، وقد تتناسب أحياناً هذه الخدمات مع معايير الجودة الشاملة (جودة التصميم، وجودة التنفيذ، وجودة أداء العمل)، وأحياناً لا تتناسب وفق هذه المعايير، إذ تعاني بعض الخدمات الأساسية في مدينة أريحا لنقص واضح، خصوصاً في الطرق والشوارع الفرعية والرئيسية، التي لا تتناسب وحجم سكان المدينة وزائريها المتوجهين للأماكن السياحية والترفيهية، كذلك توجد بعض المشكلات في قنوات تصريف مياه الأمطار ومياه الرّي، وشبكات الصرف الصحي، وتنظيم البناء وتعبيد الطرق، فقد عاين وشاهد الباحث عدّة مشكلات من هذا القبيل، فهو من مواطني مدينة أريحا وسكانها، ولاحظ أيضاً نقص في المرافق العامة، كمواقف مخصصة للمشاة وعدم تنظيم الأسواق والمحال التجارية.

وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها سكان مدينة أريحا؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظرهم؟
3. ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل من وجهة نظرهم؟
4. ما أكثر الخدمات العامة التي تفتقر إلى معايير الجودة الشاملة في مدينة أريحا؟

1.3 أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة النظرية باعتبارها قاعدة معلومات للقائمين في بلدية أريحا، بتناولها لموضوع الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها البلدية ورضا المواطنين عنها بناء على معايير الجودة الشاملة المتنوعة، وتركز على ثلاثة معايير أساسية، وهي: (جودة التصميم، وجودة التنفيذ، وجودة أداء العمل).

الأهمية التطبيقية: أما من حيث الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتتلخص في تطبيق بعضاً من معايير الجودة العالمية ميدانياً، بعد صياغة فقرات في أداة الدراسة تتعلق بهذه المعايير، ثم الكشف عن مدى هذا التطبيق بناء على آراء أفراد عينة الدراسة.

لذا تفيد هذه الدراسة القائمين على بلدية أريحا وأصحاب القرار، بالعمل على تحسين الخدمات الحالية التي تقدمها البلدية، واستحداث خدمات جديدة بناء على نتائج هذه الدراسة.

1.4 مبررات الدراسة

- إفادة أصحاب القرار في بلدية أريحا من أجل رفع مستوى الخدمات بناء على معايير الجودة الشاملة.
- الاطلاع على الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا واستكشاف النقص أو المشكلات في هذه الخدمات كما يراه سكان المدينة.
- الاستفادة من المعايير العلمية والنظرية التي يمكن تطبيقها في مدينة أريحا وتعريف القائمين في البلدية بأهمية هذه المعايير وفوائدها.
- المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها الخدمات الأساسية في المدينة.

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس: الكشف عن مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها سكان مدينة أريحا.

الأهداف الفرعية:

1. معرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم.
2. معرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ.
3. معرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل.
4. معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، العمر بالسنوات، الدخل الشهري، طبيعة العمل، حجم الأسرة)

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يؤدي اتباع معايير الجودة الشاملة (جودة التصميم، وجودة التنفيذ، وجودة أداء العمل) إلى تحسين الخدمات الأساسية لبلدية أريحا.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤدي الالتزام بمعيار (جودة التصميم) إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.
2. ينتج عن معيار (جودة التنفيذ) خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.
3. تؤدي (جودة أداء العمل) إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، العمر بالسنوات، الدخل الشهري، طبيعة العمل، حجم الأسرة).

1.7 حدود الدراسة

الحدود الزمنية: الفترة الممتدة ما بين السنوات (2000-2017)، لأنّ بعض الخدمات تقوم بها البلدية في سنوات مختلفة، وليس في سنة واحدة. وسُجّري هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2017-2018.

الحدود المكانية: مدينة أريحا.

الحدود البشرية: سكان مدينة أريحا.

1.8 مصطلحات الدراسة

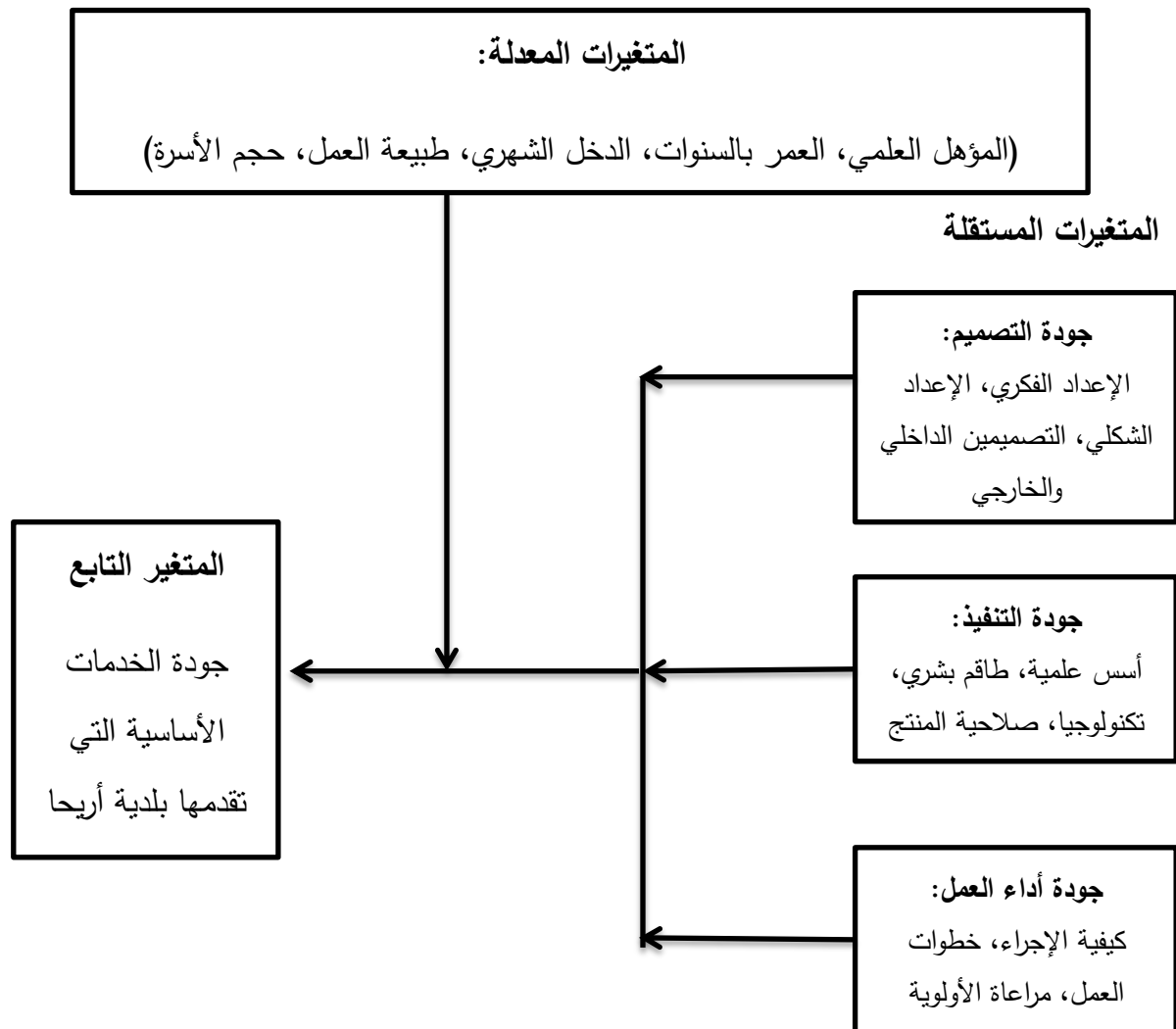
الجودة الشاملة:

- الوفاء والالتزام بجميع بمتطلبات المستفيد وتوقعاته أو تجاوزها، وتضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، ويتم فيها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل، ابتداءً من التعرف على احتياجات المستفيد إلى تقييم رضاه عن المنتج المقدم. (لشرف، 2001، ص 4)
 - "منهجية إدارية للمنظمة تهدف إلى تنفيذ الخطط الفاعلة في تحسن الأداء بشكل مستمر والاستخدام الأمثل للموارد". (عبد المعطي، 2015 ص 2)
- الجودة الشاملة إجرائياً:** يعرفها الباحث على أنها مقدرة بلدية أريحا على القيام بالواجبات الموكلة إليها، بحيث تحقيق مطالب وتوقعات سكان المدينة وزائريها، وتوفير أقصى قدر ممكن من السهولة والراحة لهم في الاستفادة من خدماتها، بناء على الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتوفرة.

معايير الجودة الشاملة: "مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم، تستعمل لوضع أهداف الإنجاز وتقييمه، وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات الإنجاز في المؤسسة". (الحيلة، وناصر الدين، 2015، ص 68)

معايير الجودة الشاملة إجرائياً: مجموعة من الأسس العلمية والاجتماعية والجغرافية التي تحدد نطاق خدمات البلدية وعملها، وبناءً عليها يقاس مدى ملائمة هذه الخدمات والأعمال مع الوضع الجغرافي والبشري الموجود في المدينة.

1.10 متغيرات الدراسة



شكل 1.1 نموذج الدراسة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

2.1 الجودة الشاملة

2.1.1 مفهوم الجودة الشاملة:

مرّت الجودة الشاملة بثلاث مراحل متتالية، في المرحلة الأولى كانت الجودة تختص بجودة المنتج، وذلك عن طريق الاهتمام بعدة أمور، أهمها التقليل من نسبة الإنتاج، قيام العمال بعملهم على أكمل وجه وبالشكل الصحيح في هذه المرحلة، حساب تكلفة الإنتاج غير المطابق لمواصفات الجودة، تقديم تحفيزات للعمال من أجل الالتزام بمعايير الجودة، أمّا المرحلة الثانية اهتمت في سدّ حاجات العميل وإشباع رغباته، عن طريق التقرب منه وفهم متطلباته، والمقدرة على توقع حاجته، وجعل المرجع الأساسي لاتخاذ القرار هو رغبة العميل. أما المرحلة الثالثة، فكان محورها المنافسة، وتركزت في السوق عن طريق جعله أساس القرار، والتقرب منه ومن العملاء، وكان من المهم في هذه المرحلة، التعرف على المنافسين وتمييزهم، والمحافظة على عدد العملاء وزيادته، وإذا قل عددهم فيجب البحث عن الأسباب التي أدت إلى انصرافهم. (عيادي، 2013؛ باديس، 2016)

يشير مصطلح (الجودة الشاملة) إلى تجويد الشيء وتحسينه ليظهر على أكمل وجه من كافة النواحي، وفي مجال الأعمال والخدمات يشير هذا المصطلح إلى أعلى درجة أو مستوى من التميز في العمل وظهور المنتج أو الخدمة بشكلها النهائي، وبدل على أنه قد جرى العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وملاءمة المنتج للغرض الذي تم إنجاز العمل من أجله، وغالباً ما يكون الغرض هو إشباع حاجات المستهلك حاضراً ومستقبلاً، بحيث يحتوي هذا المنتج على مجموعة من الخصائص والسمات قادرة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة للمستهلك، لذا تعرّف الجودة الشاملة بأنها هي توظيف العمليات الإدارية الأربعة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك والحصول على تقييم العميل للمنتج، والعمل على تحسين جودة المنتج بشكلٍ مستمر. تهدف إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للعميل من خلال ما تُقدّمه من منتجات أو خدمات من خلال مطابقة متطلبات العميل مع مواصفات المنتجات بدقة وكفاءة عالية. (الصويص، 2009)

وتعرّف الجودة الشاملة أيضاً على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق. وتعرّف أيضاً بأنها الهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. وتعني أنّ المنتج أو السلعة أو الخدمة بصورتها النهائية تحتوي على جميع المظاهر التي تحقق احتياجات المستهلك وتطلعاته وتوفر له الرفاه، وعني عدم وجود خلل في المنتج وملاءمته للاستخدام. (لشرف، 2011).

كذلك توجد العديد من التعريفات التي توضح دور إدارة المنظمة في إكساب المنتج النهائي الخصائص اللازمة لاعتبار المنظمة على أنها تعمل وتؤدي واجباتها وفق الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه التعريفات التي أوردها (لشرف، 2011) ما يأتي:

- "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة للتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".
- التزام وتعهد كل من إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبية بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها"
- "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون".

- "هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء"
- "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل"
- "عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى".
- "التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر".

نستدل من هذه التعريفات أنّ وجود منتج أو سلعة أو خدمة تمّ تقديمها حسب الجودة الشاملة ومعاييرها، يدل على سعي المنظمة المنتجة للوصول لأفضل الوسائل في الانتاج والتصنيع، وامتلاك الخبرة الكافية في هذا الشأن، لذا أوضح (عيادي، 2013) بأنّ الجودة الشاملة تعني قيادة المؤسسة وامتياز في تقديم أعمالها، عن طريق إتقانها في العمل، وتعني نت وجهة نظره امتلاك المنظمة للفلسفة الإدارية تدرك عن طريقها تحقيق كل احتياجات المستهلك، وتحقق الأهداف التي قامت من أجلها في ذات الوقت، بحيث تعتمد إدارة الجودة على كفاءة وفاعلية المنظمة وذلك يقودها إلى التميّز عن طريق تلبية احتياجات المستهلك.

2.1.2 إدارة الجودة الشاملة:

بناء على التعريفات السابقة، وكما جاء في دراسات (الصويص، 2009؛ لشرف، 2011؛ عيادي، 2013)، ولكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من وجود إدارة فاعلة تستطيع تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها، فأصبح يُطلق مصطلح (إدارة الجودة الشاملة) بدلاً من الجودة الشاملة، وهذه التسمية لاقت اهتمام كبير من قبل طرف والباحثين في مجالات المعارف الإدارية، خصوصاً الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمرين في الأداء الإنتاجي.

ولتنوع المنظمات وأهدافها وإنتاجها تباينت بشأنه الأفكار واختلفت وفقاً لرؤية وتوجه كل باحث في مجال صناعي أو انتاجي أو خدماتي معين، ووفق وجهة نظره، إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساساً حول الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والمتمثل في إرضاء العملاء من خلال تفاعل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، ولأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة سيتم

تعريفها وتحديد مبادئها وعناصرها وفوائدها ومراحل تطبيقها، ونستعرض أبرز تعريفات إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي (بوعنان، 2007، ص 13):

1. "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت".
2. فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين، تُوجّه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".
3. " نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".
4. "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاءً بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".

ويرى الباحث أنّ التعريف الرابع هو الأكثر تناسباً مع موضوع هذه الدراسة، والأشمل من حيث إمكانيات المؤسسة، وتطبيق الجودة في جميع مراحل العمل وانتهاءً برضا المستهلك عن المنتج أو الخدمة أو السلعة التي أنتجتها الشركة، وهذا التعريف يوضح دور الإدارة في اختيار الأسلوب الأفضل والأمثل للعمل لتطوير آليات العمل ولتحسين المنتج نفسه، ولتحقيق هذا التحسن والتطور تمّ استحداث مجموعة مبادئ خاصة بإدارة الجودة الشاملة وبخصائص هذه الإدارة.

2.1.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها:

تمّ وضع مبادئ تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكي تحدد لإدارات المنظمات العمل ضمن كفاءة وفعالية تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ في الآتي (بوعنان، 2007):

- 1- **التركيز على العميل:** يقصد بالعميل أو المستفيد متعاملين متنوعين مع المؤسسة داخلياً وخارجياً، فالعميل الخارجي للمؤسسة هو الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعرف على

حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، والعمل الداخلي يتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد. فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه.

2- **التركيز على العمليات:** إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة (عميل داخلي أو خارجي) فإنه عندما يحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم، يتوجهون عادة إلى منتج آخر أو منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات، ولا بد من أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.

3- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** عند تطبيق المبدأين الأول والثاني يتحقق تطبيق هذا المبدأ، ويمكن للمنظمة من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد. (زين الدين، 1996)

4- **تهيئة خبرات القوى العاملة:** تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين؛ لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة أية تغيرات قد تطرأ، فالعاملين لا يحبون الأجر وحده وإنما يحبون الثناء والامتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتؤيده من أجل إشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل في المؤسسة.

5- **إتخاذ القرارات المعتمدة على الحقائق:** إن توفر المعلومات والحقائق القيمة والاعتماد على الأساليب العلمية لحل المشكلات بفرض التحسين بإشراك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وكذلك إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات، لذلك لا بد من توفر نظام معلومات كفاء لتوفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

6- **التغذية الراجعة:** هذا المبدأ يمثل عملة التقييم، إذ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة، بوجود شبكة اتصالات فعالة تمكّن المنظمة من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

يتضح من هذه المبادئ أنّ إدارة الجودة الشاملة تمثل نظام اجتماعي وفني، يحقق التكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة، بحيث يعتمد على العاملين والعملاء والموردين والتقييم من أجل ضمان التحسين المستمر للجودة واستمراريتها.

أما (عيّادي، 2013؛ جودة، 2006) فقد حددا عناصر إدارة الجودة الشاملة، نوجزها كما يأتي:

- 1- **التركيز على العميل:** يعتبر العملاء محور عمل المنظمة بل الدافع الأساسي فيها، ومن هذا المنطلق يلزم على المنظمة مراعاة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأن تلبّي هذه الاحتياجات، بل وأن تقدم أفضل منها.
- 2- **القيادة:** تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، وتقع على القيادة مسؤولية العلاقات الداخلية لتحفيز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.
- 3- **اندماج الأفراد:** يعدّ العاملون الأساس في جميع مستويات المنظمة، انطلاقاً من المشاركة الفاعلة التي تمكنهم من إظهار مقدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المنظمة، وفائدتهم كنتيجة لذلك.
- 4- **منهج العمليات:** يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار لنشاطات المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات، والتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكبقيّة سير العمليات وليس فقط الأفراد.
- 5- **أسلوب النظام في الإدارة:** أي إدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المستهدفة، وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية بتحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها، وتحديد مجالات الاعتماد المتبادل بين العمليات في النظام.
- 6- **التحسين المستمر:** لا بد من جعل التطور المستمر الهدف الثابت و الدائم للمنظمة في كل الظروف.
- 7- **الاعتماد على الحقائق باتخاذ القرارات:** القرارات ذات المردود الإيجابي هي القرارات المؤثرة والتي تبنى على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية.

8- المنفعة المتبادلة مع الموردين: يرتبط مستوى الأداء النوعي للمنظمة بوجود علاقة مصلحة مع الموردين، ويترتب على إدارة هذه العلاقة بالكفاءة المطلوبة لتعزيز إمكانية الوصول إلى منفعة مشتركة لكلا الطرفين.

2.1.4 خصائص إدارة الجودة الشاملة وعناصرها:

لكي يُطلق على إدارة أية منظمة بأنها إدارة للجودة الشاملة، يجب أن تمتلك هذه الإدارة مجموعة من الخصائص تميّزها عن إدارات أخرى، وأن تتفق إلى حد كبير مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأبرز هذه الخصائص أن تكون نظام متكامل، بحيث يشتمل على اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة بكافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة (العهيّار، 2005).

وتتميز بعدم وجود الأخطاء والمشكلات، أو التقليل منها لأقل درجة ممكنة، في عملية بناء الجودة، أو أنها تتميز بعملية جودة لا تتضمن أي خطأ. ثم أن تتميز المنظمة بوجود طاقم فني خاص بتصميم المنتج، وبوجود نظم رئيسة أو فرعية لضمان تحقيق هذه الجودة (عيادي، 2013).

وأن تتميز إدارة المنظمة بالشمولية في إدارة الجودة، بحيث تتسع لتشمل المنشآت الصناعية ومنشآت تقديم الخدمة وجميع خطوط الإنتاج وهذا يعود إلى درجة رضا المستهلك، وتتميز بالوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب، والتي هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وأن يتم التركيز على الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة، وعلى أهمية العنصر البشري في نجاح هذه الإدارة الجودة (الطائي، وآخرون، 2003).

أما العناصر الواجب وجودها في إدارة الجودة الشاملة، فتتمثل في وجود الجودة في جميع عمليات المنظمة جميعها، وأن لا تخلو أي خطوة تصميم وإنتاج وتنفيذ وإعداد من الجودة، ثم عنصر التكنولوجيا الذي يتمثل في نظام فرعي للعديد من المكونات والخطوات الضرورية لأداء المهمات بشكل كامل، ثم عنصر الهيكل التنظيمي الذي يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين والإداريين والاتصال والعلاقات في ما بينهم، وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، ثم عنصر الأفراد والعاملون الذي يجب أن يكونوا على قدر من التعليم والتدريب والثقافة، ثم عنصر المهام الذي يشتمل على جميع الأعمال ووظائفها (بوعنان، 2007).

2.1.4 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إنشاء ثقافة متميزة تركز على تضافر جهود جميع أفراد المنظمة، وذلك لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن والمستهلكين، وبأقل تكلفة وجهد ووقت ممكنين، خصوصاً أنّ الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة لإدارة منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وإنشاء ميزة تنافسية، وبالنتيجة بقاؤها واستمراريتها، وهذا يدل على أنّ إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات، لذا يمكن إجمال أهميتها في النقاط الآتية (باديس، 2016):

- يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك.
- يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً.
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة عندما تتمكن المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، ونسبة الغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل، كما أنّ أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة على شكل إجراءات وقرارات، حيث إنّ الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أنّ المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أنّ أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة (العزاوي، 2005).

تظهر أيضاً أهمية الجودة الشاملة وإدارتها على حد سواء، بانخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم، وزيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح، وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها، وتحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء، وتخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف، والارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية، وبتحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة، وبتفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق وثيق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتبين، لكن أيضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمؤسسة، وتخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية، وتكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير، وزيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر، وتحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين (بوعنان، 2007).

2.1.5 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر أهداف إدارة الجودة أهدافاً مرغوباً فيها لجميع المنظمات، لذا يجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وعلى المنظمة أن تعمل على تحقيق التوازن بين هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة من خلال تحسين الجودة، لذا تتمثل أهداف إدارة الجودة في الآتي (عيادي، 2013؛ باديس، 2016):

- السرعة في عملية التوزيع لإيصال المنتج أو الخدمة للزبون متى أراد.
- المرونة الدائمة، حيث تمكنها من تغيير نشاطها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.
- تحقيق الأفضلية مع وجود تقلبات قليلة في وجود المنتج.
- تخفيض التكاليف، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- جودة الموارد البشرية (العاملين).
- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- جودة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

- العمل على إرضاء الزبون، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته المتجددة وتحقيقها.
- توفير السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل، والعمل على إشباعها من حيث الجودة، السعر، الوقت والاستمرارية في تلبية تلك الحاجات.
- التكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة (تقنية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) وذلك وفق متطلبات الجودة الشاملة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وبشكل مستمر، وهذا يتطلب من الجهات المختصة لأية منظمة جمع هذه المعلومات، من خلال دراسة الأسواق والعوامل المؤثرة عليها وتحديد مدى تأثيرها على تلك الحاجات والرغبات، وهذا يتطلب برامج تسويقية فاعلة.
- التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية والعمل على ترشيد النفقات التشغيلية.

2.2 معايير الجودة الشاملة

يربط مفهوم الجودة الشاملة بما تتوصل إليه المؤسسات الصناعية والخدماتية والإنتاجية من منتج نهائي، وبين رؤية وحكم المستفيدين وتوقعاتهم الآنية والمستقبلية حول هذا المنتج أو الخدمة، لذا تتلخص معايير الجودة الشاملة في خضوع المنتج النهائي لقياسات واختبارات تقييمية وتقويمية، حيث تعمل هذه المعايير على قياس واختبار قدرة هذا المنتج على تحقيق رضا جميع المستفيدين والمستهلكين للمنتج والجودة، وقياس مدى صلاحيته على المدى القصير والمدى الطويل، بحيث تهر ويتناسب المنتج مع احتياجاتهم، لذا يقتضي إنتاج أي منتج أن يكون خاضعاً لأسس ومعايير الجودة الشاملة، وفي هذا الشأن تناولت دراسات كل من (البكر، 2010؛ مليك، 2017؛ محمد، 2013) و(Zylfijaj, 2017) مجموعة من أسس الجودة الشاملة ومعاييرها، نتناولها على النحو الآتي:

2.2.1 أسس معايير الجودة الشاملة:

لكي تتحقق معايير الجودة الشاملة، يجب تتوفر لدى المؤسسات مجموعة من الأسس، لكي تقوم بعمليات الإنتاج وفق هذه الأسس، وبمكنا تلخيص هذه الأسس كما وردت في دراسات (البكر، 2010؛ مليك، 2017؛ محمد، 2013) على النحو الآتي:

التخطيط للجودة: إجراء شامل يجري فيه تصميم العمليات جميعها والتي تحقق أهداف المؤسسة الموضوعية لتحقيق التنفيذ الفعلي للمنتج، وترتكز على التخطيط الملامح الرئيسية لنظام الجودة، عن طريق تحديد المواصفات والمقاييس التي يجب أن تكون عليها السلعة أو الخدمة بحسب متطلبات العملاء وطلباتهم وتوقعاتهم.

الرقابة على الجودة: تشمل على جميع عمليات الرقابة لكي يخرج المنتج كما تمّ التخطيط له، من حيث الوقت والمواصفات والنوعية وغيرها.

تحسين الجودة: إجراءات تتم في أوقات متنوعة وقت الإنتاج أو بعده لتحقيق تغييرات جوهرية وإيجابية، سواء بطريقة الإنتاج أو بالمنتج نفسه، بهدف تحسين السلع والخدمات وتقييمها بعد الحصول على التغذية الراجعة من رأي المستخدمين من هذه السلع والخدمات.

التنفيذ: البدء من سير العمليات التشغيلية بحسب المخطط له حتى الوصول إلى السلع والخدمات المنتجة.

التقييم: يتعلق هذا الأسس بتقييم السلع والخدمات المنتجة بمقارنتها مع معايير ومواصفات الجودة الموضوعية في النقطة.

تحديد مستوى الجودة المطلوب: يتعلق هذا الأساس بمعرفة احتياجات المستخدمين من الخدمة أو السلعة، وبناء عليها يتم تحديد مواصفات تتطابق مع هذه الاحتياجات، وتتم بناء على اتخاذ قرارات في التخطيط والتنفيذ والتقييم..

عدم وجود أخطاء: ويعد أساساً ومعيّاراً في الوقت نفسه، كذلك يعد هدفاً للمؤسسات، ويتحقق هذا الأساس بعد وصول المؤسسة إلى تحديد مستوى الجودة المطلوب، ويتم بحسب توافر كادر بشري ووسائل تكنولوجية يمكنها المؤسسة من إجراء التنفيذ والتقييم وتحسين الجودة بشكل آني.

تحقيق الجودة: وهو الأساس الأكثر تكاملاً بين هذه الأسس، لأنه يجمع القدرة على التخطيط والتنفيذ لإنتاج منتج أو سلعة، وبين القدرة على مراقبة وتقييم هذا المنتج، ولأنّ المؤسسة القادرة على تحقيق الجودة الشاملة، لا بد لها من امتلاك الكادر البشري الفعّال، والخبرة الإدارية، والقدرة التقييمية.

التكاليف: ويقصد به التكاليف المقبولة والأنسب، وليس بالضرورة أن تكون الأقل أو الأعلى، إنما التكاليف التي تضمن إنتاج الخدمات والسلع بجودة شاملة، وفي الوقت ذاته لا تشكل عبئاً مالياً على المؤسسة، أو تعد هدراً للتكاليف، أو إنتاج سلعة بجودة شاملة على حساب جودة أخرى.

إنّ هذه الأسس موضوعة لأهداف عديدة ومتنوعة، تتعلق بتحسين النوعية وتقليل التكاليف تحقيق نتائج إيجابية بالنسبة إلى تمويل إنتاج سلعة أو خدمة، وتعزز مكانة المؤسسة، وتعزز معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتجذب عملاء جدد، مما يزيد من حصتها في السوق وومن إيراداتها لإضافة إلى ذلك، تؤدي المنتجات أو الخدمات المحسنة الجودة وفق هذه الأسس، إلى زيادة ولاء المستهلكين وتحسين والإنتاجية وتقليل شكاوى المستفيدين، وتعمل هذه الأسس على الربط الممارسات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبين الأداء المالي لها، وبين استقبال واستحداث مستفيدين جدد، وبالنتيجة تؤدي إلى تحسينات في العمليات في قطاعات المؤسسة المختلفة، التصنيع والتصميم والتنفيذ والإدارة والرقابة والتقييم والعلاقات العامة، وغيرها من أقسام المؤسسة، كذلك تؤدي هذه الأسس إلى القيام بالشيء الصحيح وبشكل أكثر كفاءة، فهي تعد مجموعة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الشركة بهدف توفير قيمة أفضل للعملاء عن طريق التعرف على احتياجاتهم الملحوظة والمخفية، خصوصاً الاحتياجات التي تتأثر بوجود منافسين آخرين. (Chaudarya et al, 2014)

2.2.2 معايير الجودة الشاملة:

تتنوع معايير الجودة الشاملة بناء على المعايير المتبعة في كل دولة، وبناء على معايير إدارة البحوث الشاملة (ISO)، فهي إما أن تكون معايير دولية يكون متفق عليها في ما بين الدول، وتتصف بالطابع العالمي، أو أن تكون معايير محلية لها خصوصية معينة وتختلف وتتنوع من منظمة إلى أخرى، وتتنوع حسب الشروط المتبعة في كل دولة ما، مثل البيئة والتكلفة الاقتصادية والمعتقدات الإثنية وغيرها من العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً في السلعة أو الخدمة، فقد تكون مناسبة في منطقة جغرافية معينة، وتكون نفس السلعة أو المنتج غير مناسب أو ملائم كلياً لمنطقة جغرافية أخرى، ولا يتعلق الأمر بالتكلفة النهائية للمنتج أو للحجم أو بالشكل، إنما طبيعة المنتج نفسه قد تكون مقبولة أو غير مقبولة حسب المناطق والدول، وحسب القوانين واللوائح المتبعة في كل دولة على حدة، من جهة أخرى قد تكون السلعة مناسبة للمعايير بحسب التعامل المباشر أو غير المباشر مع المستفيد منها، وهذا أيضاً يتوقف على طبيعة المنتج. (Ibrahim, 2013)

إضافة إلى ذلك توجد معايير متعبة للجودة الشاملة حسب نوع المؤسسة، منها التجاري والخدمات والتصنيعي، ومنها ما يدخل في أنواع قد لا تتعامل مع أفراد المجتمع مباشرة، كالانتاج التلفزيون وشركات البرمجيات المخصصة للآلات، ومنها ما يتعامل مع أفراد معينين، كخدمات الصحة النفسية وخدمات الصحة المجتمعية، ومنها ما يحتاجه أفراد المجتمع في أوقات وظروف معينة، كالمؤسسات والدوائر الحكومية المختصة بالقوانين والتسهيلات الحياتية والأحوال الشخصية، من هذا التنوع ظهرت العشرات من معايير الجودة الشاملة وإدارتها، وبرزت كذلك معايير عامة تتوافق مع هذا التنوع في المؤسسات وفي الخدمات المقدمة. (Olasunkanmi, & Abbas, 2016)

وفي ما يلي أبرز معايير الجودة الشاملة المستخدمة في قياس أداء المؤسسات، وتظهر هذه المعايير على شكل عناصر تتشكل منها الجودة الشاملة، تستعرضها الدراسة على النحو الآتي:

التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسن والتحسين المستمرين لمختلف الأنشطة الوظيفية والخدمات والعمليات المختلفة في المؤسسات، ويؤكد هذا المعيار على أنّ الجودة لا تتوقف عند حد معين، ويدل في عمل المؤسسات على أنها نتيجة لسلسلة الخطوات والنشاطات والإجراءات الإدارية والعملية المترابطة في ما بينها، لذا تكون فكرة التحسين والتحسن المستمرين معتمدة على على تدعيم البحث العلمي والتطوير المبني على أسس علمية، تشجيع على الإبداع والتميز وتنمية المعرفة لدى أفراد الإدارة والعاملين على السواء، وتطوير الكفاءات البشرية، ويعنى التحسين المستمر ويشتمل على العنصر البشري ومستويات النشاط، والعمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وتحليل النتائج التي تمّ التوصل إليها. (Joiner, 2007)

التركيز على المستفيد (العميل): لأنه يعدّ أهم عنصر في البيئة التنافسية والمؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها الذي يسيّر عمل المؤسسة، هذا التركيز يدفع بالاحتفاظ بالموقف التنافسي للمؤسسة، حيث يرتهنّ بتطوير الميزة التنافسية بقدرة المؤسسات على تقديم سلع أو خدمات بجودة تتلاءم مع أذواق المستفيدين، وتلبي احتياجاتهم المتنوعة أو المحددة أو الشاملة. يؤدي هذا الأمر إلى تعرّف المؤسسة إلى تفاصيل دقيقة عن رغبات المجتمع وأفراده، وبالتالي ترتبط المؤسسة مع المجتمع بطريقة أوثق وأشمل، من حيث الخدمات والمتطلبات. (Pipan et al, 2011)

التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: يشدد هذا المعيار على أهمية العنصر البشري، لأن هذا الاهتمام يؤدي إلى تنمية وتحفيزه، وتوفير بيئة عمل مؤثرة بصورة إيجابية، ويؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين، لذا يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إلى أن هذه الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتطبيقها للإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، والتي تهيئ للمؤسسة فرص عديدة، مثل امتلاك الميزة التنافسية وتطوير الانتاج، وتقليل التكاليف، وسرعة في العمل، وتقليل المشكلات، والتغلب على الصعوبات الروتينية. (Pipan et al, 2011)

المشاركة الكاملة/ العمل المتكامل: ويقصد بهذا المعيار أمرين أساسيين، الأول كل فريق أو جزء من المؤسسة يقوم بالعمل المخصص له، ويكون هذا العمل متكاملًا مع عمل باقي أجزاء المؤسسة ودوائرها، ويكون الانتهاء من كل مرحلة أو جزء من السلعة أو المنتج نهائيًا ومعدًا للمرحلة التالية (تخطيط، تصميم، تنفيذ، تقييم....)، ويشدد هذا المعيار على أهمية التكامل لأنه ينتج عنه أقل عدد من المشكلات، ويشدد على التخلص من المشكلة قبل انتقالها إلى مرحلة تالية، والتي يمكن حصرها في جزء أو قسم معين من المؤسسة، وينتج عنه لا مركزية باتخاذ القرار ويقوي من العلاقات بين العاملين. ويؤدي إلى استفادة الإدارة العليا من الكوادر البشرية الموجودة لديها، وتوظيف أكبر قدر من الإمكانيات البشرية والأدائية والآلية في المؤسسة. (Joiner, 2007)

التعاون بدل المنافسة: يوضح هذا المعيار أهمية التعاون بين مختلف مهمات المؤسسة وأعمالها، أي أن يكون العمل مبنياً على أساس أن يقدم كل قسم من المؤسسة أفضل ما يمكن أن يقوم به، ويتعاون فيما توصل من أفكار وطرق في الإنتاج إلى قسم آخر، بدلاً من المنافسة المبنية على أسس تقديم الأفضل بطريقة خاصة بكل قسم، فالتعاون يؤدي تكامل الوظائف وتعرف جميع أقسام وأفراد المؤسسة على احتياجات الآخرين، سواء من الموارد المالية والبشرية والفنية، ويشدد هذا المعيار على التعاون بين المديرين والعاملين وعلى تقليل الفوارق بينهم. (Olasunkanmi, & Abbas, 2016)

اتخاذ القرارات بحسب الحقائق الموجود: يقصد بمعيار الحقائق هنا الأمور الواقعية الموجودة لدى المؤسسة، مثل المعلومات الصحيحة على الواقع المالي، والوضع التنافسي، ومقدرة الإدارات والكوادر البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار تجريب خطوات معينة وعدم الجمود، ويكون هذا التجريب بناء على المعلومات الصحيحة (الحقائق) لقياس مدى إمكانيات المؤسسة في الإنتاج حسب المعايير والمواصفات المطلوبة، وعدم الأخذ بأي تكهنات خارجة عن الحد الأعلى أو الأدنى للتوقعات، عندها

يمكن اتخاذ قرار روتيني أو استراتيجي. ويشدد أيضاً على فاعلية نظام المعلومات لدى المؤسسة، عن الأوضاع التنافسية ومصادر المواد الخام والأسواق الجديدة. (Olasunkanmi, & Abbas, 2016)

الوقاية: يهدف هذا المعيار إلى استخدام أسلوب الكشف عن المشكلات قبل وقوعها، أيّ كان نوع المشكلة، بشرية أو آلية أو مالية، ويتم ذلك باستخدام التقييم والتقويم للعاملين والأدوات والآلات، وهذا المعيار يقلل من تكلفة الوقوع بمشكلات، ويزيد من القدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها بأقصر الطرق وأقل التكاليف، ويساعد على أن يكون الإنتاج عبارة عن عملية إنسجام بين جميع أجزاء المؤسسة، ويكون مركزاً على ما يتم إنتاجه، بدلاً من التركيز وضياح الوقت في علاج المشكلات والبحث على بدائل قد تكون غير متوفرة في فترة زمنية معينة. (Joiner, 2007)

2.2.3 معايير الجودة الشاملة الخاصة بالدراسة:

جودة التصميم: يقصد بالتصميم عمليات الإعداد الفكرية للخدمات، والاستعداد للخروج بهيئة وشكل معين لها، كذلك الخدمة تخضع لعملية إعداد وتصميم في إطار فكري أو شكلي، ولا يدل هذا المعيار على الشكل الخارجي فقط للخدمة، إنما يدل على وضع تصميم أو تصميمات ناجحة للتفاصيل الأساسية والفرعية والدقيقة، بحيث لا يتعارض التصميم الداخلي مع الخارجي، وبفيد هذا المعيار بالكشف عن الآليات المتاحة في المؤسسة بتصميم خدمة معينه وإخراجها بصورة تنافسية وميّزة فريدة، وبالتالي الربط بين عمليات التنفيذ ومراحلها المختلفة، ويسهم في ترابط أقسام البلدية، ويدل هذا المعيار على البدايات الناجحة لعمل المؤسسة، فأى مؤسسة تمتلك تصميمات خاصة بها فهي تمتلك خواص التنافسية والانفرادية والتميز عن المنافسين، ويشير هذا المعيار إلى وجود قسم خاص بالتصميم، أي عدم مركزية القرار. (Olasunkanmi, & Abbas, 2016)

جودة التنفيذ: يقصد به أن يتم التنفيذ بحسب أسس علمية مدروسة، بحيث يراعى فيها صلاحية الخدمات لفترات طويلة، وهذا المعيار يتطلب وجود آلات وأفكار وطاقم بشري قادرين على التنفيذ بطرق لا تسمح بحدوث مشكلات في مختلف مراحل الإعداد والتصميم، ولا تسمح بوجود كادر بشري ذو كفاءة عالية يستخدم تكنولوجيا متأخرة، أو كادر بشري من ذوي الخبرات القليلة بوجود آلات تكنولوجية حديثة، ففي هذه الحالة لا يتم الإنتاج وفق الكفاءة العالية للكادر البشري والآلي على السواء، إذ يتطلب التنفيذ القدرة على تنفيذ خطوات إنتاجية مدروسة، وهذا الأمر ينطبق على كثير جداً

من المنتجات، كالأغذية والألبسة وجميع أنواع الكماليات، إذ يؤدي إجراء خطوة خاطئة قد لا تظهر آثارها على شكل الخدمة في المرحلة النهائية، إلى قصر العمر الزمني لهذه الخدمة، أو لتغيير حالتها في فترة زمنية قصيرة، ويشير التنفيذ الكفؤ إلى مقدرة المؤسسة على استخدام الكفاءات البشرية والآلية والتكنولوجية على أحسن وجه، فليس الهدف ظهور الخدمة بصورة لائقة، إنما ظهورها بالجودة المطلوبة التي تتضمن الشكل والعمر الزمني وإرضاء العملاء وإضفاء التجديد عليه. (Joiner, 2007)

جودة أداء العمل: يتعلق هذا المعيار بجميع خطوات العمل، أي كيف تنفذ كل مهمة رئيسية كانت أم فرعية، ويختلف عن المعيار السابق كثيراً ولا يتشابه معه، فهذا المعيار يشير إلى اتباع التفاصيل الدقيقة في إنتاج الخدمة، ولا يكتفي بالإجراء إنما كيف يتم الإجراء، وكيف يمكن أن يؤثر هذا الإجراء، وكيف تقيم كل خطوة، ويساعد في تحديد كيفية بدء العمل أو المهمة أو أي إجراء مهما كان بسيطاً، ويأخذ بعين الاعتبار كفاءة العنصر البشري والآلي القادرين على تنفيذ مهمة بطريقة سليمة. ويساعد في إعداد الجدول الزمني للمهام الكثيرة، ويساعد في إعداد خطوات العمل من حيث الأولوية والأفضل للمنتج. (Pipan et al, 2011)

2.3 معايير الجودة العالمية في المؤسسات الخدمائية:

إن قطاع الخدمات مازال متأخراً بشكل ملحوظ عن القطاع الصناعي في الجهود نحو تحسين الجودة وإدارتها، والسبب يعود لتركيز الباحثين في أول الأمر على تطبيق هذه التقنية الإدارية المتطورة على القطاع الصناعي، وما الاهتمام بقطاع الخدمات بشكل جدي إلا في السنوات القليلة الأخيرة من القرن الماضي، والسؤال الذي أخذ يطرح نفسه هو كيف يمكننا إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تقديم الخدمة، بمعنى ما المتطلبات الواجب التركيز عليها وما المراحل الواجب المرور بها لإرساء هذا النظام الإداري المتطور في هذا النوع من المؤسسات ثم كيف يتم تنظيم هيكلية الجودة داخل هذه المؤسسات. (شهاب، 2011)

لذا تم إعداد مجموعة من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهي حسب المعهد الأمريكي للجودة هنالك تسعة عناصر تمثل لمتطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء إن كانت صناعية أم خدمية (العزاوي، 2005):

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها، وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة.
2. التوجه بالعمل والعمل على تحقيق رضاه: ويشمل ذلك العملاء الخارجيين (المستهدفين)، والداخليين (عمال المؤسسة)، فالعمل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة، وضمان تظامهم، مما يقلل أو يقضي عن مقاومتهم للتغير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.
4. قياس الأداء للإنتاجية وللجودة: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.
5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجب إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون.
6. التعليم والتدريب المستمر: يشير إلى أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة.
7. القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء، ويقدم النصح، والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.
8. إرساء نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
9. تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط: ويظم ذلك أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المؤسسة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة.

1.3.2 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:

توجد خمس مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات (التميمي، 2005):

أولاً: المرحلة الصفرية الإعداد: تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

أ- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية تجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به.

ب- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة.

ج- صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلاً، وهي رؤية إستراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو أداة تحقيق هذه الإستراتيجية.

ثانياً: مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي (التميمي، 2005):

أ- اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.

ب- اختيار مستشار للجودة: وغالباً يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.

ج- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقاً لتدريب الجودة، أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.

د- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

ثالثاً: مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة على ما يلي (شعبان، 2009):

- أ- التقييم الذاتي: والذي الهدف منه معرفة تقييم ووعي، وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ب- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- ج- تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.
- د- تقييم تكلفة الجودة: وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية (التميمي، 2005):

- أ- اختيار من يستولي التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراسة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.
- ب- تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:
- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.
- ج- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهم مجال الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل الخبرات (شعبان، 2009):

وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقاً في مجال الجودة وإدارتها.

2.3.2 أنظمة الجودة الشاملة:

عرفت الجودة الشاملة أنظمة المقاييس والموصفات القياسية منذ سنة 1947، حينما تأسست (المنظمة الدولية للمقاييس) في سويسرا كمنظمة غير حكومية، والمعروفة اختصاراً (ISO)، التي تقوم بوضع معايير تجارية وصناعية عالمية في الزراعة والبناء والهندسة الميكانيكا، ثم أخذت الجودة الشاملة شكلاً آخر في سبعينيات القرن العشرين، نتيجة التنافس الشديد بين قطبي الصناعة اليابان والولايات

المتحدة، خصوصاً صناعة الإلكترونيات والمحركات والمركبات، والتي عن طريقها تهيمن على التجارة العالمية، فاهتمت الدولتين بالصناعات وتوجيهها بأفضل الطرق، فدخل ضمن أنظمة الجودة الشاملة: العمليات الإحصائية، والتطوير الكامل لعمل المؤسسات الصناعية، وعمليات الرقابة والتفتيش، ونظام المواصفات الإرشادية، والمواصفات القياسية وأنظمة إدارة الجودة الشاملة. (Olasunkanmi, & Abbas, 2014)

في أثناء التنافس الصناعي وضعت الـ ISO تعريفاً محدداً للمنتجات المطابقة للمعايير الدولية والإرشادات التابعة لها، وهو تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، وجاء هذا التعريف كاشتقاق للمواصفات القياسية لنظم الجودة من المواصفات القياسية العسكرية مثل (MIL-Q 9858A) سنة 1963، والمواصفات القياسية البريطانية (BS 5750) الصادرة عن المعهد البريطاني للمواصفات القياسية سنة 1979، ثم أخذت منظمة الـ ISO من مجمل هذه المقاييس والمعايير والمواصفات مواصفات قياسية دولية لأنظمة الجودة الشاملة سنة 1987، لتكون أساساً للمواصفات القياسية الدولية (ISO 9000) ثم أصدرت (ISO 14000) و (ISO 27000)، حيث خصص (ISO 9000) للتطبيق حسب أداء المؤسسة وأنشطتها، و (ISO 9001) لأنشطة التصميم والإنتاج والتركييب لضمان الجودة، وإذا لم تمارس هذه الأنشطة فيجب تطبيق (ISO 9002) للإرشادات، وإذا كانت المؤسسة صغيرة ونشاطها غير معقد فإنه يمكن تطبيق (ISO 9003) لضمان الجودة عن طريق الاختبار والمعاينة النهائية، و (ISO 9000: 2015). (Aquilani et al , 2017)

ثم أخذت المواصفات الإرشادية صيغتها الحالية من تطبيق أنظمة الـ (ISO) أو نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2000) في العديد من القطاعات الخدمية، مثل الخدمات العامة والحكومية، والخدمات الفندقية، والصناعات الهندسية والصناعات الدوائية والصناعات الغذائية والصناعات النفطية، وإدارة أمن المعلومات، وصناعة السيارات وصناعة البرمجيات والرعاية الصحية، وخصص لكل مجال رقم فرعي من (ISO) وأي من الصناعات الجديدة. ثم توسعت هذه النظم الإرشادية لتشمل التعليم والصحة والبيئة والخدمات الاجتماعية، وإدخال نظام التدقيق، وأصدرت منظمة الـ ISO منذ تأسيسها، حوالي (18,500) وثيقة للإرشادات والمعايير، لتشمل علبجميع مناحي الحياة تقريباً، حتى التجارة الإلكترونية والصناعات الطبية الدقيقة، فاحتاجت بذلك لمجموعة من الأنظمة التي تكفل جودة المنتج،

والتي يطلق عليها اليوم مسمى إدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ هذه المقاييس العالمية بحاجة لإدارات متنوعة تكفل تطبيق المقاييس والمعايير، وهي كالاتي:

- **نظام مراقبة الجودة:** يمثل مجموعة الإجراءات والأساليب الرسمية وغير الرسمية المطبقة لتحقيق المواصفة المعتمدة والمتطلبات المتفق عليها.
- **ضمان النوعية:** يشتمل على جميع النشاطات والإجراءات المطبقة منهجياً في المؤسسة؛ بهدف إنشاء الثقة ضمن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **تدقيق الجودة:** نظام مؤسستي حسب منهج مستقل وموثق للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها موضوعياً لتحديد مدى تلبية العمليات في المؤسسة لمتطلبات المواصفة.
- **تقييم الجودة:** نظام يتضمن مجموعة اختبارات منهجة يتم تنفيذه من جهة خارجية؛ لتحديد مدى قدرة المؤسسة على تلبية المتطلبات المحددة لها.
- **الاعتماد:** نتيجة المراجعة العامة لمؤسسة ما فيما يتصل باتباعها للمواصفات القياسية المحددة للجودة. وهو نوع من اعتراف جهة محلية أو عالمية بأن المؤسسة تلتزم بمعايير هذه المواصفة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل هذه المعوقات في رفض الإدارات للتغيير ومقاومتها له، مع حرصها على التمسك بنمط إداري معين، وعجز الإدارة العليا عن تقديم الدعم لفريق الجودة في المنشأة، وحاجة العاملين الماسّة للتدريب والتأهيل على تطبيقات الجودة وأدواتها، وتقديم الإدارة العليا لمبررات غير مُقنعة لتأكيد عدم وجود ضرورة لتطبيق الجودة، وفي اقتناع الإدارة العليا بمثاليّة أدائها الذي تمارسه، وقدرتها على تحقيق رضا العملاء من خلال أدائها الحالي، وفي الافتقار لإدارة الجودة وأقسامها في المنشأة، وعدم المشاركة بين أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، ونفسيّ المركزيّة في المؤسسات، مع عجز المنشأة عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم، وإهمال الشكاوي والملاحظات التي تتلقاها المنشأة من التغذية الراجعة للعملاء والمستفيدين من خدماتها. جمود الهياكل التنظيميّة في المنظمة. (وحدة نظام إدارة الجودة، 2008)

تكلفة الجودة الشاملة:

تعرف تكاليف الجودة الشاملة على أنها كافة التكاليف التي تدفعها الجهة المنتجة أو المنشأة لغايات تحديد مستوى الجودة التي يصلها المنتج، والتحكّم بها، وتقييم مدى التّطابق بين مواصفات المنتج ورغبات المستهلك، كما يمكن تعريفها بأنها التكاليف المُنفقة من قبل المنشأة لغايات وضع المنتجات والخدمات بين يدي المستهلك بما يتماشى مع متطلباته ورغباته. ويُضاف إلى ذلك قيمة الإخفاقات النّاجمة إثر عدم مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات الجودة، سواء كان ذلك على المستوى الداخليّ أم الخارجيّ للمنشأة، ويُشار إلى أنّ دراسة تكاليف الجودة هي من أهم الأفكار المدرجة ضمن إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تتكامل مع أي برنامج جودة تنفذه المنشآت الإنتاجية. مزيا دراسة تكاليف الجودة مؤشر فعال لتشجيع الإدارة العليا، وتحفيزها على تطبيق تكاليف الجودة، وتنفيذها فعلياً على أرض الواقع. فرض السيطرة على المنتج والتحكم به؛ لغايات تحقيق منفعة أكثر، وتخفيض قيمة التكاليف الإجمالية. اتّخاذ أعلى تدابير الدقة والموضوعية في تقدير التكاليف وتقييمها؛ ليُصار إلى وضع الميزانيات بكل شفافية وواقعية. محاولة الحصول على أقل نسبة خسارة عند الإنتاج لأول مرة؛ ليتم تحويل الجودة المطلوبة إلى مجرد أرقام بسيطة ومرئية. (Olasunkanmi, & Abbas, 2014)

فشل تطبيق الجودة الشاملة:

قد تظهر المشكلات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ برامج الإدارة الشاملة، حيث إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون في ظلها، ويتضمن هذا بوضوح الحاجة إلى التغيير في ثقافة مشتركة تسمح بإدخال إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يمثل مصدر الصعوبات المحتملة. إنها الطريقة التي يتم بها بذل الجهد لإحداث تغييراً ثقافياً ما يحدّد النجاح أو الفشل بالنسبة لأي برنامج تحسين، وتعتمد ثقافة المؤسسة بدرجة كبيرة على وعي وإدراك الأعضاء لما حدث في الماضي فهي قائمة على استجابات (سلوك) قد تم قبولها لأنها مفهومة ومدركة حيث تم البرهنة على نجاحها وفعاليتها. إن إدراك الأعضاء تصبح دورها الأساسي لمعايير المؤسسة. وغالباً ما تتضمن المعايير قواعد إدارة الاتجاهات (المواقف) الصحيحة وغير الصحيحة والسلوك المتوقع من أعضاء المؤسسة. وبسبب التفاعل القائم بين معتقدات الأفراد وقيمهم، والمعايير المؤسسية، والهيكلي فإنه يجب الاهتمام بجميع الأمور الثلاثة إذا ما أردنا تغيير الثقافة. وكثيراً ما تتم المحاولات الخاصة بإدخال تغييرات جوهرية في ثقافة مشتركة، إلا أن

الشئ الوحيد الذي تمت معالجته وتغييره هو الجزء الشكلي أو الرسمي، أي الهيكل المؤسسي والنظم. بينما لم يتم الاهتمام بالجانبين الآخرين (قيم الفرد ومعتقداته ، والمعايير المؤسسية). ويُعتبر هذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة. (Laxmi et al, 2014)

2.3.3 معايير الجودة العالمية:

حددت منظمة المقاييس الدولية ISO نوعين من المعايير، وهما معايير عامة، ومعايير خاصة، وفيما يلي تفصيل لهذا النوعين (ISO, 2009):

أولاً: معايير عامة:

تتطبق هذه المعايير على جميع المؤسسات، حيث تتعلق ببنية المؤسسة وأساليب عملها، مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، وتعدّ المبادئ الأساسية للجودة، وهي كما يأتي:

- **التركيز على الزبون:** تعتمد المؤسسات الإنتاجية كافة على زبائنها، وعليها من ثم أن تتفهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبي متطلباتهم ، وتسعى لتحقيق ما يفوق توقعاتهم.
- **القيادة:** يرسى القادة والمديرون وحدة المؤسسة وأهدافها وتوجهها. وعليهم توفير البيئة الداخلية المناسبة لضمان جودة الإنتاج والمحافظة عليها، بحيث يمكن أن يصبح العاملون مشاركين مشاركة كاملة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مشاركة العاملين:** يُعد العاملون من المستويات كافة العنصر الأساسي للمؤسسة، وتكمن مشاركتهم الكاملة في تسخير إمكانياتهم جميعها لفائدة المؤسسة المعنية.
- **منهج العملية:** يتم تحقيق النتائج المرغوبة بأعلى مردود عندما تدار مناشط المؤسسة وجميع الموارد المتعلقة بها لتنفيذ عملية واحدة وتحقيق هدف محدد.
- **منهج المنظومة:** إن تحديد العمليات المترابطة فيما بينها، وفهمها، وإدارتها في منظومة واحدة يسهم في زيادة فاعلية المؤسسة ومردودها وفي تحقيق أهدافها.
- **التحسين المطرد:** يجب أن يكون التحسين المتتابع في الأداء الكلي للمؤسسة هدفاً دائماً لها.
- **الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار:** يتوقف تبني القرارات الفعالة على تحليل البيانات والمعلومات الحقيقية وتقدير الموقف تقديراً صحيحاً.

- **العلاقات مع المورد:** يعتمد كل من المؤسسة وموردها أحدهما على الآخر لتحقيق العلاقة المبنية على المنفعة المتبادلة بينهما، وتعزيز مقدرة كل منهما على إعطاء المنتج قيمته الفعلية.

ثانياً: المعايير الخاصة للجودة:

تتعلق هذه المعايير بطبيعة نشاط المؤسسة ونوعية إنتاجها، ومعايير خاصة ترتبط بعمليات المؤسسة وطبيعة نشاطها، صناعية كانت أو خدمية. وهي تحدد نوعية أداء المؤسسة ومدى التزامها وتطبيقها للمعايير العامة والخاصة المحددة مسبقاً، نوعاً وكمّاً من الجهة التي اعتمدها، وفيما يأتي أهم هذه المعايير في القطاعات الرئيسية (ISO, 2009):

- **الصناعات الغذائية:** مواصفات المواد الأولية، مكونات المنتج، تجهيزات الإنتاج، مكان الإنتاج، عمليات الإنتاج ونقل المنتج، طريقة التعبئة والتخزين وتجهيزاتها صحة العاملين وتقيدهم بالقواعد الصحية والنظافة التامة، الاختبارات والتدقيق النهائي على المنتج.
- **الرعاية الصحية:** مكان العمل، والنظافة والتعقيم، وسرعة استجابة العاملين الصحيين من أطباء وممرضين ومشرفين للمرضى ودقتها، وسرعة النتائج المخبرية ودقتها، والعناية التامة بالمرضى، سلامة المرضى، وحسن معاملتهم، وزمن بقاء المريض في المشفى، ومتابعة الأخطاء الطبية وتلافيها، وإجراءات القبول والخروج، وخدمات مرافقي المريض.
- **التعليم العالي:** تتعلق المعايير برؤية القيادة، ونسبة المعلمين بالنسبة لعدد الطلبة، ونسبة التجهيزات المخبرية والمكتبية إلى عدد الطلبة، ونسبة المساحات التعليمية والترفيهية إلى عدد الطلبة، وعلاقات الطلبة مع المعلمين في أثناء الدوام وخارجه، ومحتوى المناهج الدراسية وعلاقتها بالسوق، والتعلم من أجل التعليم، وتأهيل العاملين لتطوير المؤسسة التعليمية وتحسين أدائها، وقدرات الهيئة التعليمية، والدور الاجتماعي لإدارة المؤسسة التعليمية، والاستجابة للمتغيرات، وإدارة العمليات الإبداعية، والتركيز على المستقبل، والإدارة والإشراف التربوي على سير العمل.

2.4 الخدمات العامة

2.4.1 مفهوم الخدمات العامة وتنظيمها:

لا يوجد تعريف محدد للخدمات العامة، فأحياناً تدل الخدمات العامة على الخدمات التي تقدمها الدولة بصورة عامة أو التي تقدمها المؤسسات الحكومية أو المحلية، كذلك تدل أحياناً على خدمات المدن أو القرى أو الأحياء السكنية، أو المناطق الصناعية والتجارية، وتختلف هذه الخدمات من موقع إلى آخر بحسب عدد السكان ونوعية المباني وطبيعة الوضع الجغرافي والديمقراطي والتخطيط العمراني العام، لكن الخدمات العامة إجمالاً هي تعبير عن الخدمات الأساسية والمستمرة التي يتلقاها المقيمون في تجمع سكني أو صناعي أو زراعي مقابل الضرائب، سواء كان مدينة أو قرية، يتلقونها من الحكومة مباشرة أو جهات تابعة للحكومة. (Wollmann, 2013)

بحيث تشمل هذه الخدمات على توفير صيانة وتحسين وتطوير مرافق الصرف الصحي والتعامل مع النفايات ومكباتها، وشبكات مياه الشرب وشبكات الكهرباء، والبنية التحتية للشوارع والطرق، وأحياناً تشمل على التفنيش على الأغذية، وإدارة مكافحة الأمراض المعدية، وأي مسألة تخص الصحة العامة والبيئة والنقل والبنى التحتية. (Martin, 2001)

تجسد الخدمات العامة الحفاظ على النواحي البيئية والصحية والمعمارية والجمالية والبنى التحتية والاحتياجات الأساسية للفرد والمجتمع، تقدمها البلديات عادة مقابل أو إدارات مختلفة، تبعاً للنظام السائد في الدولة أو العادات والتقاليد العامة المتبعة، بحيث تختلف الخدمات العامة من دولة إلى أخرى وفي داخل الدولة الواحدة، كذلك تختلف مصادر تمويل هذه الخدمات، وليس بالضرورة أن يكون الاعتماد الكلي على الضرائب، فمن أبرز هذه المصادر الرسوم القانونية المدفوعة مقابل تقديم خدمات معينة، أو غرامات تفرضها البلديات على أي تجاوز للقانون، وأرباح المرافق العامة المملوكة للبلدية ذاتها أو التي تشرف على إدارتها، وأحياناً تعتمد البلديات على جزء من دخلها على المرافق الترفيهية أو التجارية التي تؤجرها، أو أراضي ينتفع منها أفراد معينين مقابل رسوم مالية. (Wollmann, 2013)

ولكي تبقى الخدمات العامة مستمرة كما جاء في تعريفها ولكي تعدّ خدمات عامة، فهي تحتاج لأسس وقواعد قانونية تسيّر عملها، لكي تحقق الخدمات العامة مصلحة المنتفعين منها، وأبرز هذه القوانين

انتظام عمل الخدمات العامة، الذي يقضي بحتمية استمرار الخدمة العامة بشكل منتظم، ما دام أنه يقدم خدماته للمواطنين ويعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم العامة، إذ يؤدي توقف الخدمة العامة إلى خلل في سير الحياة العامة داخل التجمعات السكانية، الأمر الذي يفرض على السلطة العامة تأمين الخدمة العامة واحترامها، أي تقديمها على أكمل وجه تستطيع توفيره. إضافة إلى الاستمرارية يوجد قانون أو مبدأ المساواة في الخدمات العامة، والذي يدل على أنّ هذه الخدمات مقدمة لجميع أفراد المجتمع وغير مخصص لفئة دون أخرى، إضافة لمبدأ التكيف والانسجام، أي أن تكون الخدمة المقدّمة مناسبة ومنسجمة مع الحاجات الأساسية للمنتفعين من أفراد المجتمع، وتكون مكيفة مع التطورات الحاصلة في المجتمع، وبحسب العناصر والعوامل السائدة في المجتمع، وليس بحسب العناصر أو العوامل الأقل وفرة في المجتمع، بحيث تتناسب مع جميع الفئات، كما هو الحال بالنسبة للطرق المخصصة للمركبات والدراجات وذوي الاحتياجات الخاصة، فتكون الخدمة موجودة ومستمرة وينتفع منها جميع أفراد المجتمع.

2.4.2 الخدمات العامة لبلدية أريحا:

تأسست بلدية أريحا سنة 1995 في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، ومقرها الرئيسي في مركز المدينة، وقد كانت مكونة من بعض الوحدات التي تُعنى بالخدمات الأساسية، وقد أخذت بالتطور منذ تأسيسها، وقد استقر الهيكل التنظيمي فيها منذ سنة 2007 وتكوّن من ثماني وحدات وسبع دوائر، لم تشهد تطورات جذرية من 2007. (موقع بلدية أريحا، 2016).

2.4.1 الهيكل التنظيمي لبلدية أريحا:

يتكون الهيكل التنظيمي في البلدية من ثمانية وحدات، يقوم بالرقابة عليها وحدة الرقابة الداخلية التي تتبع لمجلس الخدمات المشترك، وهذه الوحدات هي (التقرير التشخيصي، 2012):

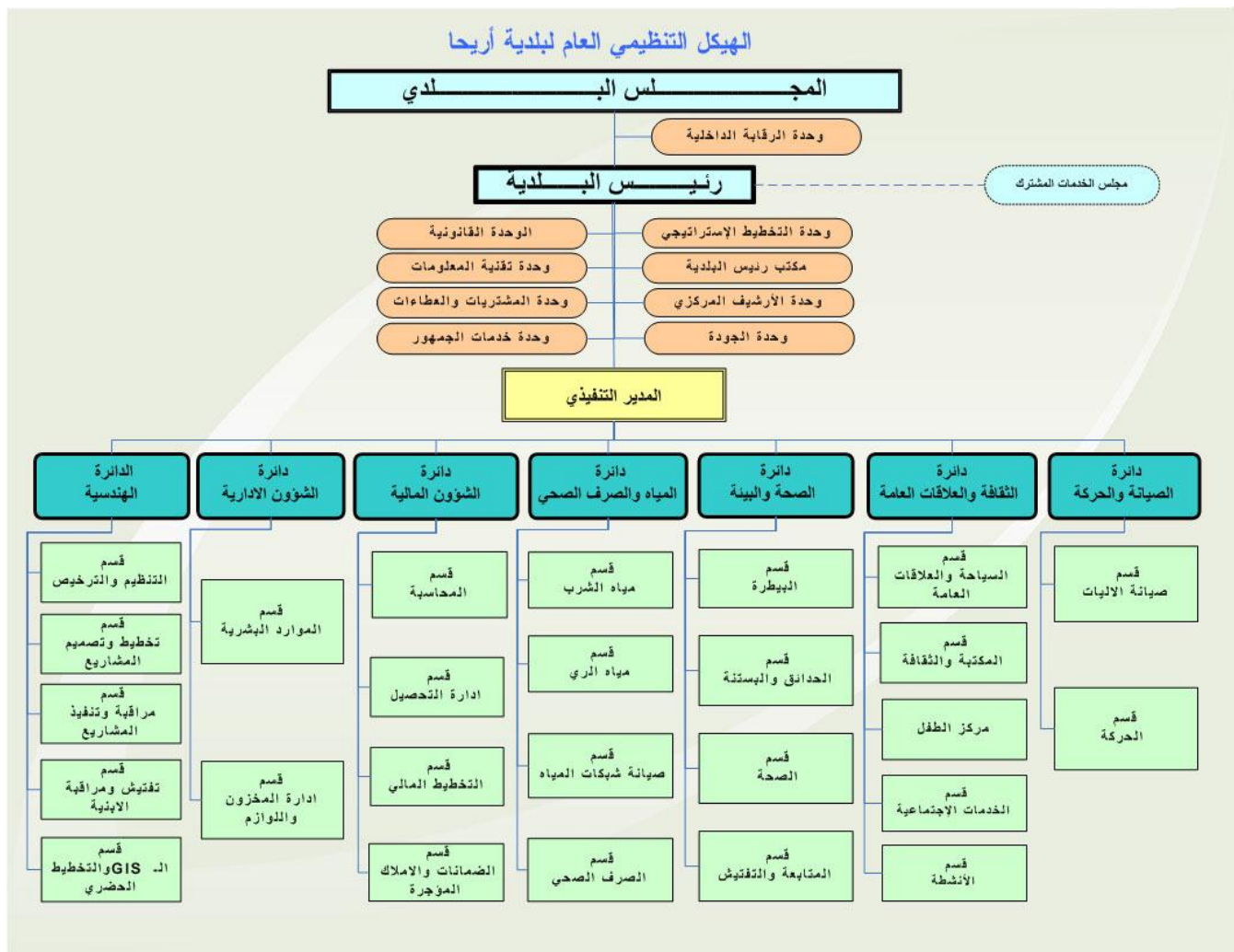
- وحدة التخطيط الاستراتيجي.
- مكتب رئيس البلدية.
- وحدة الأرشيف المركزي.
- وحدة الجودة.
- الوحدة القانونية.

- وحدة تقنية المعلومات.
- وحدة المشتريات والعطاءات.
- وحدة خدمات الجمهور.

كذلك يتكون الهيكل التنظيمي في البلدية من سبعة دوائر، يشرف عليها المدير التنفيذي في البلدية، وهذه الدوائر كالاتي (بلدية أريحا، 2016):

- دائرة الصيانة والحركة: وتتكون من قسم صيانة الآليات التابعة للبلدية وقسم الحركة، المسؤول عن تنقل هذه الآليات.
- دائرة الثقافة والعلاقات العامة: وتشتمل على قسم السياحة والعلاقات العامة، وقسم المكتبة والثقافة، ومركز الطفل، وقسم الخدمة الاجتماعية، وقسم الأنشطة.
- دائرة الصحة والبيئة: تشتمل على قسم البيطرة، وقسم الحدايق العامة والبستنة، وقسم الصحة، وقسم المتابعة والتفتيش.
- دائرة المياه والصرف الصحي: وتشتمل على مياه الشرب، وقسم مياه الري،، وقسم صيانة شبكات المياه، وقسم الصرف الصحي.
- دائرة الشؤون المالية: وتشتمل على قسم المحاسبة، وقسم إدارة التحصيل، وقسم التخطيط المالي، وقسم الضمانات والأملاك المؤجرة.
- دائرة الشؤون الإدارية: وتشتمل على قسم الموارد البشرية، وقسم إدارة المخزون واللوازم.
- الدائرة الهندسية: وتشتمل على قسم التنظيم والترخيص، وقسم تخطيط وتصميم المشاريع، وقسم مراقبة وتنفيذ المشاريع، وقسم تفتيش ومراقبة الأبنية، وقسم نظم المعلومات الجغرافية (GIS) والتخطيط الحضري.

وتوجد العديد من الوحدات والدوائر والأقسام يوضحها الهيكل التنظيمي العام لبلدية أريحا كما يلي:



شكل (2.1) الهيكل التنظيمي العام لبلدية أريحا

2.4.2 الخدمات العامة في بلدية أريحا:

تقدم بلدية أريحا مجموعة من الخدمات المتنوعة، ما بين صحية، والتي تشمل شبكة مياه الشرب، ومياه شبكة الصرف الصحي والمباني الصحية، وخدمات الحدائق العامة، كزراعة الأشجار في الطرقات والبساتين العامة، والاهتمام بنظافتها، والعمل على صيانتها، وتأهيل ستاد بلدية أريحا، والعمل على صيانتها والحفاظ على استمراريته بشكل دور، من حيث الكهرباء والنظافة والسلامة، وفي ما يلي تفصيل لهذه الخدمات (بلدية، أريحا، 2016، التقرير التشخيصي، 2012):

أولاً: خدمات البنية التحتية والطرقات:

عملت البلدية على تقديم خدمات متنوعة في هذا الشأن، أبرزها:

- (1) **مشروع سوق الخضار:** جاءت فكرة إنشاء سوق الخضار المركزي في أريحا بعيدا عن وسط المدينة حيث كان يعاني السوق القديم من الاكتظاظ الشديد لا سيما أن موقعه على مدخل المدينة الجنوبي ويسبب أزمة في حركة السير في شارع القدس.
- (2) **مشروع السلال الحجرية:** جاء هذا المشروع نظراً لمخاطر الانجراف التي تحدثها مياه الأمطار، لذا كان لا بد من حل هذه المشكلة من خلال وضع سلال حجرية لمنع الانجراف خاصة ان العديد من البيوت والمساكن تقع على حافة الوادي، وفي سنة 2007 وبدعم من USAID بقيمة 200 ألف دولار تم انجاز هذا المشروع للمساعدة في منع انجراف أكتاف واد القلط والمساعدة في تقليل الخطر الذي ربما يلحق بالمساكن القريبة.
- (3) **مشروع ربط شبكة الطرق الداخلية:** تؤمن البلدية أنه من حق كل مواطن أن ينعم بطريق معبد، وهذا شعار طرحه المجلس البلدي وعمل على تنفيذه خلال خمسة سنوات، فكانت النتائج أنّ معظم أحياء المدينة شملها تأهيل وتعبيد الشوارع الداخلية بقيمة (189188) دولار بتمويل من بنك التنمية الإسلامية من خلال وزارة الحكم المحلي وتم تنفيذ هذا المشروع خلال العامين 2006 و 2007، حيث سهّل هذا المشروع حركة سير المواطنين في الطرقات الفرعية بكافة أرجاء المدينة.
- (4) **مشروع جسر الديوك:** هدف هذا المشروع الى حل مشكلة الواد التي كانت تشكل فصلا بين طرفي المنطقة حيث سهل المشروع الانتقال بسهولة وبشكل أمن بين طرفي منطقة الديوك، وبتمويل من المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا وإدارة صندوق الأقصى البنك الإسلامي بقيمة 127 ألف دولار تم تنفيذ هذا المشروع ، كما تم تعبيد الطريق الواصل بين طرفي الجسر بطول 100 متر وعرض 8 متر، اضافة لعمل أرصفة وحمايات للشارع وتصريف لمياه الأمطار .
- (5) **مشروع السلال الحجرية لواد القلط:** تم تنفيذ المشروع سنة 2007، للمساعدة في منع انجراف اكتاف الواد وتقليل الخطر الذي ربما يلحق بالمساكن القريبة.
- (6) **شارع محمود درويش:** قامت البلدية بتطوير الشارع الذي يؤدي الى سوق الخضار المركزي ومجمع النشاطات وحديقة الباباي والمناطق السكنية في جنوب شرق المدينة حيث جرى اعادة تأهيله، وأطلقت البلدية اسم الراحل الكبير محمود درويش على هذا الشارع.

- (7) **مشروع دوار المدينة:** يشمل مشروع دوار المدينة مركزا سياحيا للمعلومات ومساحات خضراء وبرك مياه ونوافير ومقاعد للجلوس وإضاءة بالالوان، و نفذ هذا المشروع مناصفة بين مؤسسة UNDP وبلدية أريحا بكلفة 55 الف دولار امريكي.
- (8) **تصرف مياه الأمطار:** كذلك قامت بلدية أريحا بمشروع تصريف مياه الامطار، بتوسعة مصارف هذه المياه، وإبعادها قدر الإمكان عن الشوارع العامة لكي لا تتسبب بمشكلات للبنية التحتية للشوارع.
- (9) **خزان مياه الشرب:** قامت كذلك ببناء مشروع الخزان الجديد بجانب خزان المياه الرئيس للمدينة، لكي يستوعب كميات مياه أكبر، وفي باحتياجات سكان المدينة من مياه الشرب.
- (10) **مشروع مكب النفايات:** قامت بلدية أريحا بتجديد مكب النفايات، حيث جعلته يتطابق شروط الصحة والسلامة، ووسّعت من مساحته، وحددت المكان المناسب لرمي النفايات والتخلص، وبذلك قللت من عدة أوبئة كانت منتشرة.

ثانيا: المجال السياحي:

ركزت البلدية على تقديم خدمات جديدة، مثل الإنارة، وعلى تحسين الخدمات القائمة، مثل الصيانة لإبراز المعالم الأثرية وأهميتها، ومن أبرز هذه الخدمات في المجال السياحي:

- (1) **إنشاء المتحف الروسي:** مشروع المتحف الروسي جاء ثمرة للتعاون والتواصل المستمر بين بلدية أريحا والسفارة الروسية ومباركة القيادتين الروسية والفلسطينية، سيشكل هذا المتحف مرجعا تراثيا للشعب الفلسطيني ولكل الراغبين بالتعمق بالتاريخ، خاصة انه يحوي اثارا بيزنطينية في موقع المتحف، ووالمتحف مقام على مساحة ارض تبلغ 1050 متر مربع ومجاور لشجرة الجميزة (شجرة زكا الدينية)، ورافق هذا المشروع مشروع فرعي آخر هو إضاءة قصر هشام.
- (2) **مشروع تأهيل نبع عين السلطان:** قامت البلدية بهذا التأهيل لجعل أريحا مدينة حضارية وأكثر إشراقاً، وبطبيعة الحال موقع نبع عين السلطان يؤمه الاف السياح سنويا جاءت فكرة تطوير الموقع وجعله اكثر جمالا من حيث توفير الراحة لسياح ، فكانت نقطة الانطلاقة من بلدية اليساندريا الايطالية من خلال تبرعها بـ 35 الف يورو و145 الف دولار من مؤسسة UNDP وتم تنفيذ المرحلة الاولى من المشروع بنقل انابيب المياه الى داخل النبع بقيمة 18000 دولار وذلك

خلال الربع الاول من العام 2008 فوائد المشروع التقليل من خطر تلوث مياه الشرب تطوير الموقع الحالي للنبعة وتاهيله لاستقطاب الزوار.

(3) مشروع اضاءة المواقع الاثرية: ثم عملت البلدية على اضاءة باقي المواقع الأثرية، وذلك لجذب السياح، حيث استخدمت شعارات متنوعة في هذا الشأن، أبرزها، نور يدخل في زوايا القصر الاثري وكأن المكان يتكرر، أعمدة التاريخ شامخة تتلقى ضوء من الاعلى وضوء من الاسفل، أما الاعلى فهو الهي وأما الارضي فهو بشري، مشهد القمر في السماء وهو ينير أرض المكان يعطي أملا للنفس، حين يصطدم الضوء الارضي بالجدران تشعر بأن رواية تكتب وتاريخ يلتقي مع تطورات العصر الحديث، الخبراء الفرنسيون انتشروا بالمكان ترافقهم أيدي فلسطينية تساعدهم في مشروع اضاءة موقع قصر هشام الاثري في اريحا اضافة الى جبل قرنطل.

ثالثا: الثقافة والتعليم:

قامت البلدية في هذا المجال بأعمال متنوعة، وذلك لخدمة أكبر قدر ممكن من فئات المجتمع المحلي، فشملت طلبة المدارس والناس العاديين، وكانت أبرز مشاريعها الثقافية كالاتي:

(1) تركيب مظلات واقية ومشارب في عدد من المدارس: وضعت بلدية أريحا نصب أعينها الاهتمام بكافة القطاعات كان الاهتمام بالمدارس والمسيرة التعليمية عملا أساسيا وأولوية ضمن سلم اولويات بلدية أريحا حيث قامت بهذا المشروع خدمة لطلبة المدينة وتوفير سبل الراحة من خلال تركيب مظلات واقية من الشمس وتركيب مشارب للمياه بتمويل من جمعية الهلال الأحمر الإماراتي بقيمة 50 ألف دولار ونفذ هذا المشروع خلال العام 2007...

(2) مكتبة بلدية أريحا العامة: تأسست مكتبة بلدية أريحا العامة عام 1975م من قبل البلدية بهدف تشجيع المواطنين على المطالعة والتثقيف الذاتي . وقد لعبت المكتبة دورا رياديا منذ ذلك الوقت ولغاية يومنا هذا في نشر الثقافة الوطنية بين أبناء المجتمع، وتعتمد المكتبة التصنيف ديوي العشري لمحتوياتها.

(3) مركز الطفل: أقيم مركز تنمية الطفل في هذه الواحة الخضراء الجميلة في منطقة غور الأردن ليهيئ لأطفال هذه المدينة الجميلة بيئة ثقافية جميلة كما هي مدينتهم، بيئة تلبي اهتماماتهم وتحثهم على التفاعل مع مجتمعهم والانفتاح على ثقافات العالم الخارجي.

تأسس مركز تنمية الطفل في العام 2002 من قبل بلدية أريحا، بتمويل من دول: اليابان، النرويج، وبريطانيا، ومساهمة من البلدية، وذلك وفق أحدث التصاميم والنماذج التي تلبي احتياجات الطفل. وقد تم إعداد التصاميم والمخططات لهذا المشروع من قبل أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة، علما أن التصميم الخاص بحديقة المركز قد تم إعداده من قبل قسم تخطيط المشاريع/الدائرة الهندسية في البلدية، كما تم تنفيذ أعمال الحديقة من قبل عمال البلدية أيضا.

(4) مشروع نظم المعلومات الجغرافية: تم تنفيذه من خلال الوكالة اليابانية بتكلفة اجمالية بلغت 170 الف دولار امريكي و تم تنفيذه من خلال ائتلاف شركة الراعي الصالح و شركة الغسان .

شمل المشروع تطبيقات في ترخيص المباني وجباية الضرائب وهدفت لتسهيل معاملات المواطنين بالبلدية و تحسين جودة المعلومات من خلال ربط قاعدة البيانات الموحدة المبنية على نظام الاوركل بالمخططات و المعلومات الحيزية. شمل تنفيذ المشروع حوض 33002,33007 بمساحة بلغت 1.5% من مجموع مساحة المدينة تم تنفيذها خلال 9 اشهر .

ثالثا: المجال الترفيهي:

(1) مشروع الملاهي: نظرا للاقبال المتزايد من قبل مواطني الضفة الغربية على زيارة المدينة وخاصة الحديقة الاسبانية وفي اطار رؤية البلدية الداعمة للسياحة وتوفير سبل الراحة والتففيه لزوار المدينة جاء هذا مشروع ملاهي الحديقة الاسبانية الى جانب منح زوار الحديقة مزيدا من التسلية خلال تنزههم داخل الحديقة والتمتع بالمشاهد الرائعة من نوافير المياه والمساحات الخضراء .وتضم مدينة الملاهي عددا من الالعاب منها الكرسي الطائر والسفينة والطائرات والدولاب والصفدة وسيارات التصادم.

(2) ملاهي الحديقة الاسبانية: يذكر أن الحديقة الاسبانية انشأت عام 1998 و تقع على 29 دونم خلف إستاد البلدية وتحتوي الحديقة على مسطح عشبي اخضر بحجم 12دونم ومجموعة من النوافير في بركة رئيسية بقطر 26م تتوسطها نجمة قصر هشام الأثرى ونافورة أخرى بقطر 10م وملاعب للأطفال وكافتيريا وأماكن ثابتة للشواء وعدد كبير من الأشجار وأعمدة الإنارة والأضواء الملونة التي غلبت على تصميم الحديقة. كما قامت البلدية وضمن مشروعاتها

الاستثمارية ببناء كفتيريا جديدة لتقديم خدمات جديدة من ضمنها حفلات الاعراس على مشهد نوافير المياه.

الهدف من اقامة هذه المدينة هو منح زوار الحديقة مزيدا من التسلية خلال تنزههم داخل الحديقة والتمتع بالمشاهد الرائعة من نوافير المياه والمساحات الخضراء. وتضم مدينة الملاهي عددا من الالعاب منها الكرسي الطائر والسفينة والطائرات والدولاب والصفدعة وسيارات التصادم.

رابعاً: المجال الاجتماعي:

أبرز هذه المشاريع كان (مركز الخدمات المجتمعية)، حيث تبنت بلدية أريحا نموذجاً تنموياً يهدف إلى المساهمة في تلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة في المدينة، وتمت ترجمة ذلك عملياً في إطار مشروع "معالجة الاحتياجات الاجتماعية من خلال الهيئات المحلية" الذي تنفذه البلدية بالشراكة مع مؤسسة قادر للتنمية المجتمعية وتمويل من الحكومة الإيطالية من خلال برنامج دعم البلديات الفلسطينية.

وتتعاون البلدية مع كافة الجهات ذات العلاقة، وتعمل للتخطيط والتنسيق لقطاع الإعاقة من منظور حقوقي وتنموي، من أجل النهوض بواقع الأشخاص ذوي الإعاقة والارتقاء بالخدمات المقدمة لهم، والمساهمة في اندماجهم في مجتمعهم وبناءً على ذلك قامت بلدية أريحا باستحداث قسم الخدمات الاجتماعية والذي انبثق عنه مركز بلدية أريحا المجتمعي وباشرت العمل فيه بتاريخ 01-04-2012. يستهدف المركز بشكل أساسي الأشخاص ذوي الإعاقة ويوفر لهم جملة من الخدمات الهامة والضرورية.

الرؤية : الأشخاص ذوي الإعاقة في مدينة (أريحا) يتمتعون بحقوقهم في الوصول إلى الخدمات والموارد ويشاركون في مجتمعاتهم على قدم المساواة مع غيرهم من المواطنين

الرسالة : مركز بلدية أريحا المجتمعي يوفر خدمات اجتماعية ذات جودة عالية للمواطنين وبالأخص الأشخاص ذوي الإعاقة، ويعمل على التوعية والمناصرة لحقوقهم وقضاياهم واحتياجاتهم، ويسعى إلى تعزيز فرص اندماجهم ومشاركتهم في المجتمع .

ويتمويل من مؤسسة إيفاد الدولية بمبلغ 300000 دولار أمريكي و6000 دولار مساهمة من البلدية إنطلق تنفيذ المشروع في موقعه الجديد الواقع الى الجنوب الشرقي من مدينة أريحا ، في حين مول الاعمال الخارجية للمشروع المنحة الكندية بقيمة 40000 دولار أما المظلة التي تغطي السوق فهي ممولة من قبل مؤسسة إيفاد بمبلغ 90 الف دولار. كما تم اضاءة الشارع الواصل للسوق بمبلغ 53883 يورو بدعم من الوكالة الفرنسية للتنمية من خلال صندوق البلديات الى جانب تعبيد الطرق الداخلية والمساحات بتمويل ذاتي من البلدية بقيمة 770000 شيكل الى جانب 40 الف دولار من المنحة الكندية . اضافة الى 42000 شيكل رسوم توصيل الكهرباء بدعم من البلدية.

خامسا: المجال الزراعي:

كان أهم وابرز ما قامت به بلدية أريحا في هذا المجال مشروع الري، حيث ويهدف هذا المشروع الى إيصال مياه الري لكل مستفيد عبر شبكة أنابيب مغلقة ومضغوطة حيث تم وضع عداد للمياه على مزرعة كل مستفيد بعد أن تحولت حصص المياه من دقائق إلى أمتار مكعبة. وعملية ضغط المياه بالأنابيب ستوفر على المستفيدين الحاجة إلى البرك أو مولدات الكهرباء لضخ المياه كما يتمكن الشبكة الجديدة كل مستفيد من الحصول على حصته على دفعات او دفعة واحدة حسب حاجته.

أن عملية استخدام الأنابيب المضغوطة كبديل للقنوات الإسمنتية والترابية المفتوحة ستوفر الكثير من الأمتار المكعبة من المياه سنويا والتي كانت تضيع تبخرا وهذرا وتقدر هذه الكمية بحوالي مليون متر مكعب سنويا تقريبا.

كمية المياه التي يحصل عليها المزارع متساوية بينما في النظام السابق كانت تختلف من موقع لآخر حسب قرب وبعد المزارع من مصدر النبع.

تم تنفيذ المشروع على مرحلتين بتمويل من (IFAD) وبإشراف من مؤسسة ANERA بالتعاون مع بلدية أريحا.

نظام الري الجديد يعتمد على ضخ المياه في أربعة خطوط رئيسية حيث يتم إعطاء (3-4) مزارعين/كل خط بمعدل 25م³ لكل مزارع في الساعة الواحدة وبضغط لا يقل عن 2 بار في أسوأ الحالات.

تتكون شبكة مياه الري من مواسير (UPVC) بطول حوالي 28 كم إضافة إلى محطة ضخ تتكون من خزان مياه بسعة 100م³ إضافة إلى 3 مضخات رئيسية ومضخة فرعية. يبلغ طول الشبكة الجديدة للخطوط الرئيسية والفرعية حوالي 48 كم تقريباً.

أهداف مشروع الري الجديد:

إيصال المياه للمزارعين عن طريق الأنابيب المضغوطة والتي يمكن للمزارع بفتحها مباشرة إلى المزرعة دون الحاجة إلى وضعها في برك وإعادة فتحها من جديد.

توفير كمية من المياه والتي كانت تذهب هدرًا عن طريق التبخر أو عن طريق قنوات الري القديمة وبالتالي زيادة الرقعة الزراعية في المدينة.

تحسين دخل المزارعين عن طريق حصول المزارع على كمية أكبر من المياه والتي كان يحصل عليها عن طريق القنوات حيث أن كمية المياه التي يحصل عليها المزارع زادت تقريباً بنسبة (35-50%) خلق فرص إنتاج جديدة.

عدالة التوزيع حيث أن كل المزارعين يحصلون على نفس كمية المياه وتم تقدير ساعة المياه 75م³.

عدد السكان:

يبلغ عدد سكان محافظة أريحا والأغوار (56,562) مواطناً حتى نهاية عام 2016، بجميع القرى، أما عدد سكان مدينة أريحا، فقد بلغ (23,220) لنفس العام، موزعين على (3,510) أسر، وبلغ متوسط حجم الأسرة (5.2) فرد. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017)

والجدول (2.1) يوضح توزيع السكان في محافظة أريحا ومدينتها.

الجدول (2.1) توزيع السكان في محافظة أريحا ومدينتها

متوسط حجم الأسرة	عدد الأسر	عدد سكان المدينة	عدد سكان المحافظة
5.2	3,510	23,220	56,562

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 الدراسات العربية:

دراسة (حمداني، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تنفيذ المخططات الحكومية الرامية إلى تحسين الخدمات العمومية الصادرة عن الإدارة البلدية على مستوى بلدية مدينة تبسة في الجزائر، وإبراز المشكلات والتحديات التي تواجه هذه البلدية.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي لجميع سجلات البلدية، الخاصة بالحالة المدنية للمواطنين، والتعمير والبناء، وعقود التعمير والتراخيص، والمصالح المستحدثة، وقد توصل الباحث إلى بلدية سبتة لا تلتزم بجميع معايير الجودة التي تهدف إلى تحسين الخدمات البلدية، إنما تقوم بتطبيق مع يعمل على تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية، والحد من المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تتسبب بتأخير إجراءات البلدية مع المواطن.

دراسة (عيادي، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركة اتصالات الجزائر من وجهة نظر زبائنها بهدف تطوير جودة الخدمات والعمل على إرضاء المستفيدين منه، والتعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، وتحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم أيضاً أداة الاستبانة، واستخدمها مع عينة عشوائية بلغ حجمها (50) فرداً من المتعاملين مع شركة اتصالات الجزائر في الجزائر، وقد توصل الباحث إلى وجود في آراء عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمات وتقييم الزبائن تعزى لمتغير العمر، والمستوى الجامعي، وعدم وجود فروق تعزى لمعايير الجودة الشاملة التي اعتمدها الدراسة، وهي (الموسمية، والاعتمادية والاستجابة والأمان والعاطفة).

دراسة (الورديان، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من خلال توزيعها على عينة الدراسة، حيث تكون مجمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام الجودة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في

الصفة الغربية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9001، واستخدام أداة المقابلات لتحسين دقة النتائج باستخدام أكثر من أداة بحثية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، إسهام المواصفات القياسية للأيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج ومنحه فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تقليل نسبة الجهد الضائع وتوفير الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء، وقد أوصى الباحث بزيادة الاهتمام باستخدام الأساليب والأدوات العلمية لغرض تحسين الجودة.

دراسة (صالح، 2013): والتي هدفت إلى التعرف على دور المواصفة العالمية الأيزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية من خلال استخدام استمارات الفحص لقياس مدى تطبيق المواصفات الدولية في هذه المنظمات، وتم اختيار الشركة العامة للاستكشافات النفطية مجتمعاً لهذه الدراسة، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن تبني نظام إدارة الجودة والأيزو 9000 كخطوة أولى على اعتبار أنه نظام وقائي يهدف إلى تقليل الكلف والارتقاء بمستوى التنفيذ وتغيير ثقافة الشركة، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة، وأوصت بأهمية نشر ثقافة الجودة لكل المستويات الإدارية في الشركة واعتبارها عملية مستمرة، وضرورة البدء ببرامج تدريبية على نظام الجودة الشاملة والأيزو 9000 ابتداءً من الإدارة العليا إلى حلقات الهيكل التنظيمي كافة.

دراسة (عمران وسعدلي، 2012): هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مختلف الجوانب المتعلقة بها، والتعرف إلى تأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتحسين المؤسسات وتعريفها بضرورة الاستعداد للمنافسة المحلية والعالمية، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي منها بغرض التوصل لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتنافسية المؤسسة الاقتصادية، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة "المطاحن الكبرى، دحماني" لأولاد موسى بمدراس في الجزائر، وتوصل الباحثان في الدراسة إلى ضرورة أخذ المؤسسة الاقتصادية عنصر الجودة في عملية الإنتاج، وأهمية أخذ رضا الزبون ووفائه للمؤسسة الاقتصادية بعين الاعتبار عند عملية الإنتاج، وخلصت الدراسة أيضاً إلى توصيات عدة، أهمها: ضرورة تركيز المؤسسة الصناعية على الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم؛ لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بجودة المنتج لنيل رضا الزبون كونه مصدر ربحية المؤسسة.

دراسة (لشرف، 2011): هدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الاستشفائية، و تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من اجل دعم جودة الخدمات الصحية، والتعرف على منظور المستشفيات اتجاه الجودة وتطبيقاً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة على عينة بلغ حجمها (50) مريضاً في منطقة (تقرت) في غرب الجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ وجود فروق تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي) وذلك في مجالي تنفيذ الخدمات الصحية حسب معايير الجودة الشاملة، تصميم مباني المشافي، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى إلى هذه المتغيرات تعزى لمجالي مهارة وكفاءة الطاقم البشري العامل (أطباء وممرضين)، كذلك موقع المستشفى، وحسب التصميم الخارجي للمشفى ومرافقه.

دراسة (قنديل، 2008) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية "في قطاع غزة"، والتعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، إضافة إلى التعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت، وذلك من خلال تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية. وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد أوصت بزيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كافة.

دراسة (بوعنان، 2007): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء، والتأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي، وذلك في المؤسسة المينائية في مدينة سكيكدة في الجزائر.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث عدة مصادر لجمع البيانات، ومنها الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة، وأداة الاستبانة، التي قام بتطبيقها على (40) فرداً من المتعاملين مع هذه المؤسسة.

وبعد إجراء التحليل المناسب، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات عدد سنوات التعامل مع المؤسسة وحجم التعامل وسنوات الخبرة، وذلك في معايير: الاعتمادية والالتزام بالوقت، وجودة الملموسية، ومعيار الاستجابة لمطالب العملاء والزبائن، ومعيار التعاطف، والأمان، وتبين وجود رضا عام بدرجة متوسطة لدى العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة ونسبة (62.5%).

دراسة (مصطفى، 2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب ضعف القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية، سواء أكان ذلك بانخفاض مستوى جودة منتجاتها أم ارتفاع مستويات أسعارها مقارنة بمنتجاتها المستوردة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد المقابلات الميدانية والاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، حيث صمم استبيانين: الأول يخص المنتجين والثاني يخص المستهلكين، وتمثلت عينة الدراسة في المصانع الغذائية في الضفة الغربية دون غزة؛ وذلك لصعوبة التنقل وتشابه الظروف المؤثرة في الأنشطة الاقتصادية وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على الولايتين الجغرافيتين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها معاناة الصناعات الغذائية من مشكلات عدة، منها: انخفاض المهارات المتخصصة في هذا النوع من الصناعات، وعدم قدرتها على الحضور الدولي لمنتجاتها، وهذا يعني انخفاض معدل صادراتها بالمقارنة مع بعض القطاعات الصناعية الأخرى. وقد أوصى الباحث بضرورة التركيز على رفع عامل الجودة من خلال تبني الطرق العالمية الشهيرة الخاصة بهذا الموضوع، والمحاولة المستمرة للحصول على الشهادات العالمية في هذا الخصوص.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة راشد وطيب (Rashid & Taibb, 2016): كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار تأثير ممارسات في شركات الملابس الجاهزة في بنغلاديش.

وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة مع عينة بلغ حجمها (1000) موظف يعملون في (500) شركة للملابس الجاهزة في بنغلاديش.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل كوسيط بينهما، والذي يقوم بأربع عمليات أساسية، وهي: الاختيار، والتوظيف، وتحليل الوظائف، وتحسين القوى العاملة. وأظهرت النتائج أيضاً العلاقة تتأثر بثلاثة معايير أساسية: الأداء التنظيمي والابتكار والنمو التنظيمي، والتي تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة بصناعة الملابس الجاهزة في بنغلاديش.

دراسة موساديغراد (Mosadeghrad, 2014): كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الصحية الإيرانية. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة في منظمات الرعاية الصحية التي تطبق مبادرات إدارة الجودة الشاملة، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري مؤسسات الرعاية الصحية في القطاعين العام والخاص في محافظة أصفهان في إيران، وبلغ عددهم (84) مديراً، موزعين بين مدير عام ومدير فرع ومدير قسم.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تأثير إدارة الجودة الشاملة يظهر في القيادة الإدارية، وإدارة الزبائن، ونتائج الموظف، بدرجة عالية، ويؤثر في ثقافة الجودة، وإدارة الموردين، وتخطيط الجودة الاستراتيجية، والتعليم والتدريب وإدارة الموارد بدرجة متوسطة، ويؤثر في إدارة المعلومات، وإدارة العمليات، وإدارة الموظفين، بدرجة منخفضة.

دراسة كونجيشايدون (Kongpichayanond, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار في المؤسسات الفكرية في تايلاند، وتحديد دور إدارة المعرفة عندما يتم تنفيذه عن طريق إدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحث مجموعة من أدوات التحليل، وهي العلاقات الارتباطية، وتحليل الانحدار الهرمي، والنمذجة المعادلة الهيكلية، والاستبانة. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري تنمية الموارد البشرية الذين عملوا في مختلف قطاعات الأعمال في منطقة بانكوك والمقاطعات في المناطق الوسطى والشرقية من تايلاند. وتم اختيار عينة من 500 مدير تنمية الموارد البشرية من 500 منظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة من جهة، والابتكار وتحسين الأداء الفكري للكوادر البشرية من جهة أخرى، وأظهرت النتائج أنّ المتغيرات والعوامل التي تسهم تحسين الابتكار في المؤسسات والتي تطبق عن طريق معايير الجودة الشاملة تتمثل في اكتساب

المعرفة والإبداع، واكتساب المعرفة وتداولها فيما بين المديرين والعاملين، وتخزين ذمه المعرفة للمستقبل، ثم تطبيق المعرفة.

دراسة حرز الله (Herzallah, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والاستراتيجيات التنافسية وقيادة التكاليف والتمايز والأداء الثابت في الاقتصاد الفلسطيني. أمّا أدوات التحليل فنتلخص في طريقة استكشافية للكشف عن هذه العلاقة، وكشف العوامل المؤثرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

وتكوّن مجتمع من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الفلسطيني. أمّا عينة البحث، فقد تكونت من الشركات الصناعية في فلسطين مع (20) موظفاً. وبعد تحليل نتائج الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أنّ وجود علاقة متوسطة إلى منخفضة فيما بين إدارة الجودة الشاملة، والاستراتيجيات التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل تؤثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة بدرجة عالية تتمثل في القيادة الإدارية، وإدارة العمليات، وقيادة التكلفة والتمايز، والابتكار، والتسويق، والأداء المالي. أمّا العوامل التي تؤثر بدرجة متوسطة فتتمثل في التركيز على العملاء، والتدريب، وعلاقات الموظفين، وجودة البيانات والتقارير، وإدارة المورد.

دراسة المصلح (AL-Musleh, 2010): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وتقديم نموذج جديد يؤدي إلى تحسين فهم إدارة الجودة الشاملة في قطاعها، ويساعد في تطوير العمليات والإجراءات والعمليات من خلال توظيف (إدارة الجودة الشاملة) في جميع أقسام الشركة.

وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي في دراسته، وأداة الاستبانة بناء على الأدب السابق المتعلق بهذا بموضوع الجودة الشاملة. وقام الباحث بتطبيق أداة الاستبانة على (6) من شركات البناء الكبرى في دولة قطر، وقام بفحص المتغيرات التالية: القيادة وإدارة الأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والموارد، والعمليات، ورضا الناس، ورضا العملاء، والتأثير على المجتمع، ونتائج الأعمال. وقد توصل إلى أنّ النموذج الذي قام بتصميمه يتوافق مع فهم إدارة الجودة الشاملة، ويؤدي إلى زيادة رضا العملاء ويحسن من نتائج الأعمال بدرجة متوسطة، وتوصل إلى أنه يعمل على تحسين الأداء في القيادة وإدارة الأفراد، والسياسة والاستراتيجية، والموارد، والعمليات بدرجة متوسطة.

دراسة كيتيزوبولوس وآخرون (Ketezopoulos et al, 2008): والتي هدفت إلى البحث في مدى ارتباط خمسة أبعاد أساسية لإدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، وادخال الموظفين، والتحسين مستمر، والتركيز على العملاء، وقرارات قواعد البيانات) كعامل واحد مؤثر في ابتكار منتجات جديدة وفي عملية الابتكار نفسها، ومعرفة كيف يؤثر هذا الارتباط على الميزة التنافسية للشركة في السوق.

وقد استخدم الباحثون ثلاث أدوات للتحليل، وهي: تحليل العوامل الاستكشافية، وعامل التحليل، والنمذجة المعادلة الهيكلية، واستخدام أيضاً أدوات الاستبانة والمقابلة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات اليونانية، واختاروا عينة بالطريقة العشوائية، بلغ حجمها (1370) شركة. وفحصوا ارتباط خمسة أبعاد أساسية لإدارة الجودة كعامل واحد مع ابتكار المنتجات وعملية الابتكار، بناء على المتغيرات الآتية: المعلومات والتعلم، والقيادة ودعم الإدارة العليا، وإدارة العمليات، وتدريب الموظفين والمشاركة، والتركيز على العملاء، وابتكار المنتجات، وعمليات الابتكار، وميزة تنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هذا الارتباط يؤدي إلى تحسّن بدرجة متوسطة في تحسين عملية الابتكار وفي ابتكار منتجات جديدة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام معايير الجودة الشاملة وبين تحسين خطوات العمل وخطوات التنفيذ والتخطيط والتصميم والترتيب.

دراسة طالب ورحمان (Talib & Rahman, 2008): التي هدفت إلى وضع تفسير لعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي تحديد أولوياتها من حيث ترتيبها في صناعة الخدمات. وقد استخدم الباحثان نهج التحليل الهرمي، وتحليل متعدد المعايير، ونهج تحليلي للتسلسل الهرمي.

وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي بالتعامل مع بيانات (50) مؤسسة خدمية في باكستان، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تفسير وجود عوائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الترتيب يكون بسبب موقف الموظفين نحو الجودة، ثم ومقاومة الموظفين للتغيير، ثم معدل تغيير على الإدارة، وتوصت الدراسة إلى أنّ أبرز العوامل التي تسهم في عدم تحديد الأولويات بحسب إدارة الجودة الشاملة تتمثل في عدم كفاية الموارد البشرية، وعدم كفاية التواصل فيما بين العاملين، وعدم وجود ثقافة التحسين المستمر، وعدم وجود تنسيق بين الإدارة، والافتقار إلى التدريب والتعليم المناسبين، وعدم وجود التزام الإدارة العليا، وسوء التخطيط.

دراسة مارتين (Martin, 2001): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تخصيص الخدمات البلدية على المستفيدين منها، وأثر التخصيص على نوعية الخدمات التي تقدمها بلدية جنيف في النمسا.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي لجميع البيانات الخدمية والبيانات المالية الصادرة عن بلدية جنيف، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المواطنين في المدينة المقيمين بشكل دائم وبشكل مؤقت، واستخدم عينة مسحية من جميع أحياء المدينة بلغ عددهم (4230) مواطناً.

وقد توصل إلى أنّ خصصة الخدمات يؤثر على جودتها، من حيث الاعتبارات المالية التي يسعى شركاء البلدية إلى تحقيقها، كذلك تحويل الخدمات إلى سلع تجارية يؤدي إلى زيادة الخيارات المتاحة في الخدمة أمام المستفيدين مقابل رسوم مالية أكبر من السابق، ويؤدي إلى الحد من توزيع الخدمات البلدية أمام جميع المواطنين على اعتبار العائد المادي من المناطق والأحياء الأكثر استخداماً واستفادة من هذه المرافق، وبالنتيجة إغفال جزء سكني أو تجاري أو صناعي من المدينة.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول الدراسات السابقة موضوع الجودة الشاملة منأبعاد عدة، فقد عملت على التعرف على مدى تنفيذ المخططات الحكومية الرامية إلى تحسين الخدمات العمومية الصادرة عن الإدارة البلدية، والكشف عن على مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركة اتصالات الجزائر من وجهة نظر زبائنها بهدف تطوير جودة الخدمات، وتوضيح تأثير تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية، ودور المواصفة العالمية الأيزو 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية من خلال استخدام استمارات الفحص لقياس مدى تطبيق المواصفات الدولية في هذه المنظمات، وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مختلف الجوانب المتعلقة بها، ومدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الاستشفائية، والتعرف على أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية، وتحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء، والتأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي، ومعرفة أثر تخصيص الخدمات البلدية على المستفيدين منها، وأثر التخصيص على نوعية الخدمات التي تقدمها بلدية، وتطوير وتقديم نموذج جديد يؤدي إلى تحسين فهم إدارة الجودة الشاملة في قطاعها، وارتباط خمسة أبعاد أساسية لإدارة

الجودة (دعم الإدارة العليا، وإدخال الموظفين، والتحسّن مستمر، والتركيز على العملاء، وقرارات قواعد البيانات) كعامل واحد مؤثر في ابتكار منتجات جديدة وفي عملية الابتكار نفسها، وكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار في المؤسسات الفكرية، والكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والاستراتيجيات التنافسية وقيادة التكاليف والتمايز والأداء الثابت في الاقتصاد.

أمّا هذه الدراسة فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها سكان مدينة أريحا، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث ثلاثة معايير وهي: جودة التصميم وجودة التنفيذ وجودة أداء العمل.

وتتميز هذه الدراسة باستخدام عينة من أرباب الأسر وعينة من العاملين في البلدية نفسها، مما يعطي الدراسة تميزاً عن باقي الدراسات من حيث استطلاع آراء القائمين على تنفيذ الخدمات وتصميمها، واستطلاع متلقي هذه الخدمات، وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخطوات إجراء الدراسة، وذلك من حيث وصف نموذج الدراسة ووصف متغيراتها، والمنهج المستخدم وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج.

3.2 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث سيتم وصف معايير الجودة الشاملة وإدارتها وتأثيرها في المؤسسات بشكل عام، وذلك بناءً على ما ورد في المراجع المكتبية والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، ثم استكشاف تحليل آراء سكان مدينة أريحا للوصول إلى نتائج عامة تفيد مجتمع الدراسة، خصوصاً أنّ المنهج الاستكشافي يمكن أن يقدم للباحث بيانات ذات أهمية وفائدة كبيرة قد تساعده في التخلص من العقبات والمشكلات التي قد تواجهه خلال المراحل المختلفة لإجراء دراسته.

3.3 بيانات الدراسة:

3.2.1 البيانات الثانوية:

تمّ الحصول على البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المصادر المكتبية والدراسات السابقة بالجودة الشاملة ومعاييرها وإدارتها، كذلك من الإحصاءات والبيانات التي نشرتها بلدية أريحا، حيث تتضمن البيانات الثانوية مفهوم الجودة الشاملة وإدارتها ومبادئها وخصائصها وعناصرها، كذلك أهمية إدارة الجودة الشاملة، وأهدافها ومعاييرها وأسسها، بحسب المقاييس الدولية والعالمية، وتتضمن هذه البيانات مفهوم الخدمات العامة وتنظيمها، والخدمات العامة لبلدية أريحا.

3.2.2 البيانات الأولية:

تمّ الحصول على البيانات الأولية من أداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك باستطلاع آراء سكان مدينة أريحا. حيث تتضمن هذه البيانات جودة التصميم، أن يتم تصميم الخدمات عن طريق إعدادات علمية مدروسة ومخطط لها مسبقاً لكي يخرج التصميم الداخلي والتصميم الخارجي للمرافق العامة بشكل مناسب. وتتضمن جودة التنفيذ، أي أسس علمية وطاقم بشري مؤهل وتكنولوجيا حديثة تؤدي جميعها إلى صلاحية استخدام المرافق العامة. وتتضمن جودة أداء العمل، أي كيفية القيام بأداء العمل المطلوب منهم، وذلك للوصول إلى تقييم جودة الخدمات في بلدية أريحا عندما يتم استخدام معايير الجودة الثلاثة المتبعة في الدراسة الحالية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأسر التي تسكن في مدينة أريحا في والذين يبلغ عددهم (3,510) حسب إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لسنة 2016. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016) أما عدد العاملين في بلدية أريحا، فيبلغ عددهم (430) عاملاً، حسب إحصائيات شؤون الموظفين في البلدية. وبهذا يبلغ حجم مجتمع الدراسة (3940) شخص.

3.4 عينة الدراسة

العينات العشوائية هي العينات التي تكون لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس فرصة الاختيار في العينة، وتضمن هذه الطريقة أخذ عينة من المجتمع بطريقة تضمن أن يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متكافئة، وممثلة لمجتمعها الأصلي، دون أن تترك مجالاً للباحث أن يتدخل في الاختيار. لهذا فإن العينات التي يتم إختيارها بالطرق العشوائية لا تتأثر بالباحث وتحيزاته. كما إن الإختيار العشوائي لا يحدث اعتباطاً كيفما اتفق، بل يتم وفقاً لقواعد علمية تعطي احتمالاً متساوياً لجميع وحدات المجتمع، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الاحتمال. ويلجأ الباحث لها عندما يكون مجتمع الدراسة محدد ومعروف من حيث الحدود الجغرافية والعديدية ويمكن حساب احتمال اختيار أي عنصر من عناصر المجتمع في العينة. ويتم الإختيار بطريقة غير انتقائية وإنما بشكل عشوائي يخضع لشروط محددة حسب نوع العينة، آخذين بعين الاعتبار التجانس والتباين في المجتمع. والعيّنات العشوائية ضرورية أيضاً لأنها متطلب ضروري للإحصاء الاستدلالي. وهذا أمر مهم حيث إن الإحصاء الاستدلالي هو الذي يمكن الباحث من تعميم نتائج العينة على المجتمع. وبما أن العينات هي الجزء الأمثل والنموذجي الذي يمثل الأصل، فإن إختيار العينات لتمثيل المجتمع، هو أمر محبذ ومرغوب فيه ولا بد من ممارسته. (Robertson, 2002)

بناءً عليه، اعتمدت هذه الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وذلك للتوصل إلى مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على باقي أفراد مجتمع الدراسة، وقد تمّ تحديد ما نسبته (20%) من مجتمع الموظفين، وتحديد ما نسبته (10) من مجتمع أسر مدينة أريحا، بهامش خطأ مقداره (5%) في كلا المجتمعين. وفيما يلي توضيح لعينة الدراسة من خلال الجدولين الآتيين (3.1) و(3.2):

جدول (3.1) حجم عينة الموظفين

حجم المجتمع	النسبة	العدد
430	20%	86

جدول (3.2) حجم عينة أسر مدينة أريحا

حجم المجتمع	النسبة	العدد
3,510	10%	351

وقد بلغ حجم عينة الدراسة الكلي (412) من موظفين بلدية أريحا وأرياب الأسر في المدينة، وذلك بواقع (75) موظفاً، فقد تمّ توزيع (86) استبانة على الموظفين، تم استردادها جميعها وتبيّن أنّ (11) منها غير صالحة للتحليل، أما عينة أرياب الأسر فقد تمّ توزيع (360) استمارة عليهم تم استردادها جميعها وتبيّن أنّ (23) منها غير قابلة للتحليل، وبهذا يكون حجم عينة أرياب الأسر (337) والجدولان (3.3) و(3.4) يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

أولاً: وصف أفراد عينة الموظفين:

جدول (3.3): توزيع عينة الموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
رب أسرة	نعم	62	83.0%
	لا	13	17.0%
المؤهل العلمي	توجيهي أول أقل	22	29.0%
	بكالوريوس	44	59.0%
	دراسات عليا	9	12.0%
العمر بالسنوات	30 فأقل	15	20.0%
	31-40	38	51.5%
	41-50	15	20.5%
	أكثر من 50	7	9.0%
الدخل الشهري بالشيكل	2000-3000	24	32.0%
	3001-4000	30	40.0%
	4001 فأكثر	21	28.0%
طبيعة العمل	موظف	74	99.0%
	صاحب محل تجاري	0	0.0%
	أعمال حرة	1	1.0%
	مؤسسة أو مصنع	0	0.0%
حجم الأسرة	2-4	33	44.0%
	5-7	36	48.0%
	أكثر من 8 أفراد	3	4.0%
المجموع		75	100%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي بلدية أريحا جاء حسب متغير (رب أسرة) أنّ ما نسبته (83.0%) منهم هم أرباب أسر، فيما جاء ما نسبته (17.0%) ممن ليسوا من أرباب الأسر. وجاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المؤهل العلمي) أنّ ما نسبته (59.0%) من حملة الدرجة العلمية بكالوريوس، تليهم الفئة (توجهي أو أقل) وبنسبة (29.0%)، أما فئة (دراسات عليا) فكانت نسبتهم (12.0%).

ويتضح من هذه البيانات أيضاً أن توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي بلدية أريحا جاء حسب متغير العمر بالسنوات أنّ الفئة العمرية (31-40 سنة) قد جاءت نسبتها (51.5%)، تليها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (20.5%)، تليها الفئة (30 فأقل) وبنسبة (20.0%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 50) وبنسبة (9.0%).

وجاء توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي بلدية أريحا جاء حسب متغير (الدخل الشهري بالشيكل) بأنّ الفئة (3001-4000) هم الأكثر وبنسبة (40.0%)، تليها الفئة (2000-3000) وبنسبة (32.0%)، ثم الفئة (4001 فأكثر) وبنسبة (28.0%). وجاء توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي بلدية أريحا جاء حسب متغير (طبيعة العمل) أنّ الغالبية العظمى منهم من فئة (موظف) وبنسبة (99.0%)، وفئة أعمال حرة كانت نسبتهم (1.0%) أمّا فئتي (صاحب محل تجاري، ومؤسسة أو مصنع) فقد جاءت نسبتها (0.0%).

ويتضح من البيانات أيضاً أنّه قد جاء توزيع أفراد عينة الدراسة من موظفي بلدية أريحا جاء حسب متغير (حجم الأسرة) أنّ ما نسبته (48.0%) هم من الفئة (5-7) أفراد، تليهم الفئة (2-4) أفراد وبنسبة (44.0%)، وأخيراً الفئة (أكثر من 8) أفراد وبنسبة (4.0%) فقط.

ثانياً: وصف أفراد عينة أرباب الأسر:

جدول (3.4): توزيع عينة أرباب الأسر حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	278	82.5%
	أنثى	59	17.5%
المؤهل العلمي	توجيهي أو أقل	100	29.7%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	دبلوم	72	21.4%
	بكالوريوس	143	42.4%
	دراسات عليا	22	6.5%
العمر بالسنوات	30 فأقل	36	10.7%
	31-40	89	26.4%
	41-50	77	22.8%
	أكثر من 50	105	31.2%
الدخل الشهري بالشيكل	2000-3000	100	29.7%
	3001-4000	35	10.4%
	4001 فأكثر	168	49.9%
طبيعة العمل	موظف	142	42.1%
	صاحب محل تجاري	136	40.4%
	أعمال حرة	55	16.3%
	مؤسسة أو مصنع	4	1.2%
حجم الأسرة مع عدد الأولاد	2-4 أفراد	136	40.4%
	5-7 أفراد	197	58.5%
	أكثر من 8 أفراد	4	1.2%
المجموع		337	100%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.4) أنّ توزيع أفراد عينة أرياب الأسر حسب متغير (الجنس) بأنّ نسبة الذكور كانت الأكثر، حيث بلغت نسبتهم (82.5%) مقابل ما نسبته (17.5%) للإناث، أمّا توزيع أفراد هذه العينة حسب متغير (المؤهل العلمي) أنّ فئة (بكالوريوس) قد جاءت بنسبة (42.4%) تليها فئة (توجيهي فأقل) وبنسبة (29.7%)، تليها فئة (دبلوم) وبنسبة (41.4%)، وأخيراً فئة (دراسات عليا) وبنسبة (6.5%) فقط.

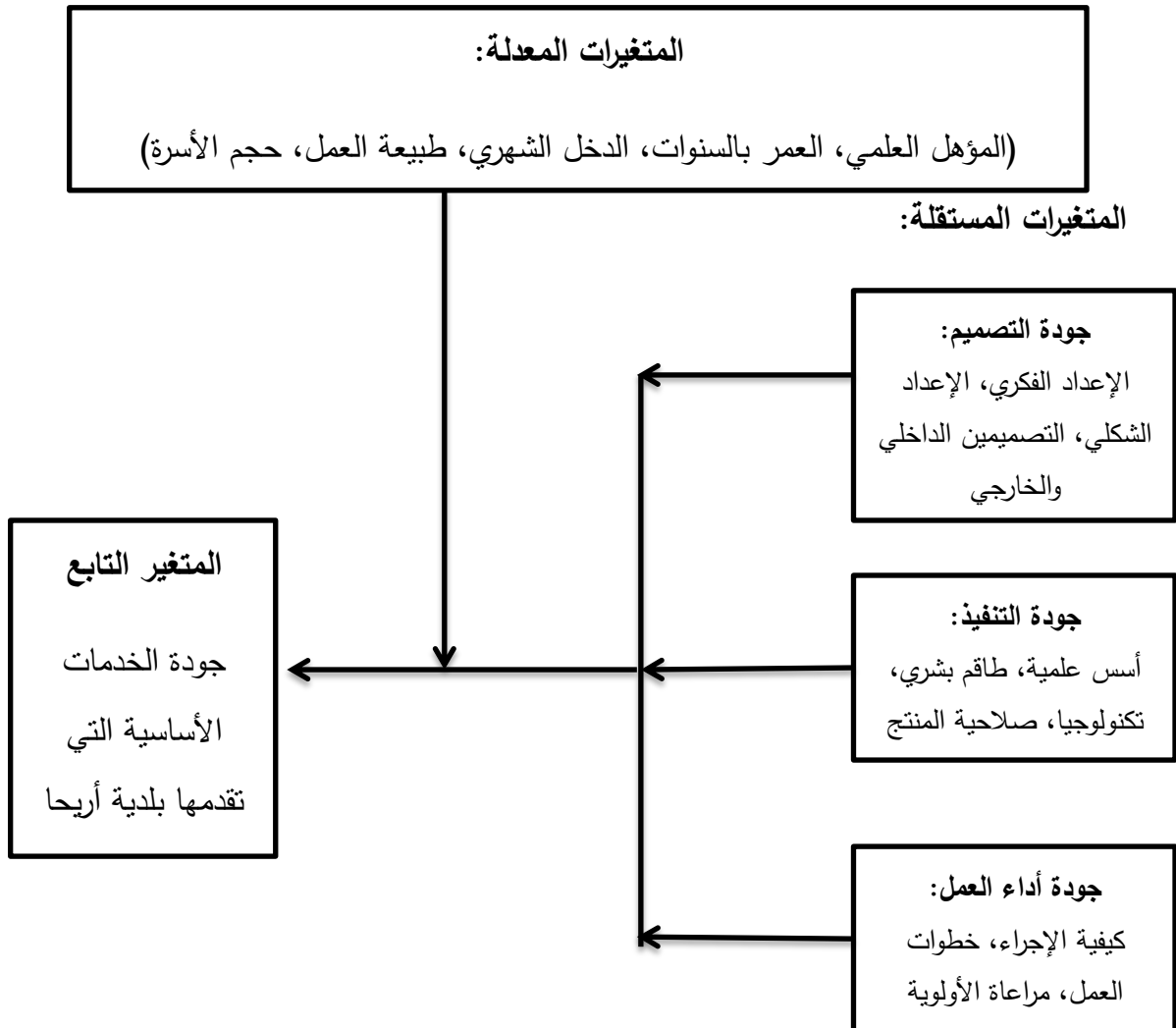
أمّا توزيع أفراد عينة أرياب الأسر حسب متغير العمر (العمر بالسنوات)، فقد جاءت الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (31.2%)، تليها الفئة (31-40 سنة) وبنسبة (26.4%)، ثمّ الفئة (41-50 سنة)

وبنسبة (22.8%)، وأخيراً الفئة (30 فأقل) بما نسبته (10.7%). أما توزيع أفراد عينة أرباب الأسر حسب متغير (الدخل الشهري بالشيكل)، فقد جاءت الفئة (4001) بأعلى نسبة وبلغت (49.9%)، تليها الفئة (3000-2000) وبنسبة (29.7%)، ثم الفئة (4000-3001) وبنسبة (10.4%).

أما توزيع أفراد عينة أرباب الأسر حسب متغير (طبيعة العمل) فكانت الغالبية من الموظفين وأصحاب المحال التجارية، حيث بلغت نسبة الموظفين (42.1%)، تليهم فئة (صاحب محل تجاري) وبنسبة (40.4%)، ثم فئة (أعمال حرة) وبنسبة (16.3%) وأخيراً فئة (مؤسسة أو مصنع) وبنسبة (1.2%).

كذلك جاءت غالبية توزيع أفراد عينة أرباب الأسر حسب متغير (حجم الأسرة مع عدد الأولاد) ممن يتراوح عدد أفرادها (2-7)، حيث جاءت الفئة (5-7) بنسبة (58.5%) تليها فئة عدد الأفراد (2-4) وبنسبة (40.4%)، أما الفئة (أكثر من 8 أفراد) فجاءت نسبتها (1.2%) فقط.

3.5 نموذج الدراسة



3.6 وصف متغيرات الدراسة:

جودة التصميم: وتعني أن يتم تصميم الخدمات عن طريق إعدادات علمية مدروسة ومخطط لها مسبقاً لكي يخرج التصميم الداخلي والتصميم الخارجي للمرافق العامة بشكل مناسب.

جودة التنفيذ: صمم هذا الجزء لفحص استخدام أسس علمية وطاقم بشري مؤهل وتكنولوجيا حديثة تؤدي جميعها إلى صلاحية استخدام المرافق العامة:

جودة أداء العمل: يفحص هذا الجزء كيف يقوم موظفو البلدية وطواقمها بأداء العمل المطلوب منهم.

حيث ترتبط المتغيرات المستقلة بالتابعة من حيث وجهة النظر حول الخدمات التي تقدمها البلدية، إذ يؤثر متغير العمر من ناحية متابعة ومعايشة التغيرات في هذه الخدمات، والمؤهل العلمي يعطي صورة أوضح لبعض المتخصص في المجالات الإدارية عن الخدمات العامة، والدخل الشهري وطبيعة العمل كثيراً ما يحددان الاحتياجات العامة التي تتطلبها طبيعة المهنة، كأصحاب المصانع والمؤسسات الذين يستخدمون الخدمات العامة بشكل بلدية، كالطرق ومكبات النفايات والأراضي، وهذا الأمر ينطبق على حجم، فكلما زاد حجم الأسرة لا بد أن تحتاج خدمات أكبر، خصوصاً خدمات المياه والكهرباء، إضافة إلى استخدامات الأرض التي تحتاج إلى تنظيم.

3.7 أدوات الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام استبانتيين الأولى موجهة لأرباب الأسر المواطنين من مدينة أريحا، والثانية موجهة لموظفي بلدية أريحا، وفيما يلي وصف لهاتين الاستبانتيين:

استبانة المواطنين أرباب الأسر:

تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة لأفراد عينة الدراسة من أرباب الأسر المواطنين من مدينة أريحا، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر بالسنوات، والدخل الشهري بالشيكول، وطبيعة العمل، وحجم الأسرة مع عدد الأولاد). وتكون القسم الثاني من (58) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي: المحور الأول: جودة التصميم وتضمن (25)، والمحور الثاني المتعلق بجودة التنفيذ وتضمن (20) فقرة، والثالث يتعلق بجودة تنفيذ العمل وتضمن (13) فقرة. أما

القسم الثالث فاشتمل على ثلاثة أسئلة مفتوحة، تتناول تقييم الاستبانة من حيث شموليتها ودرجتها، والكشف عما إذا كانت خدمات غير مشمولة بالاستبانة.

استبانة موظفي بلدية أريحا:

تكونت هذه الاستبانة أيضاً من ثلاثة أقسام رئيسة، الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة لأفراد عينة الدراسة من أرياب الأسر الموظفين في بلدية أريحا، وهي: (المؤهل العلمي، والعمر بالسنوات، والدخل الشهري بالشيكل، وطبيعة العمل، وحجم الأسرة مع عدد الأولاد). وتكون القسم الثاني من (46) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي: المحور الأول: جودة التصميم وتضمن (19)، والمحور الثاني المتعلق بجودة التنفيذ وتضمن (17) فقرة، والثالث يتعلق بجودة تنفيذ العمل وتضمن (10) فقرة. أما القسم الثالث فاشتمل على أربعة أسئلة مفتوحة، تتناول تقييم الاستبانة من حيث اشتمال الاستبانة لجميع خدمات البلد، و خدمات غير المذكورة في الاستبانة، وتقييمها من حيث الشمول ومن حيث الوضوح.

3.8 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبيانان بشكلهما الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق أداتي الدراسة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة. كما هو واضح من خلال الجدولين (3.5 و 3.6)، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (3.5): معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

الدراسة الخاصة بالمواطنين أرياب الأسر مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	0.05	0.374	30	0.63	0.000
2	0.10	0.054	31	0.67	0.000
3	0.30	0.000	32	0.70	0.000
4	0.19	0.000	33	0.52	0.000

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الفقرات
0.001	0.18	34		0.096	0.09	5
0.000	0.61	35		0.280	0.06	6
0.000	0.48	36		0.005	0.15	7
0.000	0.64	37		0.050	0.11	8
0.000	0.57	38		0.933	0.00	9
0.000	0.70	39		0.000	0.27	10
0.000	0.31	40		0.000	0.31	11
0.000	0.45	41		0.000	0.24	12
0.000	0.74	42		0.000	0.26	13
0.000	0.83	43		0.000	0.30	14
0.000	0.73	44		0.000	0.21	15
0.000	0.45	45		0.000	0.30	16
0.000	0.34	46		0.001	0.19	17
0.000	0.54	47		0.000	0.23	18
0.000	0.27	48		0.368	-0.05	19
0.000	0.69	49		0.130	0.08	20
0.000	0.79	50		0.017	0.13	21
0.000	0.70	51		0.004	0.16	22
0.000	0.83	52		0.000	0.43	23
0.000	0.37	53		0.000	0.71	24
0.000	0.81	54		0.000	0.82	25
0.000	0.20	55		0.000	0.57	26
0.000	0.53	56		0.000	0.38	27
0.000	0.74	57		0.000	0.63	28
0.000	0.62	58		0.000	0.68	29

جدول رقم (3.6): معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات
الدراسة الخاصة بموظفين بلدية أريحا مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	0.62	0.000	24	0.67	0.000
2	0.38	0.001	25	0.83	0.000
3	0.48	0.000	26	0.31	0.007
4	0.44	0.000	27	0.38	0.000
5	0.28	0.016	28	0.62	0.000
6	0.39	0.001	29	0.48	0.000
7	0.44	0.000	30	0.49	0.000
8	0.57	0.000	31	0.27	0.017
9	0.60	0.000	32	-0.10	0.410
10	0.67	0.000	33	0.65	0.000
11	0.63	0.000	34	0.43	0.000
12	0.55	0.000	35	0.37	0.001
13	0.63	0.000	36	0.39	0.001
14	0.19	0.111	37	0.43	0.000
15	0.60	0.000	38	0.53	0.000
16	0.55	0.000	39	0.41	0.000
17	0.45	0.000	40	0.68	0.000
18	0.30	0.009	41	0.60	0.000
19	0.09	0.466	42	0.58	0.000
20	0.61	0.000	43	0.70	0.000
21	0.47	0.000	44	0.58	0.000
22	0.57	0.000	45	0.69	0.000
23	0.57	0.000	46	0.79	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدولين (3.5 و 3.6) إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة الخاصة بالمواطنين أرباب الأسر وموظفين البلدية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.9 ثبات الأداة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، كما هو واضح في الجدول (3.7) الآتي

جدول رقم (3.7): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات استبانتي الدراسة

أداة الموظفين (ع=75)		أداة المواطنين (ع=337)		المحور
قيمة ألفا	عدد الفقرات	قيمة ألفا	عدد الفقرات	
0.86	19	0.74	25	جودة التصميم
0.83	17	0.92	20	جودة التنفيذ
0.87	10	0.88	13	جودة أداء العمل
0.93	46	0.92	58	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.7) إلى أن استبانتي الدراسة تتمتعاً بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة الدرجة الكلية (ألفا) لاستبانة المواطنين أرباب الأسرة (0.92)، ولاستبانة موظفي البلدية (0.93).

3.10 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، اختبار "ت" (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، اختبار توكي (Tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع:

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها سكان مدينة أريحا خلال الفترة (2000 - 2017)" وبيان أثر المتغيرات المستقلة، وذلك عن طريق استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (4.1) مفتاح التصحيح الثلاثي

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

نلاحظ من الجدول بأن المتوسطات الحسابية قد تم حساب نسبها بتقسيم الفقرات بأن تكون أقل إجابة 1، وأعلى إجابة 5، وقد تم تفرغ الاستمارات على برنامج (spss) وذلك كما يلي :

- دائماً: تحصل على رقم 5.
- غالباً: تحصل على رقم 4.
- أحياناً: تحصل على رقم 3.
- نادراً: تحصل على رقم 2.
- أبداً: تحصل على رقم 1.

فبذلك يكون عدد الإجابات من (1-5) هو 4، فتم تقسيم عدد الفقرات (4) / (3) درجات والنتيجة = (1.33)، حيث استخرج المتوسط الحسابي كالتالي:

- أقل إجابة $1.33 + 1 = 2.33$ فما دون تكون منخفضة.
- $2.33 + 1.33 = 3.67$ حيث إنها تعبر عن الدرجة المتوسطة والتي تشمل من 2.34 - 3.67.
- ومن 3.68 فما فوق فإنها تحصل على متوسط ودرجة عالية.

وبالتالي فإن هذه النسب المذكورة في الجدول (4.1) سيتم اعتمادها في ذكر الدرجات (منخفضة، متوسطة، عالية)، وذلك في تحليل نتائج فرضيات الدراسة وأسئلتها في ما يأتي:

4.2 نتائج محاور الدراسة

تم حساب نتائج محاور الدراسة بحساب المتوسط الحسابي الكلي لجميع محاور الدراسة في استبانة الموظفي واستبانة أرباب الأسر، وذلك للتحقق من الدرجة الكلية لكل محور حسب وجهة نظر كل من المواطنين أرباب الأسر وموظفي البلدية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.2) الآتي:

جدول (4.2): نتائج محاور الدراسة

الدرجة	أرباب الأسر		موظفو البلدية		المحور
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	1.03	3.13	1.12	3.57	الأول: جودة التصميم
متوسطة	1.06	2.94	1.10	3.36	الثاني: جودة التنفيذ
متوسطة	1.02	2.95	1.09	3.49	الثالث: جودة أداء العمل
متوسطة	1.04	3.01	1.10	3.47	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4.2) أن موظفي بلدية أريحا يرون وجود جودة في الخدمات التي تقدمها البلدية، وبدرجة أعلى من أرباب الأسر، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي لجميع المحاور لدى الموظفين (3.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي لدى أرباب الأسر، والذي بلغ (3.01).

كذلك يتضح من نفس الجدول أنّ الموظفين يرون وجود جودة في الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التصميم والتنفيذ وأداء العمل، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لكل محور لدى الموظفين أعلى مما لدى أرباب الأسر، فقد جاء المحور الأول بأعلى متوسط حسابي لدى الموظفين، وبلغ (3.57)، مقابل (3.13) لدى أرباب الأسر، وجاء المحور الثالث المتعلق بجودة أداء العمل في المرتبة الثانية لدى أفراد عينتي الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث لدى الموظفين (3.49) مقابل (2.95) لدى أرباب الأسر، وجاء المحور الثاني المتعلق بجودة التنفيذ بالمرتبة الثالثة لدى أفراد عينتي الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدى الموظفين (3.36) مقابل (2.94) لدى أرباب الأسر.

4.2.1 نتائج المحور الأول (جودة التصميم) ومناقشتها:

الفرضية الأولى: يؤدي الالتزام بمعيار (جودة التصميم) إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

أولاً: نتائج الموظفين:

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج اختبار "ت" والمعنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل فقرة من فقرات جودة التصميم، لأداة الدراسة (الموظفين) كما هو واضح من خلال الجداول (4.3) الآتي:

جدول (4.3): نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التصميم لأداة الدراسة الخاصة بالموظفين.

(ع=75)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
1	يوجد لدى البلدية كادر بشري قادر على تحمل مسؤولياته	4.04	0.88	10.273	74	0.000
2	يتوفر لدى البلدية الآلات اللازمة للقيام بمهامها	3.84	0.79	9.219	74	0.000
3	تستفيد البلدية من الشكاوى في المستقبل	3.52	1.14	3.939	74	0.000
4	يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية من جميع مرافق المدينة	4.20	0.70	14.900	74	0.000
5	يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية (مثل: الدخول، الخروج، المراجعة، الانتظار)	4.20	0.75	13.794	74	0.000
6	تلبي الطرق الفرعية داخل المدينة احتياجات المواطنين	3.48	1.37	3.036	74	0.003
7	توجد طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة	3.76	0.96	6.882	74	0.000
8	الأرصفت وخطوط المشاة واضحة للمواطنين	3.84	1.13	6.452	74	0.000
9	الخدمات المخصصة للمناطق الزراعية تلبي تناسب مع احتياجات المزارعين والمواطنين	3.28	1.29	1.880	74	0.064
10	تتسجم الطرق المؤدية للمناطق الزراعية مع الطرق المؤدية للقرى المحيطة	3.00	1.51	0.000	74	1.000

(ع=75)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
11	تلبية خطوط الكهرباء جميع احتياجات المواطنين (منازل، شوارع، مرافق عامة)	3.12	1.31	0.790	74	0.432
12	البنية التحتية لخطوط الكهرباء ومولداتها حديثة	3.36	1.45	2.152	74	0.035
13	تلبية شبكة المياه جميع احتياجات المواطنين (منازل، مزارع، مرافق عامة)	3.44	1.56	2.440	74	0.017
14	مصارف المياه الموجودة مناسبة لكميات مياه الأمطار	3.48	1.07	3.885	74	0.000
15	غالبية المرافق السياحية في المدينة مناسبة لقضاء وقت الاستمتاع بالطبيعة	2.96	1.29	-0.269	74	0.789
16	مستوى الخدمات المقدمة (أماكن، تسهيلات) جيدة ومريحة	3.76	1.00	6.596	74	0.000
17	تتوفر مرافق للأطفال تلبية رغباتهم	3.56	0.86	5.652	74	0.000
18	تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات	3.48	1.34	3.104	74	0.003
19	أسعار المأكولات والمشروبات محددة وملائمة	3.60	1.10	4.712	74	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات المتعلقة بجودة التصميم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) من وجهة نظر الموظفين، وبالتالي فإن هذه المعايير تلبية احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن جودة التصميم المقدمة من بلدية أريحا، أي أنّ الالتزام بمعايير جودة التصميم يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة التصميم ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

مناقشة النتيجة:

اتضح أنّ الالتزام بمعايير جودة التصميم يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جودة التصميم من أبرز أعمال البلدية التي تولي لها اهتمام خاص، حيث تعمل على تقديم خدمة للجمهور تكون مناسبة وذات جودة عالية للمواطنين، وذلك لاعتبارات أساسية عدة، منها أنّ تقديم علاج لأية مشكلة أو عقبات تعترض تطوير مدينة أريحا من حيث البنية التحتية

وخدمات المرافق، كذلك عدم وقوع البلدية في مشكلات في ما بعد التنفيذ والقيام بالإجراءات اللازمة، ومن هذه الاعتبارات أيضاً تقديم خدمة من شأنها إبراز مدينة أريحا كمدينة سياحية تخدم السياحة الخارجية والسياحة الداخلية على حد سواء، أيضاً عدم تصميم أو تنفيذ مشروع من شأنه تأخير خدمات أخرى، إذ تتبع البلدية أسلوب تقديم الأولويات في تصميمها للأعمال.

يضاف إلى ذلك، أن موظفي البلدية ومعظم الطواقم العاملة فيها، على إطلاع كافٍ بما تقوم به البلدية من أعمال من تخطيط وتصميم قبل البدء بتنفيذ أي عمل أو مشروع، خصوصاً أنّ التصميم يمر بعدة مراحل ويطلع عليه العديد من العاملين في دوائر البلدية المختلفة، فبحسب أي مشروع أو مهمة مهما كانت بسيطة، فإن إدارة البلدية وطواقمها يدركون أنها خدمة مقدمة لكافة أفراد المجتمع، فيمر التصميم لدى دائرة التخطيط المعماري أو الهندسي ومن ثم متابعة ما إذا كان هذا المشروع يستلزم تعديلات معينة، ثم عملية مراقبة التصميم وعرضه على أكثر من جهة من خارج البلدية إذا اقتضى الأمر، لذا يرى العاملون في البلدية أن لجودة التصميم دور مهم وفعال في رفع مستوى الخدمات العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Martin, 2001) و (Ketzopoulos, & Gotzamani & Gkana, 2008) من حيث تفعيل معايير الجودة الشاملة في عمل الإدارة.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التصميم من وجهة نظر عاملي البلدية، تمّ حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الأول، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4) الآتي:

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول الخاص
بجودة التنفيذ

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
عالية	0.69	4.2	يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية من جميع مرافق المدينة	4	1
عالية	0.75	4.2	يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية (مثل: الدخول، الخروج، المراجعة، الانتظار)	5	2
عالية	0.8	4.04	يوجد لدى البلدية كادر بشري قادر على تحمل مسؤولياته	1	3
عالية	0.78	3.84	يتوفر لدى البلدية الآلات اللازمة للقيام بمهامها	2	4
عالية	1.12	3.84	توجد طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة	8	5
عالية	0.99	3.76	غالبية المرافق السياحية في المدينة مناسبة لقضاء وقت الاستمتاع بالطبيعة	16	6
متوسطة	0.95	3.67	تلبى الطرق الفرعية داخل المدينة احتياجات المواطنين	7	7
متوسطة	1.10	3.60	تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات	19	8
متوسطة	0.85	3.56	مستوى الخدمات المقدمة (أماكن، تسهيلات) جيدة ومريحة	17	9
متوسطة	1.14	3.52	تستفيد البلدية من الشكاوى في المستقبل	3	10
متوسطة	1.36	3.48	الطرق الرئيسية من وإلى المدينة ملائمة لعدد السكان والزائرين	6	11
متوسطة	1.06	3.48	تلبى شبكة المياه جميع احتياجات المواطنين (منازل، مزارع، مرافق عامة)	14	12
متوسطة	1.33	3.48	تتوفر مرافق للأطفال تلبى رغباتهم	18	13
متوسطة	1.55	3.44	البنية التحتية لخطوط الكهرباء ومولداتها حديثة	13	14
متوسطة	1.44	3.36	تلبى خطوط الكهرباء جميع احتياجات المواطنين (منازل، شوارع، مرافق عامة)	12	15
متوسطة	1.28	3.28	الأرصفة وخطوط المشاة واضحة للمواطنين	9	16
متوسطة	1.31	3.12	تتسجم الطرق المؤدية للمناطق الزراعية مع الطرق	11	17

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
			المؤدية للقرى المحيطة		
متوسطة	1.5	3.0	الخدمات المخصصة للمناطق الزراعية تلبي تتناسب مع احتياجات المزارعين والمواطنين	10	18
متوسطة	1.28	2.96	مصارف المياه الموجودة مناسبة لكميات مياه الأمطار	15	19
متوسطة	1.12	3.57	الدرجة الكلية		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التصميم من وجهة نظر العاملين في البلدية قد كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول من الدراسة (3.57)، وقد جاءت 5 فقرات بدرجة عالية و14 فقرة بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرتين رقم (4 و5) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.2)، وهما "يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية من جميع مرافق المدينة" و"يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية (مثل: الدخول، الخروج، المراجعة، الانتظار)". بينما حصلت الفقرة رقم 15 وهي "مصارف المياه الموجودة مناسبة لكميات مياه الأمطار" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.96).

ويتضح أن أكثر مظاهر جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التصميم تتمثل في وجود كادر بشري قادر على تحمل مسؤولياته، ووجود الآلات اللازمة لقيام البلدية بمهامها، ووجود طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة، وأن غالبية المرافق السياحية في المدينة مناسبة لقضاء وقت الاستمتاع بالطبيعة.

ثانياً: نتيجة أرباب الأسر:

الفرضية الأولى: يؤدي الالتزام بمعيار (جودة التصميم) إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج اختبار "ت" والمعنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل فقرة من فقرات جودة التصميم، لأداة (المواطنون) كما هو واضح في الجدول (4.5) الآتي:

جدول (4.5): نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التصميم لأداة الدراسة الخاصة بالمواطنين.

(ع = 337)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية	3.38	1.13	6.122	336	0.000
2	يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية	3.91	0.72	23.149	336	0.000
3	الطرق الرئيسية من وإلى المدينة ملائمة لعدد السكان والزائرين	2.68	1.47	-4.015	336	0.000
4	إدارة البنى التحتية اللازمة لتقديم الخدمات مناسبة	2.85	1.07	-2.491	336	0.013
5	توجد إدارة للموارد البشرية لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمات	3.00	1.10	0.000	336	1.000
6	هل توجد فعالية لاستقبال الشكاوى في البلدية	2.92	0.94	-1.560	336	0.120
7	يوجد مركز استعلامات للمواطنين في البلدية	4.16	0.78	27.245	336	0.000
8	تلبي الطرق الفرعية داخل المدينة احتياجات المواطنين	3.12	0.93	2.293	336	0.022
9	توجد طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة	3.09	0.92	1.780	336	0.076
10	الأرصفة وخطوط المشاة واضحة للمواطنين	2.63	0.97	-7.014	336	0.000
11	الخدمات المخصصة للمناطق الزراعية تلبي تتناسب مع احتياجات المزارعين والمواطنين	2.86	0.91	-2.802	336	0.005
12	يسهل الوصول إلى المناطق الزراعية من الطرق الرئيسية	3.18	1.12	2.879	336	0.004
13	تلبي خدمات الكهرباء جميع احتياجات المواطنين	3.50	1.12	8.261	336	0.000

(ع = 337)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
14	هل هناك صيانة دائمة لخطوط الكهرباء	3.45	0.98	8.465	336	0.000
15	البنية التحتية لخطوط الكهرباء ومولداتها حديثة	2.91	1.08	-1.514	336	0.131
16	تلبي شبكة المياه جميع احتياجات المواطنين	3.50	0.92	9.915	336	0.000
17	المصارف الموجودة مناسبة لمياه الأمطار	2.70	1.28	-4.272	336	0.000
18	تتوفر مرافق للأطفال تلبي رغباتهم	2.67	1.10	-5.545	336	0.000
19	تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات	4.20	0.68	32.108	336	0.000
20	أسعار المأكولات والمشروبات محددة وملائمة	2.91	0.95	-1.842	336	0.066
21	خدمة النظافة تتناسب واحتياجات المواطنين	2.61	0.93	-7.819	336	0.000
22	توفر البلدية مكب للنفايات بعيد عن الأماكن السكنية	3.39	1.25	5.810	336	0.000
23	تقدم البلدية الخدمات الالكترونية والزوايا الإعلانية	3.14	1.04	2.522	336	0.012
24	يوجد في البلدية قسم خاص يتعلق بشؤون المدارس	2.43	1.18	-8.875	336	0.000
25	تهتم البلدية بتوفير خدمات البنية التحتية للمدارس	3.05	1.25	0.696	336	0.487

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات المتعلقة بجودة التصميم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) من وجهة نظر المواطنين، وبالتالي فإن هذه المعايير تلبي احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن جودة التصميم المقدمة من بلدية أريحا، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة التصميم ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

مناقشة النتيجة:

اتضح من النتائج أنّ الالتزام بجودة التصميم يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات التي تقدمها من وجهة نظر المواطنين، يرى الباحث أنه إجمالاً لأعمال البلدية فإنها تتميز بجودة في تصميم المشاريع قبل

البدء بها، وهذا واضح من التطورات الكثيرة التي تمت تحت إشراف البلدية، مثل إنشاء طرق جديدة منذ العام 2000، وتحسين العديد من المرافق العامة، مثل تحسين الخدمات المقدمة للمحال التجارية والأماكن السياحية والرياضية، إضافة إلى تحسين وضع الاستراحات، وإزالة العديد من العوائق الطبيعية في الطرق الفرعية، جميع هذه الأعمال كانت نتيجة لحسن التصميم والتخطيط للبدء بالعمل وبالمشروعات، وقد تعايش المواطنون في مدينة أريحا من أرباب الأسر وغيرهم، ولمسوا التطورات على أرض الواقع، لذا تكوّن عندهم تصور حول جودة التصميم ودورها في رفع مستوى الخدمات، خصوصاً أن التصاميم الجديدة للمرافق والشوارع ساعدت كثيراً على الحركة والتنقل والتوسع العمراني في المدينة. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Martin, 2001) و (Ketezopoulos, & Gotzamani & Gkana, 2008) من حيث تفعيل معايير الجودة الشاملة في عمل الإدارة.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الأول الخاص بأرباب الأسر من المواطنين، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التصميم من وجهة نظر المواطنين أرباب الأسر، تمّ حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الأول، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.6) الآتي:

جدول (4.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول من استبانة المواطنين أرباب الأسر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
عالية	0.68	4.20	تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات	19	1
عالية	0.78	4.16	يوجد مركز استعلامات للمواطنين في البلدية	7	2
عالية	0.72	3.91	يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية (مثل: الدخول، الخروج، المراجعة، الانتظار)	2	3
متوسطة	1.12	3.50	تلبى خدمات الكهرباء جميع احتياجات المواطنين (منازل، شوارع، مرافق عامة)	13	4
متوسطة	0.92	3.50	تلبى شبكة المياه جميع احتياجات المواطنين (منازل،	16	5

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
			مزارع، مرافق عامة)		
متوسطة	0.98	3.45	هل هناك صيانة دائمة لخطوط الكهرباء	14	6
متوسطة	1.25	3.39	توفر البلدية مكب للنفايات بعيد عن الأماكن السكنية	22	7
متوسطة	1.13	3.38	يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية	1	8
متوسطة	1.11	3.18	يسهل الوصول إلى المناطق الزراعية من الطرق الرئيسية	12	9
متوسطة	1.04	3.14	تقدم البلدية الخدمات الالكترونية والزوايا الإعلانية	23	10
متوسطة	0.93	3.12	تلبي الطرق الفرعية داخل المدينة احتياجات المواطنين	8	11
متوسطة	0.92	3.09	توجد طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة	9	12
متوسطة	1.25	3.05	تهتم البلدية بتوفير خدمات البنية التحتية للمدراس	25	13
متوسطة	1.10	3.00	توجد إدارة للموارد البشرية لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمات	5	14
متوسطة	0.94	2.92	هل توجد فعالية لاستقبال الشكاوى في البلدية	6	15
متوسطة	1.08	2.91	البنية التحتية لخطوط الكهرباء ومولداتها حديثة	15	16
متوسطة	0.95	2.91	أسعار المأكولات والمشروبات محددة وملائمة	20	17
متوسطة	1.11	2.86	الخدمات المخصصة للمناطق الزراعية تلبي تتناسب مع احتياجات المزارعين والمواطنين	11	18
متوسطة	1.07	2.85	إدارة البنى التحتية اللازمة لتقديم الخدمات مناسبة	4	19
متوسطة	1.27	2.70	المصارف الموجودة مناسبة لمياه الأمطار	17	20
متوسطة	1.46	2.68	الطرق الرئيسية من وإلى المدينة ملائمة لعدد السكان والزائرين	3	21
متوسطة	1.10	2.67	تتوفر مرافق للأطفال تلبي رغباتهم	18	22
منخفضة	0.97	2.63	الأرصفة وخطوط المشاة واضحة للمواطنين	10	23
منخفضة	0.93	2.61	خدمة النظافة تتناسب واحتياجات المواطنين	21	24
منخفضة	1.18	2.43	يوجد في البلدية قسم خاص يتعلق بشؤون المدارس	24	25
متوسطة	1.03	3.13	الدرجة الكلية		

يوضح الجدول رقم (4.6) أن مواطني مدينة أريحا من أرياب الأسر يرون أنّ مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.13) وهي درجة متوسطة، وقد حصلت 3 فقرات على درجة عالية، و 19 فقرة على درجة متوسطة، و 3 فقرات على درجة منخفضة. ويتضح من نفس الجدول أنّ الفقرة رقم 19 وهي "تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات" على أعلى متوسط حسابي وقد بلغ (4.20)، تليها الفقرة رقم 7 وهي "يوجد مركز استعلامات للمواطنين في البلدية" على ثاني أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.16)، بينما جاءت الفقرة رقم 24 وهي "يوجد في البلدية قسم خاص يتعلق بشؤون المدارس" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.43).

ويتضح من هذه البيانات أن أكثر مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم فإنها تتمثل في تقديم مشروبات ومأكولات في المرافق السياحية، كذلك سهولة استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية، وتلبية خدمات الكهرباء وشبكة المياه لجميع احتياجات المواطنين من (منازل، مزارع، مرافق عامة). أما أقل مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التصميم فإنها تتمثل في عدم توفر مرافق للأطفال تلبية رغباتهم، وأنّ الأرصفة وخطوط المشاة غير واضحة للمواطنين بالشكل المطلوب، و خدمة النظافة لا تتناسب واحتياجات المواطنين بالشكل الكافي، وعدم وجود قسم خاص يتعلق بشؤون المدارس في البلدية.

4.2.2 نتائج المحور الثاني (جودة التنفيذ) ومناقشتها:

أولاً: نتائج الموظفين:

نص الفرضية: ينتج عن معيار (جودة التنفيذ) خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخراج اختبار "ت" والمعنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لكل فقرة من فقرات جودة التنفيذ، لأداة (الموظفين) كما هو موضح في الجدول (4.7) الآتي:

جدول (4.7): نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التنفيذ لأداة الدراسة الخاصة بالموظفين.

(ع=75)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
20	تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد	2.60	1.07	-3.251	74	0.002
21	تجري البلدية عملية تخطيط قبل القيام بأي مشروع بالإعلان للعامة عن ذلك	3.72	1.01	6.189	74	0.000
22	تستخدم البلدية معدات وآليات حديثة تؤدي إلى صيانة المرافق العامة	3.36	1.06	2.939	74	0.004
23	يوجد في البلدية كوادر بشرية تقوم بالأعمال المطلوبة منها بشكل دقيق	3.24	1.00	2.083	74	0.041
24	تعمل البلدية على صيانة الطرقات بطريقة حديثة	3.52	0.86	5.237	74	0.000
25	تقوم البلدية بأعمالها (كتوسعة الشوارع أو إنشاء حدائق) دون الإضرار بمصالح المواطنين	2.80	1.21	-1.434	74	0.156
26	تحسن البلدية من المنتزهات والحدائق العامة بطريقة مهنية	3.20	0.85	2.028	74	0.046
27	تقوم البلدية بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري	3.08	1.14	0.610	74	0.544
28	تصلح البلدية خطوط الكهرباء بطريقة تحسن من تحمل الخطوط السابقة لكي لا تتكرر نفس المشكلة	3.16	1.44	0.960	74	0.340
29	تعمل البلدية على تقدير الأخطار والمشكلات الناتجة قبل القيام بأي عمل	3.12	1.40	0.740	74	0.462
30	تجري البلدية صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري	3.68	1.02	5.799	74	0.000
31	تجري البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب	3.92	0.85	9.369	74	0.000
32	تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار	4.36	0.98	12.001	74	0.000
33	تحذر البلدية المواطنين من المخاطر	3.32	1.26	2.192	74	0.032

(ع=75)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	الصحية البيئية					
34	يوجد في البلدية طاقم متخصص بالأمور الزراعية	3.40	1.17	2.951	74	0.004
35	تخصص البلدية كميات من المياه المخصصة للزراعة بناء على توزيع عادل ومدروس	3.16	1.29	1.070	74	0.288
36	تتبه البلدية المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة	3.48	1.18	3.528	74	0.001

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات المتعلقة بجودة التنفيذ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) من وجهة نظر الموظفين، وبالتالي فإن هذه المعايير تلبى احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن جودة التنفيذ المقدمة من بلدية أريحا، ويدل على أن جودة التنفيذ تؤدي إلى رفع مستوى الخدمات كما يرى موظفو البلدية، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة التنفيذ ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

مناقشة النتيجة:

اتضح من النتائج أن جودة التنفيذ تؤدي إلى رفع مستوى الخدمات كما يرى موظفو البلدية، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ القائمين على أعمال البلدية من إدارة ورؤساء أقسام وموظفين، ينتهجون أسلوب عمل وتبني الاتقان بالعمل كمبدأ أساسي بصورة عامة وذلك للقيام بجميع أعمال البلدية، ويلاحظ الباحث أن طواقم البلدية يبذلون ما يستطيعون من جهود وخبرات أثناء تنفيذ العمل للخروج بالنتيجة المرغوبة، والتي تتماشى ومتطلبات سكان مدينة أريحا ومرافقها، لأن أي عمل يقومون به يكون تحت أنظار جميع السكان، فلا بد له أن يكون متقناً، وإلا تعرضت البلدية لانتقادات ومساءلات عدة، لذا تسعى البلدية لتوفير خدمات تتوافق ومتطلبات المواطنين وتوقعاتهم.

كذلك تسعى البلدية وطواقمها عن طريق التنفيذ المتميز للأعمال إلى التعبير عن قيامها بمسؤوليتها تجاه المجتمع والمدينة على السواء، ولتعريف المواطنين أنها قادرة على تنفيذ أعمال بطرق ووسائل متعددة، وأنها قادرة على الخروج بنتائج أعمال تتوافق ومعايير الجودة الشاملة قدر المستطاع،

لكي تستمر العلاقات الإيجابية بين البلدية والمواطنين من جهة، ولكي تطور البلدية مرافق مدينة أريحا بما يعود بالنفع المادي والمعنوي على البلدية نفسها من جهة أخرى، حيث يمكنها الاستفادة مادياً بدلا من استخدام المواطنين لبعض من المرافق العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداني، 2016)، و(عيادي، 2013) من حيث تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية، والحد من المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تتسبب بتأخير إجراءات البلدية مع المواطن عند تطبيق معايير الجودة الشاملة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الثاني، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التنفيذ من وجهة نظر عاملي البلدية، تمّ حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.8) الآتي:

جدول (4.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

الرقم الترتيبي	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	32	تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار	4.36	0.97	عالية
2	31	تجري البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب	3.92	0.84	عالية
3	21	تجري البلدية عملية تخطيط قبل القيام بأي مشروع بالإعلان للعامة عن ذلك	3.72	1.0	عالية
4	30	تجري البلدية صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري	3.68	1.01	عالية
5	24	تعمل البلدية على صيانة الطرقات بطريقة حديثة	3.52	0.85	متوسطة
6	36	تتبع البلدية المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة	3.48	1.17	متوسطة
7	34	يوجد في البلدية طاقم متخصص بالأمر الزراعي	3.4	1.17	متوسطة
8	22	تستخدم البلدية معدات وآليات حديثة تؤدي إلى صيانة المرافق العامة	3.36	1.05	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
متوسطة	1.26	3.32	تحذّر البلدية المواطنين من المخاطر الصحية البيئية	33	9
متوسطة	0.99	3.24	يوجد في البلدية كوادر بشرية تقوم بالأعمال المطلوبة منها بشكل دقيق	23	10
متوسطة	0.85	3.2	تحسّن البلدية من المنتزهات والحدائق العامة بطريقة مهنية	26	11
متوسطة	1.43	3.16	تصلح البلدية خطوط الكهرباء بطريقة تحسّن من تحمّل الخطوط السابقة لكي لا تتكرر نفس المشكلة	28	12
متوسطة	1.29	3.16	تخصص البلدية كميات من المياه المخصصة للزراعة بناء على توزيع عادل ومدروس	35	13
متوسطة	1.39	3.12	تعمل البلدية على تقدير الأخطار والمشكلات الناتجة قبل القيام بأي عمل	29	14
متوسطة	1.13	3.08	تقوم البلدية بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري	27	15
متوسطة	1.20	2.8	تقوم البلدية بأعمالها (كتوسعة الشوارع أو إنشاء حدائق) دون الإضرار بمصالح المواطنين	25	16
منخفضة	1.06	2.6	تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد	20	17
متوسطة	1.10	3.36	الدرجة الكلية		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.8) أنّ أنّ مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التنفيذ من وجهة نظر العاملين في البلدية قد كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني (3.36) وهي درجة متوسطة، وقد حصلت 4 فقرات على درجة عالية، و12 فقرة على درجة متوسطة، وفقرة واحدة على درجة منخفضة. وقد حصلت الفقرة رقم 32 وهي "تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.63)، فيما حصلت الفقرة رقم 20 وهي "تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.6).

ويتضح أيضاً أنّ أكثر مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظر عاملها، فتتلخص في إجراء البلدية لصيانة البيئة باستمرار، وإجراء فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب، وقيامها بعملية تخطيط قبل القيام بأي مشروع، وقيامها بصيانة

لشبكة مياه الشرب بشكل دوري. أما أقل مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظر عاملها فتتلخص في عدم قيام البلدية بتقدير الأخطار والمشكلات الناتجة قبل القيام بأي عمل، وعدم قيامها بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري، وعدم قيام البلدية بأعمالها كتوسعة الشوارع أو إنشاء حدائق دون الإضرار بمصالح المواطنين.

ثانياً: نتائج المواطنين:

نص الفرضية: ينتج عن معيار (جودة التنفيذ) خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخراج اختبار "ت" والمعنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل فقرة من فقرات جودة التنفيذ، لأداة (المواطنون) كما هو موضح في الجدول (4.9) الآتي:

جدول (4.9): نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التنفيذ لأداة الدراسة الخاصة بالمواطنين.

(ع=337)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
26	تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد	3.30	0.63	8.688	336	0.000
27	يوجد لكل خدمة زمن قياسي لتقديمها	2.67	1.07	-5.575	336	0.000
28	يتم تقييم آليات سير العمل	2.53	1.33	-6.525	336	0.000
29	يتم البحث عن طرق جديدة لزيادة فعالية الخدمات	2.82	1.21	-2.746	336	0.006
30	تستخدم البلدية معدات وآليات حديثة تؤدي إلى صيانة المرافق العامة	3.09	0.87	2.009	336	0.045
31	يوجد في البلدية كوادر بشرية تقوم بالأعمال المطلوبة منها بشكل دقيق	2.67	1.25	-4.891	336	0.000
32	تعمل البلدية على صيانة الطرقات بطريقة حديثة	2.86	0.89	-2.943	336	0.003
33	تقوم البلدية بأعمالها (كتوسعة الشوارع	2.81	0.85	-4.092	336	0.000

					أو إنشاء حدائق) دون الإضرار بمصالح المواطنين	
0.009	336	-2.610	0.96	2.86	تحسّن البلدية من المنتزهات والحدائق العامة بطريقة مهنية	34
0.405	336	-0.834	1.05	2.95	تقوم البلدية بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري	35
0.103	336	1.637	1.06	3.09	تصلح البلدية خطوط الكهرباء بطريقة تحسّن من تحمّل الخطوط السابقة لكي لا تتكرر نفس المشكلة	36
0.000	336	5.907	1.33	3.43	تجري البلدية صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري	37
0.000	336	13.496	1.17	3.86	تجري البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب	38
1.000	336	0.000	0.87	3.00	تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار	39
0.025	336	-2.245	0.75	2.91	تحدّر البلدية المواطنين من المخاطر الصحية البيئية	40
0.000	336	-6.375	1.37	2.53	تنبه البلدية المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة	41
0.031	336	2.167	1.21	3.14	توجد رقابة على المحال التجارية للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية	42
0.000	336	-3.541	1.23	2.76	توجد رقابة على المرافق العامة للتأكد من الخدمات المقدمة	43
0.000	336	-3.931	1.11	2.76	تتوفر إضاءة كافية للطرق	44
0.000	336	-6.546	0.96	2.66	تتوفر حركة مرور بشكل مناسب على الطرقات والشوارع نتيجة خدمات البلدية	45

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات المتعلقة بجودة التنفيذ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) من وجهة نظر المواطنين، وبالتالي فإن هذه المعايير تلبّي احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن جودة التنفيذ المقدمة من بلدية أريحا، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة التنفيذ ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

مناقشة النتيجة:

أوضحت النتائج أنّ أرباب الأسر من مواطني مدينة أريحا يرون بأن جودة التنفيذ تؤدي إلى خدمات بلدية ذات مستوى عالٍ من الجودة، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الواقع الحالي للمرافق العامة، ولمبنى البلدية، والخدمات الزراعية والتجارية والسياحية وما تقدمه البلدية من خدمات للمدراس، يدل على جودة التنفيذ، والقدرة على تنفيذ مشروعات تخدم جميع مواطني مدينة أريحا بشكل متقن، وبدل أيضاً على أنّ التنفيذ لم يصاحبه أو ينتج عنه مشكلات إضافية، إنما عمل التنفيذ الجيد على التخلص من المشكلات السابقة، وتحويل عدة مناطق وارضٍ غير مستخدمة إلى مرافق عامة يستفيد منها المواطن بشكل يوفر له راحة في التنقل داخل المدينة، وبصورة تسمح له بقضاء أوقات أفضل في المرافق السياحية والخدمية، خصوصاً بعد تحسين الطرقات ووضع اللافتات وإنارة الشوارع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداني، 2016)، و(عيادي، 2013) من حيث تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية، والحد من المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تتسبب بتأخير إجراءات البلدية مع المواطن عند تطبيق معايير الجودة الشاملة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الثاني الخاص بأرباب الأسر من المواطنين، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث التنفيذ من وجهة نظر المواطنين أرباب الأسر، تمّ حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.10) الآتي:

جدول (4.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني من استبانة المواطنين أرباب الأسر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
عالية	1.16	3.86	تجري البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب	38	1
متوسطة	1.33	3.43	تجري البلدية صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري	37	2
متوسطة	0.63	3.30	تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد	26	3
متوسطة	1.20	3.14	توجد رقابة على المحال التجارية للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية	42	4
متوسطة	0.87	3.09	تستخدم البلدية معدات وآليات حديثة تؤدي إلى صيانة المرافق العامة	30	5
متوسطة	1.06	3.09	تصلح البلدية خطوط الكهرباء بطريقة تحسن من تحمّل الخطوط السابقة لكي لا تتكرر نفس المشكلة	36	6
متوسطة	0.87	3.00	تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار	39	7
متوسطة	1.04	2.95	تقوم البلدية بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري	35	8
متوسطة	0.75	2.91	تحذّر البلدية المواطنين من المخاطر الصحية البيئية	40	9
متوسطة	0.89	2.86	تعمل البلدية على صيانة الطرقات بطريقة حديثة	32	10
متوسطة	0.96	2.86	تحسن البلدية من المتزهات والحدائق العامة بطريقة مهنية	34	11
متوسطة	1.33	2.82	يتم البحث عن طرق جديدة لزيادة فعالية الخدمات	29	12
متوسطة	0.85	2.81	تقوم البلدية بأعمالها (كتوسعة الشوارع أو إنشاء حدائق) دون الإضرار بمصالح المواطنين	33	13
متوسطة	1.23	2.76	توجد رقابة على المرافق العامة للتأكد من الخدمات المقدمة	43	14
متوسطة	1.11	2.76	تتوفر إضاءة كافية للطرقات	44	15
متوسطة	1.07	2.67	يوجد لكل خدمة زمن قياسي لتقديمها	27	16
متوسطة	1.25	2.67	يوجد في البلدية كوادر بشرية تقوم بالأعمال المطلوبة منها بشكل دقيق	31	17

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
متوسطة	0.96	2.66	تتوفر حركة مرور بشكل مناسب على الطرقات والشوارع نتيجة خدمات البلدية	45	18
منخفضة	1.33	2.53	يتم تقييم آليات سير العمل	28	19
منخفضة	1.37	2.53	تتبع البلدية المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة	41	20
متوسطة	1.06	2.94	الدرجة الكلية		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.10) أنّ مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة المواطنين أرباب الأسر جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني من استبانة المواطنين (2.94)، وهي درجة متوسطة، وقد حصلت فقرة واحدة على درجة عالية، و17 فقرة على درجة متوسطة، وفترتين على درجة منخفضة. وقد حصلت الفقرة رقم 42 وهي "توجد رقابة على المحال التجارية للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.14)، بينما حصلت الفقرة رقم 41 على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.53).

ويتضح من بيانات الجدول (4.10) أنّ أكثر مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظر المواطنين أرباب الأسر تتمثل في إجراء البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب، وإجرائها صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري، وقيامها بأداء أعمالها بشكل جيد. أما أقل مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث التنفيذ من وجهة نظر المواطنين أرباب الأسر، فكانت عدم توفر حركة مرور بشكل مناسب على الطرقات والشوارع نتيجة خدمات البلدية، وعدم تقييم البلدية لآليات سير العمل، وعدم تنبيه المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة.

4.2.3 نتائج المحور الثالث (جودة أداء العمل) ومناقشتها:

نص الفرضية: تؤدي (جودة أداء العمل) إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج اختبار "ت" والمعنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لكل فقرة من فقرات (جودة أداء العمل)، لأداة (الموظفين) كما هو واضح في الجدول (4.11) الآتي:

جدول (4.11) نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة أداء العمل لأداة الدراسة الخاصة بالموظفين.

(ع=75)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
37	تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل	2.76	1.57	-1.326	74	0.189
38	لا ينتج عن أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين	3.32	1.09	2.537	74	0.013
39	تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق	3.56	0.99	4.900	74	0.000
40	تقوم طواقم البلدية في أعمالها بناء على أسس مدروسة	3.24	1.08	1.932	74	0.057
41	لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثل: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)	3.76	0.87	7.588	74	0.000
42	تتقن طواقم البلدية أعمالها بشكل ملحوظ	3.40	1.03	3.374	74	0.001
43	لم ينتج عن أعمال الصيانة مضار بيئية	3.44	0.99	3.850	74	0.000
44	تتفق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية المدينة	3.24	1.34	1.546	74	0.126
45	المتنزهات والحدائق العامة تليق بالسمعة الأثرية للمدينة بسبب صيانة البلدية لها	3.44	1.31	2.915	74	0.005
46	تتخذ البلدية كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال الصيانة أو الأعمال الدورية.	3.44	1.18	3.238	74	0.002

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات المتعلقة بجودة أداء العمل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) من وجهة نظر الموظفين، وبالتالي فإن هذه المعايير تلبي احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن جودة أداء العمل المقدمة من بلدية أريحا، وهذا يدل على أنّ جودة أداء العمل لدى البلدية تؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة أداء العمل ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

مناقشة النتيجة:

أوضحت النتائج أنّ جودة أداء العمل لدى البلدية تؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا، يرى الباحث أنّها نتيجة منطقية، حيث يلاحظ من أداء طواقم البلدية عن القيام بأي عمل ومنذ بداية التخطيط له، التزام هذه الطواقم بأسلوب علمي ومنهجي وتقني يؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية بحدود الإمكانيات المتوفرة في البلدية، من خبرة ومعدات ومصادر مالية، لذا يتم الأداء وبجميع خطوات العمل وبمراحله المختلفة بطرق تعتمد على الاستفادة من الخبرة لدى الطواقم العاملة لتنفيذ هذه الخطوات بكفاءة عالية دون الوقوع بأخطاء أو أضرار أو تأخير، ثم الاعتماد على توفير الأساليب التكنولوجية الحديثة في التخطيط والإعداد والتنفيذ، خصوصاً فيما يتعلق بصيانة الشوارع، وافتتاح مرافق كبيرة أو صيانتها، مثل استاد أريحا، والشوارع المؤدية للطرق الفرعية، فيتم التنفيذ باستخدام أساليب علمية مدروسة وبواسطة معدات حديثة.

من جهة أخرى يلاحظ الباحث أنّ تنفيذ كل مهمة فرعية يتم باتباع التفاصيل الدقيقة في القيام بالمهام المختلفة، ويتم التركيز على كيفية القيام بالإجراء، وكيف يؤثر هذا الإجراء على الخطوات اللاحقة للعمل. كذلك تركز تركز عملية تحسين الخدمات العامة في بلدية أريحا بداية على العملية الفنية التي يتم بموجبها توزيع المهام والاختصاصات بين الأقسام والدوائر كل بحسب المهمة التي ستنفذها، كذلك تعتمد البلدية على مواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية والفنية في جميع المرافق العامة، لكي تمثل أريحا الوجه الحضاري لفلسطين، وكل هذا يستوجب إدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة على أداء الكادر البشري في البلدية، من جهة أخرى، توجد أسباب اجتماعية تدفع لكي يتم التنفيذ على أكمل وجه، منها الزيادة الكبيرة في عدد سكان مدينة أريحا، الذي يتطلب توسعاً في الخدمات العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (صالح، 2013) و(الوردان، 2013) و (عمران وسعدلي، 2012)، من حيث إسهام تطبيق المعايير في تعزيز ثقة المستفيدين وأهمية التعرف على مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الثالث، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث أداء العمل من وجهة نظر عاملي البلدية، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.12) الآتي:

جدول (4.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

الرقم الترتيبي	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	41	لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثال: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)	3.76	0.86	عالية
2	46	تتخذ البلدية كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال الصيانة أو الأعمال الدورية.	3.64	1.09	متوسطة
3	39	تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق	3.56	0.98	متوسطة
4	43	لم ينتج عن أعمال الصيانة مزار بيئية	3.44	0.98	متوسطة
5	45	المتنزعات والحدائق العامة تليق بالسمعة الأثرية للمدينة بسبب صيانة البلدية لها	3.44	1.30	متوسطة
6	42	تتقن طواقم البلدية أعمالها بشكل ملحوظ	3.4	1.02	متوسطة
7	38	لا ينتج عن أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين	3.32	1.09	متوسطة
8	40	تقوم طواقم البلدية في أعمالها بناء على أسس مدروسة	3.24	1.07	متوسطة
9	44	تتفق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية	3.24	1.34	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
			المدينة		
متوسطة	1.56	2.76	تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل	37	10
متوسطة	1.09	3.49	الدرجة الكلية		

توضّح البيانات الواردة في الجدول رقم (4.12) أنّ مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل من وجهة عاملي البلدية كان متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.49) وهي درجة متوسطة، وقد حصلت فقرة واحدة على درجة عالية، بينما حصلت 9 فقرات على درجة متوسطة. وقد حصلت الفقرة رقم 41 وهي "لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثال: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.76)، بينما حصلت الفقرة رقم 37 وهي "تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.76).

ويتضح من بيانات الجدول (4.12) أنّ أكثر مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث أداء العمل من وجهة نظر عاملي البلدية تتمثل في عدم إغفال البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية، واتخاذها كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال الصيانة أو الأعمال الدورية، وقيام طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق، وعدم حدوث مزار بيئية نتيجة لأعمال البلدية، أمّا أقل مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث أداء العمل من وجهة نظر عاملي البلدية، فإنها تتمثل في عدم اتفاق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية المدينة بدرجة كبيرة، وعدم التزام البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل.

ثانياً: المواطنين:

الفرضية الثالثة: تؤدي (جودة أداء العمل) إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج اختبار "ت" والمعنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل فقرة من فقرات (جودة أداء العمل)، لأداة (المواطنون) كما هو موضح في الجدول (4.13) الآتي:

جدول (4.13): نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة أداء العمل لأداة الدراسة الخاصة بالمواطنين.

(ع=337)						
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
46	تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل	3.10	1.02	1.762	336	0.079
47	لا ينتج عن أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين	3.10	0.87	2.068	336	0.039
48	تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق	3.15	0.86	3.311	336	0.001
49	تقوم طواقم البلدية في أعمالها بناء على أسس مدروسة	2.86	0.99	-2.642	336	0.009
50	لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثال: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)	2.86	0.99	-2.642	336	0.009
51	تتقن طواقم البلدية أعمالها بشكل ملحوظ	3.05	0.84	1.033	336	0.302
52	لم ينتج عن أعمال الصيانة مضار بيئية	2.61	1.23	-5.749	336	0.000
53	تتفق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية المدينة	3.04	0.93	0.876	336	0.382
54	المنتزهات والحدائق العامة تليق بالسمعة الأثرية للمدينة بسبب صيانة البلدية لها	2.63	1.21	-5.678	336	0.000
55	تتخذ البلدية كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال الصيانة أو الأعمال الدورية.	2.94	1.01	-1.128	336	0.260
56	الشوارع مرصوفة ومهياة بشكل جيد	3.09	0.89	1.905	336	0.058
57	الشوارع معبدة بشكل جيد	3.11	1.20	1.718	336	0.087
58	يتم مقارنة أداء البلدية مع بلديات أخرى بعد الانتهاء من العمل	2.75	1.29	-3.594	336	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية الفقرات المتعلقة بجودة أداء العمل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) من وجهة نظر المواطنين، وبالتالي فإن هذه المعايير تلبى احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن جودة أداء العمل المقدمة من بلدية أريحا، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين الالتزام بمعايير جودة أداء العمل ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها البلدية.

مناقشة النتيجة:

اتضح من النتائج أنّ جودة أداء العمل تؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا كما يرى أرباب الأسر من سكان مدينة أريحا. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المرافق العامة والبنية التحتية وخدمات الماء والكهرباء الحالية، هي انعكاس وتوضيح لجودة أداء العمل، وهي النتيجة النهائية الجيدة للأعمال التي قامت بها البلدية، فقد يكون المواطن وأرباب الأسر غير مطلعين على التفاصيل الدقيقة التي تمت بها مشروعات وأعمال البلدية، لكنهم يشاهدون ويتعايشون مع النتيجة النهائية التي يستخدمونها من هذه المرافق، التي هي تعبير عن جودة تنفيذ عالية.

من جهة أخرى فإن الأعمال التي تمّ تنفيذها، والمستخدمه حالياً لا تحتاج إلى كثير من الصيانة والتحسينات، وهذا أيضاً يدل على جودة التنفيذ، حيث توجد مرافق تمّ إنشاؤها ومرافق أخرى تمّ تطويرها منذ أكثر من 10 سنوات لا تزال قيد الاستخدام دون الحاجة إلى تحسينات أو توسيعات فيها، وهذا يدل أيضاً على أنّ التنفيذ قد تمّ بأداء عالي الجودة، ولم ينتج عنه أية مشكلات جانبية، لذا يرى أرباب جاءت وجهة نظر أرباب الأسر بأن جودة أداء العمل تؤدي إلى تحسين الخدمات والمرافق العامة التي تقدمها بلدية أريحا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (صالح، 2013) و(الوردان، 2013) و(عمران وسعدلي، 2012)، من حيث إسهام تطبيق المعايير في تعزيز ثقة المستفيدين وأهمية التعرف على مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الثالث الخاص بأرباب الأسر من المواطنين، ومعرفة مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا من حيث أداء العمل من وجهة نظرهم، تمّ حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.14) الآتي:

جدول (4.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث من استبانة المواطنين أرباب الأسر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم في الاستبانة	الرقم الترتيبي
متوسطة	0.85	3.15	تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق	48	1
متوسطة	0.86	3.13	لا ينتج عن أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين	47	2
متوسطة	1.20	3.11	الشوارع معبدة بشكل جيد	57	3
متوسطة	1.02	3.10	تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل	46	4
متوسطة	0.89	3.09	الشوارع مرصوفة ومهياة بشكل جيد	56	5
متوسطة	0.84	3.05	تتقن طواقم البلدية أعمالها بشكل ملحوظ	51	6
متوسطة	0.93	3.04	تتفق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية المدينة	53	7
متوسطة	1.01	2.94	تتخذ البلدية كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال الصيانة أو الأعمال الدورية.	55	8
متوسطة	0.99	2.86	تقوم طواقم البلدية في أعمالها بناء على أسس مدروسة	49	9
متوسطة	0.99	2.86	لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثال: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)	50	10
متوسطة	1.29	2.75	يتم مقارنة أداء البلدية مع بلديات أخرى بعد الانتهاء من العمل	58	11
منخفضة	1.21	2.63	المتنزهات والحدائق العامة تليق بالسمعة الأثرية للمدينة بسبب صيانة البلدية لها	54	12
منخفضة	1.23	2.61	لم ينتج عن أعمال الصيانة مضار بيئية	52	13
متوسطة	1.02	2.95	الدرجة الكلية		

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4.14) أنّ مواطني مدينة أريحا من أرباب الأسر يرون بأن مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل متوسطاً، حيث بلغ (2.95) وهي درجة متوسطة، وقد حصلت 11 فقرة على درجة متوسطة، و 3 فقرات على درجة منخفضة، وحصلت الفقرة رقم 48 وهي "تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق" على أعلى

متوسط حسابي وبلغ (3.15)، بينما حصلت الفقرة رقم 52 وهي "لم ينتج عن أعمال الصيانة مضار بيئية" على أقل متوسط حسابي وبلغ (2.61).

ويتضح من بيانات نفس الجدول أن أكثر مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل من وجهة نظر المواطنين أرباب الأسر، فتمثل في قيام طواقم البلدية بأعمالهم بشكل دقيق، وعدم حدوث أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين نتيجة أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية، وتعبيد الشوارع بشكل جيد، والتزام البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل. أما أقل مظاهر مستوى جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها من حيث أداء العمل من وجهة نظر المواطنين أرباب الأسر، فتمثل في إغفال البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية مثل تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة، وعدم قيام البلدية بمقارنة أدائها مع بلديات أخرى بعد الانتهاء من العمل، كذلك عدم مناسبة المتنزهات والحدائق العامة مع السمعة الأثرية للمدينة وذلك بسبب صيانة البلدية لها، وحدوث مضار بيئية ناتجة عن أعمال الصيانة.

4.3 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها

أولاً: الموظفين:

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، العمر بالسنوات، الدخل الشهري، حجم الأسرة).

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4.15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات الموظفين
تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	بين المجموعات	0.424	2	0.212	0.557	0.575
	داخل المجموعات	27.381	72	0.380		
	المجموع	27.805	74			
جودة التنفيذ	بين المجموعات	0.967	2	0.483	1.437	0.244
	داخل المجموعات	24.223	72	0.336		
	المجموع	25.190	74			
جودة أداء العمل	بين المجموعات	1.147	2	0.573	0.919	0.404
	داخل المجموعات	44.933	72	0.624		
	المجموع	46.080	74			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.739	2	0.370	1.123	0.331
	داخل المجموعات	23.708	72	0.329		
	المجموع	24.448	74			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتيجة: تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جميع العاملين في البلدية من جميع التخصصات والدرجات العلمية بصورة عامة، يتلقون نفس التعليمات، ويؤدون نفس المهمة، فهم في نفس المؤسسة التي لها الأهداف ذاتها، والتوجهات نفسها التي تسيّر بها أعمالها، وكل في موقعه يحمل الرسالة العامة للبلدية، بغض النظر عن درجته العلمية، إضافة إلى أنه تسري عليهم نفس القوانين والتعليمات الصادرة بشأن جودة الأداء وتنفيذ العمل.

ويرى الباحث أيضاً بأن كثرة الدوائر المتعددة بالبلدية يفيد بتبادل المعلومات المتنوعة حول طبيعة عمل البلدية، مما يزيد من فرص اكتساب معلومات وأمور فنية من الميدان، أكثر مما تتيحه الدرجات العلمية، فيتبادل العاملون بالبلدية الخبرات والمعلومات اللازمة لأداء المهام المختلفة.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات.

جدول رقم (4.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير العمر بالسنوات.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	بين المجموعات	1.731	3	0.577	1.571	0.204
	داخل المجموعات	26.074	71	0.367		
	المجموع	27.805	74			
جودة التنفيذ	بين المجموعات	0.563	3	0.188	0.541	0.655
	داخل المجموعات	24.627	71	0.347		
	المجموع	25.190	74			
جودة أداء العمل	بين المجموعات	6.449	3	2.150	3.851	0.013
	داخل المجموعات	39.631	71	0.558		
	المجموع	46.080	74			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.590	3	0.530	1.647	0.186
	داخل المجموعات	22.857	71	0.322		
	المجموع	24.448	74			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائية.

وقد كانت الفروق في المحور المتعلق بجودة أداء العمل. ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4.17).

جدول (4.17): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات

المحور	المقارنات	من 30 سنة فأقل	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكثر من 50 سنة
جودة أداء العمل	من 30 سنة فأقل		-0.696*	-0.740*	-0.849
	من 31-40 سنة			-0.044	-0.152
	من 41-50 سنة				-0.109
	أكثر من 50 سنة				

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في استجابات الموظفين كانت بين الموظفين ذوي الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) وبين الفئة العمرية (من 31-40 سنة) ولصالح الفئة العمرية (من 31-40 سنة) والذين كانت جودة أداء العمل المقدمة من بلدية أريحا بالنسبة لهم أفضل.

أيضا وجدت فروق بين الموظفين ذوي الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) وبين الفئة العمرية (من 41-50 سنة) ولصالح الفئة العمرية (من 41-50 سنة) والذين كانت جودة أداء العمل المقدمة من بلدية أريحا بالنسبة لهم أفضل.

وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.18).

جدول رقم (4.18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات.

المحور	العمر بالسنوات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة التصميم	من 30 سنة فأل	15	3.38	0.80
	من 31-40 سنة	38	3.52	0.63
	من 41-50 سنة	15	3.80	0.32
	أكبر من 50 سنة	7	3.78	0.45
جودة التنفيذ	من 30 سنة فأل	15	3.20	0.75
	من 31-40 سنة	38	3.40	0.56
	من 41-50 سنة	15	3.36	0.44
	أكبر من 50 سنة	7	3.50	0.60
جودة أداء العمل	من 30 سنة فأل	15	2.78	1.13
	من 31-40 سنة	38	3.48	0.62
	من 41-50 سنة	15	3.52	0.50
	أكبر من 50 سنة	7	3.63	0.78
الدرجة الكلية	من 30 سنة فأل	15	3.18	0.78
	من 31-40 سنة	38	3.47	0.56
	من 41-50 سنة	15	3.58	0.33
	أكبر من 50 سنة	7	3.64	0.45

مناقشة النتيجة: اتضح وجود فروق تعزى لمتغير العمر، وكانت لصالح الفئتين (من 31-40 سنة) و(من 41-50 سنة) والذين كانت جودة أداء العمل المقدمة من بلدية أريحا بالنسبة لهم أفضل. يرى الباحث سبب هذه النتيجة يعود إلى أنّ غالبية العاملين في البلدية من هذه الفئة العمرية، وهم الفئة الأكثر من عينة الدراسة إذ بلغ مجموع هاتين الفئتين من عينة الدراسة (53) من أصل (75) ويشكلون ما نسبته (70.5%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على تقارب وجهات نظرهم نتيجة تقاربهم من بعضهم بعضاً مهنياً وإدارياً، كذلك هم الفئة التي تأسست فيها البلدية بشكلها الحالي من حيث

التطورات والتحسينات التي شهدتها مرافقها، ويرى الباحث أيضاً أنّ الغالبية من هاتين الفئتين هم الذي أسهموا بشكل مباشر في إنشاء الوضع الحالي لبلدية أريحا، أما الفئة العمرية (أكثر من 50) فلم يكن جميع أعضاؤها ممن شاركوا في هذا الأمر، والفئة (أقل من 30) فلم يشهدوا بعد التعامل مع العديد من المشروعات والتطورات الكبيرة التي شهدتها العمل البلدي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري.

جدول رقم (4.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	بين المجموعات	1.500	2	0.750	2.053	0.136
	داخل المجموعات	26.305	72	0.365		
	المجموع	27.805	74			
جودة التنفيذ	بين المجموعات	1.886	2	0.943	2.913	0.061
	داخل المجموعات	23.304	72	0.324		
	المجموع	25.190	74			
جودة أداء العمل	بين المجموعات	14.004	2	7.002	15.718	0.000
	داخل المجموعات	32.076	72	0.445		
	المجموع	46.080	74			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.247	2	1.624	5.514	0.006
	داخل المجموعات	21.201	72	0.294		
	المجموع	24.448	74			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة احصائياً.

وقد كانت الفروق في المحور المتعلق بجودة التصميم، والدرجة الكلية للخدمات. ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4.20).

جدول (4.20): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المحور	المقارنات	من 2000- 3000 شيكل	من 3001- 4000 شيكل	من 4001 شيكلاً فأكثر
جودة أداء العمل	من 2000-3000 شيكل		*-1.018	-0.680
	من 3001-4000 شيكل			0.337
	من 4001 شيكل فأكثر			
الدرجة الكلية	من 2000-3000 شيكل		*-0.493	-0.276
	من 3001-4000 شيكل			0.217
	من 4001 شيكل فأكثر			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين الموظفين الذين متوسط دخلهم (من 2000-3000 شيكل) وبين الموظفين الذين متوسط دخلهم من 3001-4000 شيكل)، ولصالح الموظفين الذين دخلهم الشهري من (3001-4000 شيكل) والذين كانت جودة أداء العمل، ودرجة رضاهم عن الخدمات المقدمة بشكل عام من بلدية أريحا أعلى شيء. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.21).

جدول (4.21): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المحور	الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة التصميم	من 2000-3000 شيكل	24	3.38	0.68
	من 3001-4000 شيكل	30	3.72	0.61
	من 4001 شيكل فأكثر	21	3.59	0.50
جودة التنفيذ	من 2000-3000 شيكل	24	3.18	0.61
	من 3001-4000 شيكل	30	3.55	0.54
	من 4001 شيكل فأكثر	21	3.29	0.57
جودة أداء العمل	من 2000-3000 شيكل	24	2.76	0.92
	من 3001-4000 شيكل	30	3.78	0.40
	من 4001 شيكل فأكثر	21	3.44	0.63
الدرجة الكلية	من 2000-3000 شيكل	24	3.17	0.63
	من 3001-4000 شيكل	30	3.67	0.49
	من 4001 شيكل فأكثر	21	3.45	0.50

مناقشة النتيجة: اتضح وجود فروق تعزى لمتغير الدخل الشهري، وكانت لصالح الموظفين الذين دخلهم الشهري من (3001-4000 شيكل) والذين يرون بوجود جودة في أداء العمل أكثر من باقي الفئات. يرى الباحث أنّ هذه الفئة غالبيتها من فئة الإداريين ورؤساء الدوائر، وهم القادرون على تقييم سير الأعمال، وتقييم النتائج، وهم الذين يعملون على وضع الخطط اللازمة من أجل إنجاز عمل البلدية، لذا لديهم تصورات أوضح من باقي الفئات حول جودة الخدمات المقدمة، إذ يمكنهم الإطلاع على النتائج ميدانياً ومهنيًا، واجتماعيًا، فالمواطنون عادة يتوجهون للمسؤولين لإبراز مشكلات المرافق أو البنى التحتية، أمّا باقي الفئات من الموظفين والعاملين لا تؤهلهم وظائفهم من الإطلاع على أمور البلدية كافة، وغير قادرين - بحكم وظائفهم - من إعطاء تصور نهائي عن عمل البلدية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير حجم الأسرة.

جدول (4.22): نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير حجم الأسرة.

المجال	حجم الأسرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	من 2-4 أفراد	33	3.38	0.616	70	-2.213	0.030
	من 5 أفراد فأكثر	39	3.69	0.573			
جودة التنفيذ	من 2-4 أفراد	33	3.19	0.597	70	-1.905	0.061
	من 5 أفراد فأكثر	39	3.45	0.540			
جودة أداء العمل	من 2-4 أفراد	33	3.17	0.794	70	-1.560	0.123
	من 5 أفراد فأكثر	39	3.46	0.773			
الدرجة الكلية	من 2-4 أفراد	33	3.26	0.563	70	-2.180	0.033
	من 5 أفراد فأكثر	39	3.55	0.545			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير حجم الأسرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة إحصائية.

فقد كانت الفروق في محور جودة التصميم، ولصالح الموظفين الذين عدد أفراد أسرهم (من 5 أفراد فأكثر) والذين كانت جودة التصميم المقدمة من بلدية أريحا من وجهة نظرهم أكثر شيء بمتوسط حسابي (3.69). مقابل (3.38) للموظفين الذين عدد أفراد أسرهم (من 2-4 أفراد).

أيضا وجدت فروق في الدرجة الكلية ولصالح الموظفين الذين عدد أفراد أسرهم (من 5 أفراد فأكثر) والذين كانت جودة التصميم المقدمة من بلدية أريحا من وجهة نظرهم أكثر شيء بمتوسط حسابي (3.55). مقابل (3.26) للموظفين الذين عدد أفراد أسرهم (من 2-4 أفراد).

مناقشة النتيجة: اتضح وجود فروق تعزى لمتغير حجم الأسرة، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين عدد أفراد أسرهم (من 5 أفراد فأكثر) والذين كانت جودة التصميم المقدمة من بلدية أريحا من وجهة نظرهم أكثر شيء. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد عدد أفراد الأسرة، زاد من حجم الخدمات التي تحتاجها، سواء من حيث المبنى وخدمات المياه والكهرباء والمرافق الخدمية والترفيهية، وهم الأكثر استخداماً لهذه المرافق، أو أنهم يستخدمون مرافق أكثر تشرف عليها البلدية، من حيث الطرق وخدمات البلدية نفسها، وتعاملهم مع البلدية يكون أكثر من الفئة ذوي عدد الأفراد (2-4)، وذلك لطبيعة احتياجاتهم الخدمية والاجتماعية، خصوصاً إذا كانوا من الأسر التي لديها تعاملات عديدة مع البلدية، وهم الفئة الأكثر قدرة على الحكم على أعمال البلدية، فهم يحتاجون للمرافق والخدمات أكثر من تلك الفئة.

ثانياً: المواطنين:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الجنس

جدول (4.23) نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.849	-0.191	335	0.348	3.13	278	ذكر	جودة التصميم
			0.550	3.14	59	أنثى	
0.763	0.302	335	0.672	2.94	278	ذكر	جودة التنفيذ
			0.724	2.91	59	أنثى	
0.828	0.218	335	0.655	2.95	278	ذكر	جودة أداء العمل
			0.668	2.93	59	أنثى	
0.895	0.132	335	0.487	3.31	278	ذكر	الدرجة الكلية
			0.557	3.30	59	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الجنس. حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي غير دالة إحصائية.

مناقشة النتيجة: اتضح عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، يرى الباحث أنّ المرافق العامة يستخدمها جميع أفراد المجتمع، وأنّ الخدمات التي تقدمها البلدية تكون شاملة لجميع المواطنين، وهي النتيجة لا تفرق بين الذكور والإناث في تقديم الخدمات، إنما هدف البلدية يتمثل في تقديم أفضل ما هو ممكن في ظل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في البلدية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	بين المجموعات	0.128	3	0.043	0.278	0.841
	داخل المجموعات	50.880	333	0.153		
	المجموع	51.008	336			
جودة التنفيذ	بين المجموعات	0.241	3	0.080	0.173	0.915
	داخل المجموعات	155.194	333	0.466		
	المجموع	155.435	336			
جودة أداء العمل	بين المجموعات	0.289	3	0.096	0.222	0.881
	داخل المجموعات	144.569	333	0.434		
	المجموع	144.858	336			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.024	3	0.008	0.031	0.993
	داخل المجموعات	83.673	333	0.251		
	المجموع	83.697	336			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتيجة: اتضح عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ أرباب الأسر من ذوي الدرجات العلمية المتنوعة، ومن ذوي المستوى التعليمي المتدن، فإنهم ينظرون إلى الخدمات والمرافق بنفس النظرة، حيث إنها تلبي احتياجات ومتطلبات جميع أفراد المجتمع، وبهذه النتيجة تكون المرافق العامة والخدمات من بلدية أريحا ذات مستوى عالٍ من الجودة، لأنه حتى أصحاب الدرجات العلمية العليا، والقادرين على تقييم ووضع خطط تطويرية في مجالات مختلفة لم تختلف نظرتهم عن نظرة ذوي المستوى التعليمي البسيط، وهذا يدل على عدم وجود نقص أو مشكلات في المرافق والخدمات، لذا تشابهت النظرة تجاه جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات.

جدول (4.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير العمر بالسنوات.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	بين المجموعات	0.166	3	0.055	0.364	0.779
	داخل المجموعات	50.841	333	0.153		
	المجموع	51.008	336			
جودة التنفيذ	بين المجموعات	1.874	3	0.625	1.355	0.257
	داخل المجموعات	153.561	333	0.461		
	المجموع	155.435	336			
جودة أداء العمل	بين المجموعات	1.274	3	0.425	0.984	0.400
	داخل المجموعات	143.585	333	0.431		

			336	144.858	المجموع	
0.530	0.738	0.184	3	0.553	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.250	333	83.144	داخل المجموعات	
			336	83.697	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات. حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتيجة: أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر بالسنوات، يرى الباحث بحسب هذه النتيجة أنّ الخدمات والمرافق تمّ تصميمها وتنفيذها لكي تخدم أفراد المجتمع جميعهم وتلبي جميع متطلباتهم، لذا كانت توجهات أرباب الأسر بمختلف فئاتهم العمرية إيجابية تجاه الخدمات والمرافق، وبما أن تصميم المرافق والخدمات من التصاميم الحديثة، فقد جاءت لتلبية جميع الإمكانيات لدى مختلف الأفراد، فهي مصممة للأسر وللأفراد والحافلات والمركبات الخاصة والعمومية، لذا كانت النظرة تجاه الخدمات والمرافق متشابهة لدى جميع أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري.

جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
جودة التصميم	بين المجموعات	8.806	2	4.403	34.848	0.000
	داخل المجموعات	42.202	334	0.126		
	المجموع	51.008	336			
جودة التنفيذ	بين المجموعات	0.638	2	0.319	0.689	0.503
	داخل المجموعات	154.797	334	0.463		

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	المجموع	155.435	336			
جودة أداء العمل	بين المجموعات	2.318	2	1.159	2.716	0.068
	داخل المجموعات	142.541	334	0.427		
	المجموع	144.858	336			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.618	2	1.809	7.544	0.001
	داخل المجموعات	80.079	334	0.240		
	المجموع	83.697	336			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي دالة احصائياً.

وقد كانت الفروق في المحور المتعلق بجودة التصميم، والدرجة الكلية للخدمات. ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4.27).

جدول (4.27): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المحور	المقارنات	من 2000-3000 شيكل	من 3001-4000 شيكل	من 4001 شيكل فأكثر
جودة التصميم	من 2000-3000 شيكل		0.026	*0.333
	من 3001-4000 شيكل			0.307
	من 4001 شيكل فأكثر			
الدرجة الكلية	من 2000-3000 شيكل		0.095	*0.235
	من 3001-4000 شيكل			0.140
	من 4001 شيكل فأكثر			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين المواطنين الذين متوسط دخلهم (من 2000-3000 شيكال) وبين المواطنين الذين متوسط دخلهم الشهري (من 4001 شيكال فأكثر)، ولصالح المواطنين الذين متوسط دخلهم الشهري (من 2000-3000 شيكال) والذين كانت درجة رضاهم عن جودة التصميم المقدمة، والجودة عن الخدمات المقدمة بشكل عام لديهم أعلى شيء. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.28).

جدول (4.28): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري.

المحور	الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة التصميم	من 2000-3000 شيكال	100	3.30	0.25
	من 3001-4000 شيكال	69	3.27	0.32
	من 4001 شيكال فأكثر	168	2.97	0.42
جودة التنفيذ	من 2000-3000 شيكال	100	3.00	0.65
	من 3001-4000 شيكال	69	2.89	0.67
	من 4001 شيكال فأكثر	168	2.92	0.70
جودة أداء العمل	من 2000-3000 شيكال	100	3.07	0.59
	من 3001-4000 شيكال	69	2.91	0.66
	من 4001 شيكال فأكثر	168	2.89	0.68
الدرجة الكلية	من 2000-3000 شيكال	100	3.44	0.44
	من 3001-4000 شيكال	69	3.35	0.49
	من 4001 شيكال فأكثر	168	3.21	0.52

مناقشة النتيجة: اتضح وجود فروق تعزى لمتغير الدخل الشهري، وكانت لصالح المواطنين الذين متوسط دخلهم الشهري (من 2000-3000 شيكال) والذين كانت درجة رضاهم عن جودة التصميم المقدمة عالية، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة قد تكون من الموظفين أو أصحاب المصالح البسيطة، والذين تكون احتياجاتهم للخدمات والمرافق أقل من باقي الفئات، وبالنتيجة فهم

راضون عن هذه الخدمات التي جميع احتياجاتهم، أما باقي الفئات قد تكون متطلباتهم واحتياجاتهم أكبر للخدمات والمرافق العامة، فقد يرون بحاجة إلى تطوير أكبر نظراً لاستخداماتهم وحاجاتهم الأكبر من الفئة من ذوي (2000 - 3000 شيكل)، مع العلم أن جميع الفئات نظرتهم إيجابية للخدمات.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير طبيعة العمل

جدول (4.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير طبيعة العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.334	1.100	0.167	2	0.334	بين المجموعات	جودة التصميم
		0.152	334	50.674	داخل المجموعات	
			336	51.008	المجموع	
0.903	0.102	0.047	2	0.095	بين المجموعات	جودة التنفيذ
		0.465	334	155.340	داخل المجموعات	
			336	155.435	المجموع	
0.609	0.496	0.215	2	0.429	بين المجموعات	جودة أداء العمل
		0.432	334	144.429	داخل المجموعات	
			336	144.858	المجموع	
0.585	0.537	0.134	2	0.268	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.250	334	83.429	داخل المجموعات	
			336	83.697	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير طبيعة العمل. حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتيجة: اتضح عدم وجود فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل في مدينة أريحا مهما كانت كبيرة أو بحاجة إلى خدمات ومرافق متعددة، فإن البلدية قد وفّرت ما تحتاجه مدينة أريحا بكافة فئاتها الاقتصادية والاجتماعية من خدمات، وعملت على تطوير المدينة من أجل استفادة جميع أصحاب المصالح والموظفين والأفراد العاديين، وقامت بتطوير خدماتها ومرافقها لتناسب ومتطلبات التوسع العمراني والبشري والصناعي في المدينة، لذا تشابهت النظرة تجاه المرافق والخدمات العامة عند جميع الفئات.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير حجم الأسرة مع عدد الأولاد.

جدول (4.30): نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير حجم الأسرة.

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حجم الأسرة	المجال
0.125	1.536	335	0.383	3.17	136	من 2-4 أفراد	جودة التصميم
			0.393	3.10	201	من 5 أفراد فأكثر	
0.525	-0.636	335	0.688	2.91	136	من 2-4 أفراد	جودة التنفيذ
			0.676	2.95	201	من 5 أفراد فأكثر	
0.774	-0.288	335	0.677	2.93	136	من 2-4 أفراد	جودة أداء العمل
			0.644	2.95	201	من 5 أفراد فأكثر	
0.886	0.144	335	0.507	3.31	136	من 2-4 أفراد	الدرجة الكلية
			0.495	3.30	201	من 5 أفراد فأكثر	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير حجم الأسرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكثر من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتيجة: أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير حجم الأسرة، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جميع أرباب الأسر يستفيدون من الخدمات والمرافق العامة بنفس الطريقة، لكن الاختلاف بينهم وبين أرباب الأسر من الموظفين هو أن الموظفين مطلعين أكثر على أعمال البلدية، ولديهم تصورات وحلول أفضل من أرباب الأسر من المواطنين، فالمواطنون يستخدمون ويستفيدون مما هو موجود دون الإطلاع على ما يمكن أن تقوم به البلدية.

4.4 نتائج تقييم الاستبانة

يوضح الجدول (4.31) نتائج تقييم الاستبانة بحسب الموظفين والمواطنون وذلك كما يأتي:

جدول (4.31) نتائج تقييم الاستبانة بحسب الموظفين والمواطنون

المجال	موظفون	أرباب أسر
الشمول	76.4%	73.6%
التقييم	71.2%	74.8%

وقد اتفق الموظفون وأرباب الأسر على أنّ الاستبانة ينقصها ثلاثة أمور أساسية وهي:

- التطرق إلى مهمة مراقبة تنفيذ القانون والمخالفات بالتعاون مع الشرطة، خصوصاً مع وجود محكمة للبلدية.
- توجد أمور مشتركة ما بين البلدية وشركة الكهرباء.
- التأكيد على التعاون مع المدارس والمؤسسات التعليمية عامة.

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والتوصيات:

5.1 الاستنتاجات

بعد التوصل إلى النتائج السابقة، فإن الباحث يستنتج ما يأتي:

- تؤدي قيادة بلدية أريحا دوراً بارزاً في الحفاظ على مستوى معين من الخدمات، إذ جاءت الدراسة لتقييم الخدمات منذ سنة 2000، وعلى الرغم من ذلك جاءت جميع مستويات الجودة متوسطة، ولم يظهر وجود مستويات منخفضة في خدمات البلدية.
- تقدم بلدية أريحا خدماتها وتقوم بإنشاء مرافق عامة وخدمية بقدر ما هو متوفر لديها من إمكانيات بشرية ومادية.
- يعد تعدد الدوائر والأقسام في البلدية من النقاط الإيجابية، إذ يتم تدقيق الأعمال من عدة جهات قبل تنفيذها، وبالنتيجة تقديم خدمات ومرافق على أكمل وجه.
- إن سهولة الوصول واستخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية من جميع مرافق المدينة يعطي انطباعاً لدى المواطنين بأن البلدية قادرة على تنفيذ غالبية احتياجاتهم.
- إنّ ما تقوم به البلدية من صيانة مستمرة لشبكات مياه الشرب ومياه الري، وغيرها من الخدمات والمرافق يدل على جودة تنفيذ العمل، وأن البلدية تطبق هذا المعيار على أكمل وجه.
- تلتزم البلدية بمعايير أخرى غير الواردة في الدراسة الميدانية، مثل التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والتركيز على الموارد والكفاءات البشرية، والمشاركة الكاملة والعمل المتكامل، والتعاون بدل المنافسة، واتخاذ القرارات بحسب الحقائق الموجود، لكنّ معيار الوقاية لم يكن

بالشكل المطلوب، إذ أوضحت النتائج وجود بعض المشكلات البيئية الناتجة عن مشروعات قامت بها البلدية.

- لا تقوم البلدية بتقديم الخدمات اللازمة بشأن الطرق الرئيسية، على عكس الطرق الفرعية داخل المدينة، وقد يكون سبب ذلك عدم وقوع هذه الشوارع تحت صلاحية البلدية لوحدها.
- تحتاج البلدية إلى إعادة النظر في بعض التفاصيل الدقيقة المتعلقة بالخدمات والمرافق العامة، مثل الاهتمام باحتياجات الأطفال، والأرصفة وشؤون المدارس.
- إن تقييم البلدية لأعمالها من حيث الجودة وتنفيذها لهذه الأعمال لا يشمل على المرافق الأثرية بالشكل اللازم.

5.2 التوصيات:

بعد التوصل إلى النتائج السابقة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

توصيات تتعلق بالبلدية:

- تفعيل أنظمة محوسبة داخل البلدية لتطوير عملها.
- تفعيل نظام تقييم الموظفين.
- تطوير خطة تدريبية للموظفين بناءً على الاحتياجات التدريبية ومتطلبات توفير الخدمات في مدينة أريحا.
- تفعيل نظام ضبط الدوام الإلكتروني في البلدية ليشمل كافة مرافق البلدية ودوائرها، ويشمل جميع العاملين في البلدية، لما لذلك من تأثير إيجابي على جودة العمل.

توصيات تتعلق بالخدمات والمرافق العامة:

- توفير كادر وظيفي في بعض الدوائر والأقسام يعمل على تقييم عمل البلدية باستمرار.
- تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء باستخدام أساليب حديثة.
- تأهيل موظفي العلاقات العامة في إدارة اللقاءات الجماهيرية.
- الاهتمام بالأرصفة وخطوط المشاة الخاصة بالمواطنين لتلبية جميع احتياجاتهم، وتتناسب مع متطلبات المواطنين. وزيادة الاهتمام بخدمة النظافة لكي تتناسب واحتياجات المواطنين.

- تعيين قسم أو دائرة تهتم بشؤون المدارس وتوفير مرافق للأطفال تلبي رغباتهم.
 - تحسين وضع المصارف الموجودة لنتناسب وكمية مياه الأمطار واستغلالها في الري بشكل أوسع.
 - محاولة تحسين الطرق الرئيسية من وإلى المدينة لتتلاءم مع عدد السكان والزائرين بالتعاون مع المؤسسات الحكومية ذات الشأن بهذا الموضوع.
 - توفير حركة مرور مناسبة على الطرقات والشوارع عن طريق الإشارات الضوئية والعاكسات واللافتات المتعلقة باتجاهات حركة المرور.
 - العمل دراسة البيئة قبل البد بأي مشروع وتقدير الأضرار والمخاطر البيئية الناتجة عن هذا المشروع أو الترميم والصيانة.
 - الاهتمام بالمنتزهات والحدائق العامة لكي تليق بالسمعة الأثرية للمدينة.
- توصيات تتعلق بمعايير الجودة لدى بلدية أريحا:**

- العمل على توفير آليات أكثر فعالية لسير الأعمال والمهمات.
 - إجراء مقارنة مع أداء بلديات أخرى بعد الانتهاء من العمل، لكي يتسنى للبلدية مراجعة أية خلل أو نقطة ضعف، وتفعيل معيار الشراكة مع مؤسسات أخرى.
 - اعتماد معايير الجودة الشاملة قدر الإمكان أثناء التصميم والتنفيذ وأداء العمل، وتعريف أفراد طواقم البلدية بأهمية هذه المعايير.
 - تخصيص دورات تدريبية (إدارية ومهنية) للإداريين والمهنيين تتعلق بمعايير الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها ميدانياً.
 - إجراء تقييم دوري وشامل لجميع الأعمال التي تقوم بها البلدية، ومقارنة ذلك بمعايير الجودة الشاملة، عن طريق لجنة مختصة تعينها البلدية.
- وأخيراً يوصي الباحث بإجراء دراسات مشابهة تكون أكثر شمولاً وعمقاً وتشتمل على عينة أكبر من أفراد المجتمع.

المراجع:

- باديس، بوخلوة (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكرير. رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- البر، محمد (2010). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بلدية أريحا (2012). الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة أريحا- تقرير التقييم المؤسسي والهيكل التنظيمي المعدل، بلدية أريحا، فلسطين.
- بوعنان، نور الدين (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- التميمي، إياد (2005). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء. منشورات جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
- جودة، أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حمداني، عبد الرزاق (2016). تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري - بلدية تبسة نموذجاً. رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- الحيلة، محمد، وناصر الدين، تمارا (2015). الحوكمة مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة تجربة جامعة الشرق الأوسط". بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، بعنوان: (أثر الجودة والاعتماد في التعليم). المنعقد في الفترة 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب.
- رقاد، صليحة (2010). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.

زين الدين، فريد عبد (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. دار الكتب للنشر، مصر.

شعبان، إياد (2009)، إدارة الجودة الشاملة. كتاب منشور، دائرة المكتبات العامة، عمان، ص 61.

شهاب، علي (2011). أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري. بحث منشور، مجلة دراسات البصرة، العدد 12، السنة السابعة، ص 260 - 287.

صالح، إسلام (2013). دور تطبيق المواصفة الأيزو 9000 في إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35. ص ص 189 - 223.

الصويص، راتب (2009). إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن.

الطائي، حميد، ورضا آل علي، وسانان الموسوي (2003). إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن.

عبد المعطي، هشام (2015). أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، بعنوان: (أثر الجودة والاعتماد في التعليم). المنعقد في الفترة 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المغرب.

العزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة. منشورات جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

العزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار البازري، عمان.

عمران، حميدة، وسعدلي، فطيمة (2012). أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة "المطاحن الكبرى دحماني" بأولاد موسى - بومرداس - رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر.

العهيار، فلة (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

عيادي، حليلة (2013). مدخل إدارة الجودة لتقييم خدمات المرافق العامة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - ورقلة - رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

لشرف، نسيم (2011). معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية - دراسة حالة: مؤسسة العمومية الاستشفائية عميرات سليمان. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

محمد، فرج (2012). تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. منشورات جامعة عمر المختار، ليبيا.

مصطفى، لؤي (2005). القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

مليك، محمد (2017). نظام تقييم الموظفين وأثره على جودة المرفق العام - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - 2014-2016. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

وحدة نظام إدارة الجودة (2008). المواصفات القياسية الدولية (أيزو 9001). ISO، الرقم المرجعي 9001:2008 (عربي)

الوردان، محمود (2013). علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

Wollmann, Hellmut (2013). **Public Services in European Countries Between Public/Municipal and Private Sector Provision – and reverse?** Draft version of paper prepared for the IPSA conference to be held in Grenoble on June 26-28 2013.

Talib & Rahman (2008). Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry

Sinclair, Scott, & Kirkwood, Hadrian (2014). **The Trade in Services Agreement and the corporate agenda (TISA Public Services)**. Public Services International, Published in April 28, 2014 at: www.world-psi.org.

Robertson, Robert (2002). Innovation and Improvement in the Delivery of

Rashid & Taibb (2016). Rashid & Taibb (2016). Total quality management (TQM) Adoption in Bangladesh Ready-Made Garments (RMG) Industry: A Conceptual Model.

Public Services: The Use of Quality Management Within Local Government in Canada. **Global Journal** 2: 387–405 (2002)

Pipan, Karmen, & Boštjan Gomiš, & Miroljub Kljaji, & Manca Jesenko (2011). An empirical study on comparing total quality management (TQM) items of national quality award applicants in Slovenia. **African Journal of Business Management**, Vol.5 (29), pp. 1 – 12.

Olasunkanmi, Abari, & Abbas, AbdulAzeez (2016). Correlation of Total Quality Management Practices and Quality Teacher Education in Tertiary Institutions in Lagos State, Nigeria. **IOSR Journal of Research & IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)**. Vol. 6, Issue 1 Ver. II (Jan. - Feb. 2016), PP 50-68.

Olasunkanmi, Abari, & Abbas, AbdulAzeez (2014). Correlation of Total Quality Management Practices and Quality Teacher Education in Tertiary Institutions in Lagos State, Nigeria. **Journal of Research & IOSR Journal of Research & Method in Education** , Volume 6, Issue 1 Ver. II (Jan. - Feb. 2016), PP 50-68.

Mosadeghrad (2014). Developing and validating a total quality management model for healthcare organizations.

Martin, Brendan (2001). **Privatization of municipal services: Potential, limitations and challenges for the social partners**. Working papers are preliminary documents circulated to stimulate discussion and obtain comments. International Labour Office Geneva.

Laxmi, kumari, & vijay kumar, & Venkata Ramana (2014). TQM: A Quality and Performance Enhancer. **International Journal of Engineering And Science**, Vol.4, Issue 8 (August 2014), PP 91-94.

Kongpichayanond (2013). Perceived Relationships among Knowledge Management, Total Quality Management, and Organization Innovation Performance: A Thai Study.

Ketezopoulos, & Gotzamani & Gkana (2008). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies

Joiner, Therese (2007). Total quality management and performance The role of organization support and co-worker support. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 24 No. 6, pp. 617-627.

Ibrahim, Ola (2013). Total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement as Addressed by Researchers. **International Journal of Scientific and Research publications**, Vol. 3 Issue 10, pp 1 – 4.

Hussien & Abd El Aziz (2013). Investigating e-banking service quality in one of Egypt's banks: a stakeholder analysis.

Herzallah (2013). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SME's.

Chaudarya, Samra, & Sohail Zafara, & Mehrukh Salmana (2014). **Does total quality management stillshine? Re-examining the total quality management effect on financial performance**. Routledge, Total Quality Management & Business Excellence. UK.

Aquilani, Barbara, & Cecilia Silvestri, & Alessandro Ruggieri, & Corrado Gatti (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. **The TQM Journal**, Vol. 29 Iss 1 pp. 184 – 213.

AL- Musleh (2010) Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies with Special Reference to the Construction Companies in the state of Qatar.

الملاحق:

ملحق (1): الاستبانة الموجهة لموظفي البلدية:



الاستبانة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

نود إعلامكم بأن الباحث سيقوم بدراسة تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا، وهي تحمل عنوان (جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها أهالي مدينة أريحا خلال الفترة (2000 - 2017))، لذا نرجو من حضرتكم التعاون وتعبئة الاستبانة المرفقة كما ترونه مناسباً من وجهة نظركم، مع العلم أنها لاستخدام البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع بياناتكم بشكل علمي وموضوعي.

سيف الدين السويطي

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى تحديد إذا كان المستجيب رب أسرة نعم لا
إذا كانت إجابتك نعم يرجى الاستمرار، إذا كانت إجابتك لا يرجى التوقف عن تعبئة الاستبانة
الرجاء وضع إشارة في المربع المقابل لخياركم:

أ- المؤهل العلمي:

توجيهي أو أقل بكالوريوس دراسات عليا

ب- العمر بالسنوات:

30 فأقل 31-40 سنة 41-50 أكثر من 50

ت- الدخل الشهري بالشيكل:

(2000-3000) (3001 - 4000) (4001) فأكثر

ث- طبيعة العمل:

موظف صاحب محل تجاري أعمال حرة مؤسسة أو مصنع

غير ذلك الرجاء التحديد: _____

ج- حجم الأسرة مع عدد الأولاد:

2-4 أفراد 5-7 أفراد أكثر من 8 أفراد

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتناسب مع وجهة نظركم:

المحور الأول: جودة التصميم: وتعني أن يتم تصميم الخدمات عن طريق إعدادات علمية مدروسة ومخطط لها مسبقاً لكي يخرج التصميم الداخلي والتصميم الخارجي للمرافق العامة بشكل مناسب.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
1.	يوجد لدى البلدية كادر بشري قادر على تحمل مسؤولياته						
2.	يتوفر لدى البلدية الآلات اللازمة للقيام بمهامها						
3.	تستفيد البلدية من الشكاوى في المستقبل						
4.	يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية من جميع مرافق المدينة						
5.	يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية (مثل: الدخول، الخروج، المراجعة، الانتظار)						
6.	تتلي الطرق الفرعية داخل المدينة احتياجات المواطنين						
7.	توجد طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة						
8.	الأرصفة وخطوط المشاة واضحة للمواطنين						
9.	الخدمات المخصصة للمناطق الزراعية تتناسب مع احتياجات المزارعين والمواطنين						
10.	تتسجم الطرق المؤدية للمناطق الزراعية مع الطرق المؤدية للقرى المحيطة						
11.	تتلي خطوط الكهرباء جميع احتياجات المواطنين (منازل، شوارع، مرافق عامة)						
12.	البنية التحتية لخطوط الكهرباء ومولداتها حديثة						
13.	تتلي شبكة المياه جميع احتياجات المواطنين (منازل، مزارع، مرافق عامة)						
14.	مصارف المياه الموجودة مناسبة لكميات مياه الأمطار						
15.	غالبية المرافق السياحية في المدينة مناسبة لقضاء وقت الاستمتاع بالطبيعة						
16.	مستوى الخدمات المقدمة (أماكن، تسهيلات) جيدة ومريحة						
17.	تتوفر مرافق للأطفال تلبي رغباتهم						
18.	تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات						
19.	أسعار المأكولات والمشروبات محددة وملائمة						

المحور الثاني: جودة التنفيذ: صمم هذا الجزء لفحص استخدام أسس علمية وطاقم بشري مؤهل وتكنولوجيا حديثة تؤدي جميعها إلى صلاحية استخدام المرافق العامة:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
20.	تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد						
21.	تجري البلدية عملية تخطيط قبل القيام بأي مشروع بالإعلان للعامة عن ذلك						
22.	تستخدم البلدية معدات وآليات حديثة تؤدي إلى صيانة المرافق العامة						
23.	يوجد في البلدية كوادر بشرية تقوم بالأعمال المطلوبة منها بشكل دقيق						
24.	تعمل البلدية على صيانة الطرقات بطريقة حديثة						
25.	تقوم البلدية بأعمالها (كتوسعة الشوارع أو إنشاء حدائق) دون الإضرار بمصالح المواطنين						
26.	تحسن البلدية من المتنزهات والحدائق العامة بطريقة مهنية						
27.	تقوم البلدية بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري						
28.	تصلح البلدية خطوط الكهرباء بطريقة تحسن من تحمل الخطوط السابقة لكي لا تتكرر نفس المشكلة						
29.	تعمل البلدية على تقدير الأخطار والمشكلات الناتجة قبل القيام بأي عمل						
30.	تجري البلدية صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري						
31.	تجري البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب						
32.	تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار						
33.	تحذر البلدية المواطنين من المخاطر الصحية البيئية						
34.	يوجد في البلدية طاقم متخصص بالأمر الزراعي						
35.	تخصص البلدية كميات من المياه المخصصة للزراعة بناء على توزيع عادل ومدروس						
36.	تنبه البلدية المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة						

المحور الثالث: جودة أداء العمل: يفحص هذا الجزء كيف يقوم موظفو البلدية وطواقمها بأداء العمل المطلوب منهم.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
37.	تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل						
38.	لا ينتج عن أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين						
39.	تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق						
40.	تقوم طواقم البلدية في أعمالها بناء على أسس مدروسة						
41.	لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثال: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)						
42.	تتقن طواقم البلدية أعمالها بشكل ملحوظ						
43.	لم ينتج عن أعمال الصيانة مضار بيئية						
44.	تتفق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية المدينة						
45.	المتنزهات والحدائق العامة تليق بالسمعة الأثرية للمدينة بسبب صيانة البلدية لها						
46.	تتخذ البلدية كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال الصيانة أو الأعمال الدورية.						

تقييم الاستبانة:

1) هل تعتقد أنّ هذه الأسئلة شاملة لجميع خدمات البلدي؟

نعم لا

2) إذا كانت إجابتك لا يرجى تحديد أهم الخدمات غير المذكورة أعلاه

3) ما هو تقييمك للاستبانة حسب العلامة من 10 من حيث الوضوح:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4) ما هو تقييمك للاستبانة حسب العلامة من 10 من حيث الشمول:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ملحق (2) الاستبانة الموجهة للمواطنين أرباب الأسر في مدينة أريحا:



الاستبانة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

نود إعلامكم بأن الباحث سيقوم بدراسة تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها بلدية أريحا، وهي تحمل عنوان (جودة الخدمات الأساسية التي تقدمها بلدية أريحا لمواطنيها في ضوء معايير الجودة الشاملة كما يراها أهالي مدينة أريحا خلال الفترة (2000 - 2017))، لذا نرجو من حضرتكم التعاون وتعبئة الاستبانة المرفقة كما ترونه مناسباً من وجهة نظركم، مع العلم أنها لاستخدام البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع بياناتكم بشكل علمي وموضوعي.

سيف الدين السويطي

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة في المربع المقابل لخياركم:

ح- الجنس:

ذكر أنثى

خ- المؤهل العلمي:

توجيهي أو أقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

د- العمر بالسنوات:

30 فأقل 31-40 سنة 41-50 أكثر من 50

ذ- الدخل الشهري بالشيكيل:

(2000-3000) (3001-4000) (4001) فأكثر

ر- طبيعة العمل:

موظف صاحب محل تجاري أعمال حرة مؤسسة أو مصنع

غير ذلك الرجاء التحديد: _____

ز- حجم الأسرة مع عدد الأولاد:

2-4 أفراد 5-7 أفراد أكثر من 8 أفراد

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتناسب مع وجهة نظركم:

المحور الأول: جودة التصميم: وتعني أن يتم تصميم الخدمات عن طريق إعدادات علمية مدروسة ومخطط لها مسبقاً لكي يخرج التصميم الداخلي والتصميم الخارجي للمرافق العامة بشكل مناسب.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
47.	يسهل الوصول إلى الأبنية التي تشرف عليها البلدية						
48.	يسهل استخدام الأبنية التي تشرف عليها البلدية (مثل: الدخول، الخروج، المراجعة، الانتظار)						
49.	الطرق الرئيسية من وإلى المدينة ملائمة لعدد السكان والزائرين						
50.	إدارة البنى التحتية اللازمة لتقديم الخدمات مناسبة						
51.	توجد إدارة للموارد البشرية لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمات						
52.	هل توجد فعالية لاستقبال الشكاوى في البلدية						
53.	يوجد مركز استعلامات للمواطنين في البلدية						
54.	تتلبى الطرق الفرعية داخل المدينة احتياجات المواطنين						
55.	توجد طرق فرعية مناسبة لجميع القرى والأحياء داخل المدينة						
56.	الأرصفة وخطوط المشاة واضحة للمواطنين						
57.	الخدمات المخصصة للمناطق الزراعية تلبى تتناسب مع احتياجات المزارعين والمواطنين						
58.	يسهل الوصول إلى المناطق الزراعية من الطرق الرئيسية						
59.	تتلبى خدمات الكهرباء جميع احتياجات المواطنين (منازل، شوارع، مرافق عامة)						
60.	هل هناك صيانة دائمة لخطوط الكهرباء						
61.	البنية التحتية لخطوط الكهرباء ومولداتها حديثة						
62.	تتلبى شبكة المياه جميع احتياجات المواطنين (منازل، مزارع، مرافق عامة)						
63.	المصارف الموجودة مناسبة لمياه الأمطار						
64.	تتوفر مرافق للأطفال تلبى رغباتهم						

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
65.	تقدم المرافق السياحية مشروبات ومأكولات						
66.	أسعار المأكولات والمشروبات محددة وملائمة						
67.	خدمة النظافة تتناسب واحتياجات المواطنين						
68.	توفر البلدية مكب للنفايات بعيد عن الأماكن السكنية						
69.	تقدم البلدية الخدمات الالكترونية والزوايا الإعلانية						
70.	يوجد في البلدية قسم خاص يتعلق بشؤون المدارس						
71.	تهتم البلدية بتوفير خدمات البنية التحتية للمدراس						

المحور الثاني: جودة التنفيذ: صمم هذا الجزء لفحص استخدام أسس علمية وطاقم بشري مؤهل وتكنولوجيا حديثة تؤدي جميعها إلى صلاحية استخدام المرافق العامة:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
72.	تقوم البلدية بأداء أعمالها بشكل جيد						
73.	يوجد لكل خدمة زمن قياسي لتقديمها						
74.	يتم تقييم آليات سير العمل						
75.	يتم البحث عن طرق جديدة لزيادة فعالية الخدمات						
76.	تستخدم البلدية معدات وآليات حديثة تؤدي إلى صيانة المرافق العامة						
77.	يوجد في البلدية كوادر بشرية تقوم بالأعمال المطلوبة منها بشكل دقيق						
78.	تعمل البلدية على صيانة الطرقات بطريقة حديثة						
79.	تقوم البلدية بأعمالها (كتوسعة الشوارع أو إنشاء حدائق) دون الإضرار بمصالح المواطنين						
80.	تحسن البلدية من المتنزهات والحدائق العامة بطريقة مهنية						
81.	تقوم البلدية بعملية الصيانة لخطوط الكهرباء بشكل دوري						
82.	تصلح البلدية خطوط الكهرباء بطريقة تحسن من تحمّل الخطوط السابقة لكي لا تتكرر نفس المشكلة						
83.	تجري البلدية صيانة لشبكة مياه الشرب بشكل دوري						

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
84.	تجري البلدية فحوصات لقياس صلاحية مياه الشرب						
85.	تقوم البلدية بصيانة البيئة باستمرار						
86.	تحذّر البلدية المواطنين من المخاطر الصحية البيئية						
87.	تنبه البلدية المواطنين من تلوث التربة بناء على فحصها للمخاطر الموجودة						
88.	توجد رقابة على المحال التجارية للتأكد من صحة وسلامة المنتجات الغذائية						
89.	توجد رقابة على المرافق العامة للتأكد من الخدمات المقدمة						
90.	تتوفر إضاءة كافية للطرق						
91.	تتوفر حركة مرور بشكل مناسب على الطرقات والشوارع نتيجة خدمات البلدية						

المحور الثالث: جودة أداء العمل: يفحص هذا الجزء كيف يقوم موظفو البلدية وطواقمها بأداء العمل المطلوب منهم.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
92.	تلتزم البلدية بجدول زمني عند القيام بأي عمل						
93.	لا ينتج عن أعمال الصيانة التي تقوم بها البلدية أية نتائج سلبية على مصالح المواطنين						
94.	تقوم طواقم البلدية بأعمالها بشكل دقيق						
95.	تقوم طواقم البلدية في أعمالها بناء على أسس مدروسة						
96.	لا تغفل البلدية عن الأمور الجانبية أثناء القيام بالأعمال الرئيسية (مثال: تصليح الشوارع وتجديد خط المشاة)						
97.	تتقن طواقم البلدية أعمالها بشكل ملحوظ						
98.	لم ينتج عن أعمال الصيانة مضار بيئية						
99.	تتفق أعمال البلدية ووجهة نظر المواطن بجمالية المدينة						
100.	المتنزهات والحدائق العامة تليق بالسمعة الأثرية للمدينة بسبب صيانة البلدية لها						
101.	تتخذ البلدية كافة إجراءات السلامة عند القيام بأعمال						

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	لا أعلم
	الصيانة أو الأعمال الدورية.						
102.	الشوارع مرصوفة ومهياًة بشكل جيد						
103.	الشوارع معبدة بشكل جيد						
104.	يتم مقارنة أداء البلدية مع بلديات أخرى بعد الانتهاء من العمل						

تقييم الاستبانة:

4) هل تعتقد أنّ هذه الأسئلة شاملة لجميع خدمات البلدي؟

5) ما هي الخدمات التي ترى أنها ناقصة في الاستبانة؟

6) ما هو تقييمك للاستبانة حسب العلامة من 10:

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	توزيع السكان في محافظة أريحا ومدينتها	2.1
54	حجم عينة الموظفين	3.1
54	حجم عينة أسر مدينة أريحا	3.2
55	توزيع عينة الموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية	3.3
56	توزيع عينة أرباب الأسر حسب المتغيرات الديمغرافية	3.4
60	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة الخاصة بالمواطنين أرباب الأسر مع الدرجة الكلية للأداة	3.5
62	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة الخاصة بموظفين بلدية أريحا مع الدرجة الكلية للأداة	3.6
63	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات استبانتي الدراسة	3.7
64	مفتاح التصحيح الثلاثي	4.1
66	نتائج محاور الدراسة	4.2
67	نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التصميم لأداة الدراسة الخاصة بالموظفين	4.3
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول	4.4
72	نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التصميم لأداة الدراسة الخاصة بالمواطنين	4.5
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول من استبانة المواطنين أرباب الأسر	4.6
77	نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التنفيذ لأداة الدراسة الخاصة بالموظفين	4.7
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني	4.8
81	نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة التنفيذ لأداة الدراسة الخاصة بالمواطنين	4.9
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني من استبانة المواطنين أرباب الأسر	4.10
86	نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة أداء العمل لأداة الدراسة الخاصة بالموظفين	4.11
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث	4.12
90	نتائج اختبار "ت" لفقرات جودة أداء العمل لأداة الدراسة الخاصة بالمواطنين	4.13

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث من استبانة المواطنين أرباب الأسر	4.14
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.15
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير العمر بالسنوات	4.16
96	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات	4.17
97	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير العمر بالسنوات	4.18
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير الدخل الشهري	4.19
99	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري	4.20
100	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات إجابات الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري	4.21
101	نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات إجابات الموظفين تعزى لمتغير حجم الأسرة	4.22
102	نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الجنس	4.23
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	4.24
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير العمر بالسنوات	4.25

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير الدخل الشهري	4.26
106	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري	4.27
107	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير الدخل الشهري	4.28
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات المواطنين حول جودة الخدمات المقدمة لهم من بلدية أريحا تعزى لمتغير طبيعة العمل	4.29
109	نتائج اختبار "ت" للفروق في متوسطات إجابات المواطنين تعزى لمتغير حجم الأسرة	4.30
110	نتائج تقييم الاستبانة بحسب الموظفين والمواطنون	4.31

الفهرس:

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص:
ه.....	Abstract:
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة:
1.....	1.1 المقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4.....	1.3 أهمية الدراسة
5.....	1.4 مبررات الدراسة
5.....	1.5 أهداف الدراسة
5.....	1.6 فرضيات الدراسة
6.....	1.7 حدود الدراسة
6.....	1.8 مصطلحات الدراسة
7.....	1.10 متغيرات الدراسة
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
8.....	2.1 الجودة الشاملة
8.....	2.1.1 مفهوم الجودة الشاملة:
10.....	2.1.2 إدارة الجودة الشاملة:
11.....	2.1.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها:
14.....	2.1.4 خصائص إدارة الجودة الشاملة وعناصرها:

15	2.1.4 أهمية إدارة الجودة الشاملة:
16	2.1.5 أهداف إدارة الجودة الشاملة:
17	2.2 معايير الجودة الشاملة
17	2.2.1 أسس معايير الجودة الشاملة:
19	2.2.2 معايير الجودة الشاملة:
22	2.2.3 معايير الجودة الشاملة الخاصة بالدراسة:
23	2.3 معايير الجودة العالمية في المؤسسات الخدمائية:
25	2.3.1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:
26	2.3.2 أنظمة الجودة الشاملة:
30	2.3.3 معايير الجودة العالمية:
32	2.4 الخدمات العامة
32	2.4.1 مفهوم الخدمات العامة وتنظيمها:
33	2.4.2 الخدمات العامة لبلدية أريحا:
33	2.4.1 الهيكل التنظيمي لبلدية أريحا:
35	2.4.2 الخدمات العامة في بلدية أريحا:
43	2.5 الدراسات السابقة
43	2.5.1 الدراسات العربية:
46	2.5.2 الدراسات الأجنبية:
50	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
52	3.1 المقدمة
52	3.2 منهجية الدراسة

53	3.3 بيانات الدراسة:
53	3.2.1 البيانات الثانوية:
53	3.2.2 البيانات الأولية:
53	3.3 مجتمع الدراسة
54	3.4 عينة الدراسة
58	3.5 نموذج الدراسة
59	3.6 وصف متغيرات الدراسة:
59	3.7 أدوات الدراسة
60	3.8 صدق أداة الدراسة
63	3.9 ثبات الأداة
63	3.10 المعالجة الإحصائية
64	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:
64	4.1 مقدمة
65	4.2 نتائج محاور الدراسة
66	4.2.1 نتائج المحور الأول (جودة التصميم) ومناقشتها:
76	4.2.2 نتائج المحور الثاني (جودة التنفيذ) ومناقشتها:
86	4.2.3 نتائج المحور الثالث (جودة أداء العمل) ومناقشتها:
93	4.3 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها
110	4.4 نتائج تقييم الاستبانة
111	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:
111	5.1 الاستنتاجات
112	5.2 التوصيات:

114	المراجع:
119	الملاحق:
119	ملحق (1): الاستبانة الموجهة لموظفي البلدية:
123	ملحق (2) الاستبانة الموجهة للمواطنين أرباب الأسر في مدينة أريحا:
128	فهرس الجداول: