

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل
وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين فيها

سالم يوسف سالم العرجان

رسالة ماجستير

جامعة القدس

2021م/1443هـ

واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل
وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد:

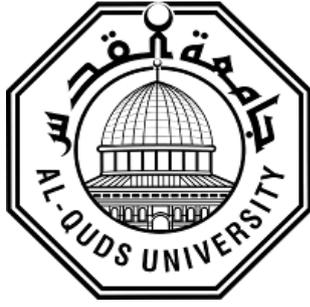
سالم يوسف سالم العرجان

بكالوريوس خدمة اجتماعية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: ياسر شاهين

قدّمت هذه الدّراسة استكمالاً لمتطلّبات درجة الماجستير في بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

2021م / 1443هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيره على الأداء
من وجهة نظر العاملين فيها.

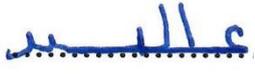
إسم الطالب: سالم يوسف سالم العرجان.

الرقم الجامعي: 21512639

المشرف: الدكتور ياسر شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/8/24 من أعضاء لجنة المناقشة المكونة من

التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. ياسر شاهين التوقيع: 
- 2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله التوقيع: 
- 3- ممتحناً خارجياً: د. عبد القادر الدراويش التوقيع: 

القدس - فلسطين

2021م - 1443هـ

الإهداء

إلى روح من أبقاني على الدرب والدي العزيز رحمه الله

إلى من حممتي بدعائها ورعتني بعينها أمي أدام الله بقائها

إلى زوجتي التي ساندتني ودعمتني وتحملت عناء الرحلة معي

إلى أطفالي الأعزاء وأطفال العالم آملاً أن تعيشوا حياة أفضل من تلك التي عشناها

إلى الشهداء الذين ضحوا من أجل حريتنا

إلى من قدم حياته ثمناً للكلمة الحرة (أنا ما بحكي إلا عشان أولادي بكرة يعيشوا

بكرامة) رئيس بلدية عجور: الشهيد (نزار بنات) رحمه الله.

إقرار

أقرّ أنا مُعدّ الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

اسم الطالب: سالم يوسف سالم العرجان

التوقيع: 

التاريخ: 2021/8/24

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[التوبة: ١٠٥]

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

شكر وتقدير

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل، كما أتقدم بالشكر
لجامعتي الموقرة جامعة القدس، ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية
فيها، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدّم لي المساعدة أو أسهم في
إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزاهم الله عني خيراً.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على أداء البلديات في جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بعد الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة الاستبانة، التي تضمنت قياساً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، تم مسح شامل لكل مفردات مجتمع الدراسة الذي تضمن موظفي الفئات الإدارية الوسطى والعليا في بلديات دورا ويطا والسموع والظاهرية والبالغ عددهم (123) موظفاً وموظفة أُستعيدت بالكامل، كان منها (111) صالحة للتحليل.

بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات، أشارت النتائج إلى أن الدلالة الكلية لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل كان (2.53) بدرجة متوسطة متدنية، ما يشير غياب مؤشرات للعمل على تبني تطبيق هذه الأبعاد بجدية، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة، والتركيز على العمليات (مشاركة العاملين، عمليات التطوير المستمر، خدمة المواطنين، الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي) تعود لمتغيرات المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي. أظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود لمتغير البلدية كانت الفروق لصالح بلدية دورا، أي ان بلدية دورا هي الأفضل في التوجه نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأوضحت نتائج الدراسة كذلك أن مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الخدمات البلدية في البلديات موضوع الدراسة غير مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بإعادة هيكلة لهذه المؤسسات لإيجاد البيئة المناسبة لتفعيل ثقافة وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وضرورة العمل على تأسيس وحدة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل من أجل العمل على تنفيذ تقديم الخدمات، وتفعيل آلية البحث والتطوير للوصول إلى مستوى إداري يلتزم بأبعاد إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي لتقديم الخدمات للجمهور بشكل متميز.

Total Quality Management Dimensions implementation in South Hebron Municipalities and its influence on performance in point of employee's view

Prepared by: Salem Yousef Salem Al'irjan

Supervisor by: Yaser Shaheen.

Abstract

This study aimed to identify the reality of applying the dimensions of total quality management and their influence on the performance of municipalities in the south of Hebron governorate from the point of view of workers in the municipalities of the south of Hebron governorate.

The researcher used the descriptive analytical approach after relying on theoretical literature and previous relevant studies to achieve the objectives of the study. The study tool developed the questionnaire, which included a measurement of the dimensions of total quality, and a comprehensive survey was conducted for all the vocabulary of the study community, which included the employees of each of the municipalities of Dura, Yatta, Samuh' and Al Dhahirah, who numbered (123), employees, of which 123 questionnaires were retrieved, of which 111 were valid for analysis.

After the statistical analysis of the data, the results indicated that the overall significance of the level of application of the dimensions of total quality management in the municipalities of southern Hebron governorate was (2.53) with a moderately low degree, 1, and there are no indicators of work to seriously adopt the application of these dimensions.

The results of the study indicated that there are no statistically significant differences for the application after the commitment of the senior management to apply the dimensions of quality, focus on operations, employee participation, continuous development processes, citizen service, organizational culture, institutional performance due to the variables of job qualification, years of experience and job level.

The results also showed that there are statistically significant differences for the application of the dimensions of total quality due to the variable of the municipality, and the differences were in favor of the municipality of Dura, that is, the municipality of Dura is the best in moving towards the application of the dimensions of total quality, and in general, the results of the study showed that there is no application of total quality in municipal services. In the municipalities under study, the study recommended a comprehensive restructuring of these institutions to create the appropriate environment to activate the dimensions of total quality, and the need to work on the establishment of a total quality unit in the municipalities of southern Hebron governorate in order to work on monitoring the implementation of service provision and activating the research and development mechanism to reach an administrative level that is committed to dimensions of total quality in the service sector and provide excellent services.

قائمة المحتويات

1	1.0 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة.....
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 أهمية الدراسة.....
5	1.3.1 الأهمية العلمية:
6	1.3.2 الأهمية العملية :
7	1.4 مبررات الدراسة
7	1.5 أهداف الدراسة
7	1.6 أسئلة الدراسة
8	1.7 حدود الدراسة
8	1.8 متغيرات الدراسة
9	1.9 التعريفات الإجرائية للدراسة
10	2.0 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.....
10	2.1 المقدمة.....
10	2.2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة.....
15	2.2 مفهوم إدارة الجودة وأهميتها
18	2.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
18	2.3.1 الأهداف :
20	2.3.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة:.....
21	2.3 المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة
23	2.4 إدارة الجودة الشاملة والخدمات العامة
24	2.4.1 تقديم الخدمات العامة:
25	2.4.2 قياس تقديم الخدمة العامة:
26	2.4.3 إدارة الجودة الشاملة والقطاع العام:.....
27	2.4.4 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة:.....
28	2.4.5 صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات:.....
30	2.4.6 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
31	2.4.7 أبعاد الجودة في الخدمات العامة:
34	2.4.8 أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

37	2.5 الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة
40	2.6 الأداء المؤسسي
40	2.6.1 أبعاد الأداء المؤسسي:
40	2.6.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:
42	2.7 الأداء المؤسسي في البلديات
45	2.8 بلديات جنوب محافظة الخليل
45	2.8.1 بلدية دورا:
46	2.8.1.1 أهداف البلدية:
47	2.8.1.2 إدارة الجودة الشاملة في بلدية دورا:
48	2.8.2 بلدية الظاهرية:
49	2.8.3 بلدية يطا :
50	2.8.4 بلدية السموع:
51	2.9 الدراسات السابقة:
51	2.9.1 الدراسات العربية :
56	2.9.2 الدراسات الاجنبية:
60	2.9.3 اوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:
61	2.9.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
63	3.0 الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
63	3.1 منهج الدراسة
63	3.2 مجتمع الدراسة
63	3.4 صدق الأداة
65	3.5 ثبات الأداة
66	3.6 إجراءات الدراسة
67	3.7 المعالجة الإحصائية
67	3.7.1 خصائص عينة الدراسة:
68	3.7.2 درجة المتوسطات الحسابية:
69	4.0 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
69	4.1 السؤال الأول
69	4.1.1 ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الخليل؟
71	4.1.2 التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة:
73	4.1.3 التركيز على العمليات:

75	4.1.4 مشاركة العاملين :
77	4.1.5 عمليات التطوير المستمر:
79	4.1.6 التركيز على خدمة المواطنين:
81	4.1.7 الثقافة التنظيمية:
83	4.1.8 الأداء المؤسسي :
85	4.2 السؤال الثاني
85	4.2.1 تحليل الانحدار المتعدد:
88	4.3 السؤال الثالث
88	4.3.1 التطبيق لأبعاد الجودة بالنسبة للمؤهل العلمي:
89	4.3.2 التطبيق لأبعاد الجودة الشاملة بالنسبة لسنوات الخبرة :
90	4.3.3 التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستوى الوظيفي :
91	4.3.4 الفروق الإحصائية لتطبيق أبعاد الجودة بالنسبة للبلدية :
93	5.0 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
93	5.1 النتائج
95	5.2 الاستنتاجات
97	5.3 التوصيات
98	6.0 الجزء السادس: المراجع
105	7.0 الجزء السابع: الملاحق
105	7.1 الاستبيان
111	7.2 قائمة المحكمين لاداة البحث (الاستبانة)

قائمة الجداول

53	جدول (3.1) معامل الارتباط بيرسون بين محاور الأداة والاداة ككل
54	جدول (3.2) مقياس ثبات الأداة:
56	جدول (3.3) خصائص عينة الدراسة
58	جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق أبعاد الجودة
60	جدول (4.5) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام الإدارة العليا بأبعاد إدارة الجودة الشاملة
61	جدول (4.6) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العمليات:
63	جدول (4.7) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة العاملين
64	جدول (4.8) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد عمليات التطوير المستمر:
66	جدول (4.9) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على خدمة المواطنين
67	جدول (4.10) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقافة التنظيمية في البلدية
69	جدول (4.11) الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء المؤسسي
71	جدول (4.12) معاملات الانحدار المتعدد:
73	جدول (4.13) الفروق الاحصائية بين أبعاد الجودة والمؤهل الوظيفي:
74	جدول (4.14) الفروق الاحصائية بين أبعاد الجودة وسنوات الخبرة
75	جدول (4.15) الفروق الاحصائية بين أبعاد الجودة والمستوى الوظيفي
76	جدول (4.16) الفروق الاحصائية بين تطبيق أبعاد الجودة:
77	جدول (4.17) الفروق الاحصائية لأبعاد الجودة تبعا للبلدية:
94	جدول (7.1) قائمة المحكمين :

قائمة الملاحق

91	7.0 الجزء السابع: الملاحق..
91	7.1 الاستبيان
97	7.2 قائمة المحكمين لاداة البحث (الاستبانة)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عالمية، حيث ساهمت العولمة وما أفرزته من نظام اقتصادي ركز على الحرية التجارية وتعزيز المنافسة بين المؤسسات بشكل كبير على تعميق الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من أثر كبير في زيادة قدرة المؤسسات على التعامل مع التطورات الهائلة في مجال المعلوماتية، فالجودة الشاملة كإحدى الفلسفات الإدارية الحديثة لا يمكن فصل مخرجاتها عن تطور النظام العالمي وبالتالي فإن تطبيق هذه الفلسفة لم يعد متطلب محلي وإنما أصبح متطلب عالمي كونه يخضع إلى معايير دولية وخاصة معيار الجودة العالمي لعام 2015 والمصنف عالمياً تحت رقم (9001) (جوزة، 2019).

في ظل التطور التكنولوجي والتقني المتزايد أصبحت إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل لكل المؤسسات الطموحة التي تنظر إلى المستقبل وتسعى للتميز، ومن خلال استشراف آفاق المستقبل فإن نظريات ونظم وآليات إدارة الجودة الشاملة تركز على مفهوم البقاء والإستمرار والتطور (المدرع وآخرون، 2019).

شهد موضوع الجودة في العصر الحديث إهتمام واسع منذ الحرب العالمية الثانية، حيث كان لذلك أثر كبير على تحفيز العديد من الباحثين لدراسة العوامل التي ساهمت في ذلك وأبرزها المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، حيث عملت العديد من المنشآت على الخروج من ذلك بالعمل على تمييز أعمالها من خلال زيادة الجودة في منتجاتها، وأن التأثيرات الإيجابية لتحسين الجودة وخاصة في قطاع الخدمات أثر كبير في زيادة الفاعلية والكفاءة والعمل على الحد من

التكاليف الزائدة وزيادة الإيرادات وتحسين الربحية، فإن تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي، هذا ما يساهم في زيادة رضا العملاء وزيادة رضا العاملين ويعمل على تحفيزهم نحو الإبداع والابتكار وينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة (علي، 2019).

لقد أصبحت الجودة ركن أساسي من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء والعاملين وهذا ما يتطلب الإهتمام بتحقيق مستوى مرتفع من التمييز سواء لخدماتها أو منتجاتها وجعلها مسؤولة كل فرد، هذا ما أدى إلى ظهور إدارة الجودة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق المنفعة العامة للمجتمع (البكر، 2010).

من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية اليوم هو تقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستمر، وتقديم جودة خدمة متسقة هو أهم العوامل التي تساهم في إرساء مصداقية وسمعة المنظمات في نظر الجمهور، حيث من المسلم به أن تقديم خدمات عالية الجودة لها تأثير مفيد على الأداء الأساسي للمنظمة، هناك مجموعة متزايدة من الأدلة التجريبية التي تشير إلى أن تقديم خدمات عالية الجودة يساهم في تعزيز الربحية، ويحسن الإنتاجية، وينشر التوجه الإيجابي، ويزيد الحصة السوقية والعائد على الإستثمار، ويقلل من التكاليف (بن عيشاوي، 2013).

كما أن العديد من منظمات الخدمات وخاصة منظمات الخدمات العامة على وجه التحديد والتي تعمل على تقديم الخدمات المحلية، ليست محصنة ضد ضغوط تحسين جودة خدماتهم بشكل مستمر. فالسلطات البلدية تواجه المزيد من المصاعب والمهام ليست كما هي في القطاع الخاص، فالمؤسسات الخدمية مثل البلديات تعمل بشكل حثيث على تقديم خدمة ممتازة

والمحافظة عليها إرضاءً للمواطن، فيما يتعلق بجودة اداء العمل وهذا ينعكس على تحسين الخدمات من خلال كيفية الإجراء، خطوات العمل، مراعاة الأولوية.(الحيلة وناصر الدين، 2015).

برزت العديد من الدراسات الفلسطينية التي تحدثت في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة كما في دراسة (كحيل، 2016) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين في غزة، دراسة (ابو عياش، 2001) والتي تحدثت فيها عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية، دراسة (العاجز، 2001) التي تحدثت عن مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسوية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، ودراسة (بدر، 2001) التي تحدثت فيها عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

ولأهمية تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال البلديات وتطوير وتحسين الخدمات البلدية في فلسطين فقد عملت المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي GIZ على عقد العديد من الإتفاقيات مع بلديات الضفة في مجال تحسين الخدمات المحلية، هذا كان أحد البرامج الهامة في تطوير البلديات من خلال تقديم الدعم المالي وتعزيز القدرات والامكانيات بهدف تحفيز البلديات وتأسيس مراكز خدمات الجمهور للعمل على تحسين أدائها مما ينعكس بشكل كبير على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. (<http://www.mdlf.org.ps/ar>).

1.2 مشكلة الدراسة

يمثل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في قطاع البلديات الفلسطيني أحد الاستراتيجيات الضرورية التي يجب التركيز على تنفيذها للعديد من الأسباب، منها ما هو محلي له علاقة بالمتطلبات الضرورية التي يبحث عنها المواطن الفلسطيني، ومنها ما هو إقليمي يتعلق بضرورة التميز الفلسطيني في جودة الخدمات بدرجة كبيرة، ومنها ما هو دولي يتعلق بالمؤسسات البلدية الفلسطينية المرتبطة بالعديد من إتفاقيات التعاون مع العديد من بلديات الدول المتقدمة، وأن تطبيق أبعاد الجودة والتميز في تقديم الخدمات يساهم بدرجة كبيرة في تعميق التعاون معها، حيث لاحظ الباحث وبعد مراجعة الأدب النظري والدراسات الخاصة بموضوع الجودة الشاملة وجود علاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، كما ظهر من خلال بعض الدراسات تأثير الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسات الخدمية على مستوى رضى المواطنين ، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي إلا أنها لا توجد أي من الدراسات التي تناولت تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في قطاع البلديات بشكل مخصص . فقد ربطت دراسة البلاص ،(2021) كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل موثوق في قطاع الخدمات العامة في الأردن وكيف يمكن لبلدية إربد الكبرى تحسين أدائها العام من خلال استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة للاتصال وإشراك الموظفين والتحسين المستمر والقيادة وأثره على سرعة الأداء والتنوع والكمية

في بلدية إربد الكبرى في الأردن، أما دراسة معد بن يحيى وعبد الله الاحمد (2021): بعنوان **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي** فقد درست تأثير اثنين من أبعاد إدارة الجودة الكلية (تركيز العملاء و التدريب التعليمي) من خلال دور الوساطة الفردية في إدارة الجودة ، وناقشت دراسة عبد الله عمرو (2019) قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع في البلديات وذلك من خلال قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البلديات.

وكون معظم الأبحاث تدرس واقع تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة من خلال بعدين أو ثلاثة أبعاد فقط ، بالإضافة الى أن معظم الدراسات عملت على قياس الأداء من خلال أبعاد كالكفاءة والفاعلية فقط ، برزت أهمية إجراء دراسة علمية بحثية لدراسة تأثير أبعاد ادارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء المؤسسي في بلديات جنوب محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات وإيجاد العلاقة بين هذه الأبعاد والأداء المؤسسي بشكل مفصل، ومن هنا خلص الباحث إلى صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل، وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين فيها ؟

1.3 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والعملية.

1.3.1 الأهمية العلمية:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية من خلال تناول الأوجه التالية:

1- سلطت الضوء على أحد القضايا الهامة في بلديات جنوب محافظة الخليل، وهي واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على الأداء المؤسسي.

2- إضافة علمية في موضوع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة واثرها على الأداء المؤسسي.

3- إظهار أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في بلديات جنوب محافظة الخليل حيث ان هذا الموضوع لم يبحث بهذه الخصوصية في الدراسات السابقة ذات العلاقة.

4- أظهرت هذه الدراسة أهمية الجودة في خدمات البلديات اعتمادا على ان الهيئات المحلية هي الجهة التي لديها اتصال مباشر مع المواطنين.

1.3.2 الأهمية العملية :

1- أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة واثرها على الأداء المؤسسي ومساعدة الإدارة العليا في بلديات جنوب محافظة الخليل لتطوير عملياتها الإدارية وتحسين اداءها .

2- تعميم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها على بلديات جنوب محافظة الخليل من اجل تطوير الأداء المؤسسي من جهة ومعرفة أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة. حيث ان هذه الدراسة ستساعد اصحاب القرار والإدارة العليا في البلديات على تطوير وتحسين مستوى الأداء للوصول للتميز المنشود .

3- الحقيقة العملية في قدرة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على رفع مستوى الأداء المؤسسي والذي سينعكس بالضرورة على مستوى رضى المواطنين.

4- الحفاظ على مقدرات البلديات والاستغلال الامثل للموارد والامكانيات وهذا بدوره له أثر على درجة تصنيف البلديات في وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير واقراض البلديات.

1.4 مبررات الدراسة

إن بلديات جنوب محافظة الخليل هي بلديات متجذرة وتغطي خدماتها مساحات جغرافية واسعة وعملية الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة للمواطنين شكلت تحدياً حقيقياً لها كونها أحد الركائز الضرورية في العمل الخدمي ، فالانتشار الواسع على مستوى العالم في معايير إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي وجد له صدى واسع في بلديات جنوب محافظة الخليل، كون عملية تطبيق الجودة لها أهمية كبيرة في مستوى رضا المواطنين.

وبالتالي، تعتبر هذه الدراسة أول دراسة أكاديمية ترصد مؤشرات تطبيق وتفعيل أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيرها على الأداء المؤسسي في هذه البلديات ، ولتسليط الضوء على أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء البلديات موضوع الدراسة .

1.5 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- 1- التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الخليل.
- 2- التعرف إلى أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء في البلديات العاملة في جنوب محافظة الخليل.
- 3- التعرف إلى احتمالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل تعزى للمتغيرات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي، البلدية).

1.6 أسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل؟

السؤال الثاني : ما هو أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء في البلديات العاملة في جنوب محافظة الخليل؟

السؤال الثالث: هل يختلف واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل. باختلاف متغيرات الدراسة ؟

1.7 حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في بلديات جنوب محافظة الخليل (دورا، يطا، السموع، الظاهرية) .
2. الحدود الزمانية: ستمتد الدراسة في الفترة الواقعة ما بين (2020/10/1- 2021/06/15).
3. الحدود البشرية: العاملين في بلديات جنوب محافظة الخليل من الفئات الإدارية الوسطى والعليا.

1.8 متغيرات الدراسة

- 1- المتغيرات المستقلة: تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، عمليات التطوير المستمر، خدمة المواطنين، الثقافة التنظيمية.
- 2- المتغير التابع: تمثل في متغير واحد وهو الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الخليل.
- 3- المتغيرات الضابطة: تتمثل في المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي والبلدية، العمر .

1.9 التعريفات الإجرائية للدراسة

1 - الجودة: تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة . فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة . وبالتالي يمكن تعريفها على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة) . (محمد . 2010) .

2 - الجودة الشاملة : هي المنهج التطبيقي والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق حاجات وتوقعات العميل وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها . بالتالي فهي تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج أو الخدمات . (الهوش . 2018 . ص 54 ، ص 22) .

3 - الأداء المؤسسي: يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدجني ، 2011) ويعرفه الباحث بأنه " قدرة المؤسسة وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة"، ويرى الفاعوري (2012) أن الأداء المؤسسي هو: " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

في هذا الفصل تم التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأبعادها وعلاقة الجودة بالخدمة العامة والعوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات العامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في ظل ازدياد رغبات وطموح المواطنين بخدمات ذات جودة عالية.

2.1 المقدمة

مفهوم الجودة : تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية المعاصرة تداولاً في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية، فالتغيرات المتسارعة في ثقافة المواطنين جعلت للجودة أهمية محورية في تقديم الخدمة أو السلعة ليس فقط في القطاع الخاص، ولكن القطاع العام أصبح مطالب بتقديم خدماته بجودة عالية. إن ديناميكية الجودة وخاصة المرتبطة بالخدمات تعني إرضاء العميل وتحقيق رغباته بما يتماشى مع المعايير الدولية الخاصة بهذه الخدمة، ففي السنوات الأخيرة اعتمدت العديد من المؤسسات الحكومية والعامة على تطبيق الجودة في أنشطتها لما لذلك من أثر على قدرتها على الاستمرارية والتطور، وهذا ما ساعد على ارتباط الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة بتحسين قدرتها في الوفاء بخدماتها بجودة عالية في ظل العديد من الأزمات (خضير، 2016).

2.2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر؛ بداية من الجودة كمفهوم، ثم الرقابة على الجودة، مروراً بتوكيد الجودة، وحتى إدارة الجودة الشاملة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون

القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء. وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهجاً وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة. وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية .

والجودة - بوصفها فكرة- موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها -مهنة وعملاً إدارياً - لم تنشأ إلا حديثاً؛ فبعد الحرب العالمية الثانية وضع إدوارد ديمينج أحد أهم رواد الجودة إن لم يكن الأب الروحي للجودة - مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها؛ بحيث يصبح المنتج سواء سلعة أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل والأنظمة الحاكمة.(الوادي وآخرون 2012 ص 25).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة ببعضها ببعض، والتي تجتمع معاً لتشكل مدخلاً شاملاً متكاملًا لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والنوعية. وتعرف بالجودة الشاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المنظمة، وعلى كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً كاملاً من جميع الإداريين والمنفذين .

وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأربعينات من القرن العشرين على يد الأمريكي ديمينج كما سبق وتحدثنا، وهو الذي صُنف ضمن الـ (50) شخصية الأكثر تأثيراً في القرن

العشرين، وخصوصاً دوره في إعادة بناء سمعة الصناعة اليابانية. وقد تمكن دمينج أن ينشر أفكاره في كتابين هما: خارج الأزمة ، والاقتصاد الجديد للصناعة - للحكومة - التعليم العالي.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المتخصصين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بقضايا تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي السلعي والخدمي في مختلف المنظمات.

وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار؛ لا سيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي؛ من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي زاد استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى ميادين الإنتاج السلعية والخدمية.

ويعتبر عقد التسعينات عقد إدارة الجودة الشاملة، التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال: جوران وجوزيف، وإدوارد دمينج، و والتر شيوهارت، وكاور، وأرمند فيجنوم، وفيليب كروسبي، وايشيكاوا، وغيرهم من الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي وحتمي للمنظمات في أواخر القرن العشرين. وقد مرت فلسفة إدارة الجودة بمراحل متعددة وهي كالآتي:

1- مرحلة الإدارة العلمية - الفحص: اقترنت هذه المرحلة بمرحلة التسيير العلمي للعمل "

لتاييلور " الذي كان يهدف إلى رفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص، النمطية، تبسيط العمل و كذا تقسيم العمل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لليد العاملة المتوفرة و غير المؤهلة كأحسن طريقة من أجل زيادة الإنتاج و بأقل تكلفة كما دعا

إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش و في هذا النظام يركز نشاط التفتيش بفحص المنتجات التي ينتجها المصنع في المرحلة النهائية ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقا و كشف عيوب المنتجات و هذا بهدف تطور العملية الإنتاجية.

2- مرحلة الرقابة على الجودة:

لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، و وضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة.

أما في مجال الصناعة تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، و قد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "Belltelephone" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة للرقابة على الجودة. إذ تم إنشاء قسم للفحص لأول مرة و نظام لضمان الجودة.

كما يجدر بنا التنويه للمساهمة الفردية للعالم الأمريكي، إ. ديمينق " E.Deming " الذي اقترح طريقة إحصائية للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية اليابانية و قبل قبول توصياته و تطبيقها، كانت هذه الشركات تنتج منتجاتها بمستوى رديء، إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير و خاصة في الوقت الحاضر.

بالإضافة إلى مساهمة الدكتور "KAORU ISHKAWA" عام 1943 و هذا

باستخدامه لرسم السبب و الأثر ، و هو صورة مكونة من خطوط و رموز مصممة لتمثيل علاقة ذات معنى بين الأثر وأسبابه و قد استخدمت رسومات السبب و الأثر في فحص أثر

رديء و أخذ إجراء تصحيح للأسباب، و أثر جيد لتعلم الأسباب المسؤولة و لكل أثر
يحتمل أن توجد عدة أسباب و رسومات السبب و الأثر تسمى أيضا " برسومات عظمة
السمكة ". (بوكميش، 2011، ص28)

3- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرة جديدة، نمت
تدريجيا منذ بداية 1950م متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به هذه
المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية و الاجتماعية،
حيث ارتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين: فالتطور الأول يرتكز على ضرورة
الاهتمام باحتياجات الزبون و أولوياته و الاعتراف بالعلاقة بين مورد- زبون داخل و
خارج المؤسسة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة.

أما التطور الثاني فركز على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان معروفا عند
الصناعات الغربية بأن الجودة تكلف كثيرا، وإن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع، لكن
حاول الدكتور جوران " JURAN " إثبات العكس، فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن
تجنبها يمكن الضغط عليها و التقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل
الإنتاج.

ومن سنة 1970 لوحظ تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة، من التركيز فقط على
الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط
بجوانب عديدة في المؤسسة، حيث في عام 1981م قام اليابانيون بتطوير مواصفة
جديدة إدارة الجودة الشاملة عرفت باسم " المعيار الصناعي "، و قد كان له الدور الأكبر

في التفوق الواضح لجودة السيارات اليابانية على مثلتها الأمريكية، و كذلك الأمر بالنسبة لإنتاج التلفزيونات، الفيديوهات، و كافة الوسائل السمعية و البصرية و مع ضرورة إدراك تفوق الولايات الأمريكية في الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر و معدات القياس الدقيق و أجهزة الكمبيوتر و غيرها من السلع الصناعية، أما اليابان فقد تفوقت على كافة الدول الصناعية في مجال السلع الاستهلاكية.

إذن اعتبرت هذه المرحلة بمثابة طريقاً لبروز مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة و لكن قبل التطرق إلى هذا المفهوم الإداري الحديث سنتعرض الأفكار الأساسية التي ساهمت في وضع مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة. (راضي و العربي.2016)

2.2 مفهوم إدارة الجودة وأهميتها

الجودة هي بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق ، وتحديد تعريف موحد لمفهوم الجودة، يعتبر أمراً غاية في الصعوبة، وذلك كون هذا المفهوم قد عرف انتشاراً واسعاً في أغلب الدول، كما شمل تطبيقه مختلف قطاعات النشاطات الخدمية والاقتصادية ، وبالرغم من ذلك يمكن الإشارة إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الجودة حيث عرفها "دمينغ" (Deming. E.W) بأنها: "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت". (لحبيب .2019).

أخذت إدارة الجودة الشاملة (TMQ) العديد من الأفكار الرئيسية من النظريات التي يعود تاريخها إلى بداية القرن العشرين وخاصة نظرية الإنتاج، وكان هدفها الرئيسي هو جودة الإنتاج

ومع ذلك فإن الجودة الإنتاجية لم تعد فكرة تتعامل حصرياً مع تصنيع البضائع أو استخدام التقنيات. حيث تتضمن الجودة الآن الوظائف مثل: التحسين مستمر، الإدارة المشتركة، التدريب المستمر، إدارة تنمية الموارد البشرية أو تفويض السلطة، وخاصة توفير القيادة والتحفيز والالتزام مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة التي تقوم على عمليات التخطيط والإدارة بهدف تلبية توقعات العملاء (باديس، 2016) .

يبدأ تطبيق إدارة الجودة بالإدراك الكامل لما تُعنى به حيث يدور مفهوم الجودة حول مفاهيم المطابقة والكفاية ورضا العميل، الأسلوب المناسب للوصول إلى ذلك الهدف هو التفكير بشكل منهجي، من خلال تفاعل ثلاثة من المتغيرات: المنتج والعميل والاستخدام.

وقد عرفها جوران " (Juran. M.J) (بأنها: "الملائمة للاستعمال. (، أما كروسبي " (Crosby). فعرّفها بالمطابقة للمواصفات. وحسب فايجنبوم (Feigenbaum. V.A) فإنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة. ووصفها إيشيكوا (Ishikawa. K) بالقدرة على إشباع العميل. أما تاغوشي (Taguchi. G) فوصفها بأنها: تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تغاؤها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون التي يمكن تغاؤها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه". (لحبيب.2019)

أما نصيرات (2014) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها العملية التي يتم من خلالها تبني مبادئ الجودة كجزء من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطبيق هذه المبادئ في كل مناحي الأنشطة والعمليات والالتزام بالتحسين المستمر ومحاولة تلبية حاجات العملاء بعمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

في هذا الإطار فقد عرّف Moreira (2004) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يتم توجيهه نحو المواطنين بهدف زيادة الرضا لديهم بشكل دائم من خلال الحد من التكاليف الحقيقية للخدمة المقدمة لهم. إدارة الجودة الشاملة هي نهج منهجي يتم تطبيقه بمستوى عالٍ من خلال تطبيق الإستراتيجيات الإدارية التي تعمل أفقياً عن طريق الوظائف والإدارات. أنها تتضمن العاملين والموردين وعملاء، وبفضل التعليم والإدارة الكفؤة يتم التكيف مع التغييرات باعتبارها عامل مهم يؤدي إلى تعزيز النجاح التنظيمي بما يساعد في الوصول إلى توطين إدارة الجودة في المؤسسة.

وعرفها (Goetsch & Davis) . (2010) بأنها مدخل لإدارة الأعمال أو حالة ديناميكية تلازم الخدمات ، الأفراد ، والبيئات ، التي تعتمد على تعظيم القدرة التنافسية والتحسين المستمر للعمليات وتلك التي تشبع أو تفوق توقعات العميل . وبين (Evans&Lirdsay) (2011) أنها مدخل نظامي وتكاملي موجه لتحسين العمليات كافة ومشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحقيق رضا الزبون وتحسين الجودة وتغيير ثقافة المنظمة بهدف التمايز والتفوق على المنافسين بغية تلبية توقعات الزبون أو تجاوزها . (أمانة. 2014)

وقد قامت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) ومن خلال المواصفات الدولية (ISO9000-2000) بتعريف الجودة بأنها " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات" . (لحبيب.2019)

ومما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية التركيز على المستفيدين والعاملين معاً من أجل تحقيق التوازن والتكامل في تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء مما يؤدي

إلى تحسين أداء العاملين تجاه عملهم وبالتالي تحقيق مقدره جوهريه مميزة للمنظمة التي يعملون بها ومما يمكن المؤسسة من المنافسة مع المؤسسات العاملة معها بنفس المجال .

قد نستنتج بعد ذلك أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة ويمكن الوصول إليها من خلال وضع سياسات ذات رؤية إستراتيجية طويلة الأجل موجهة نحو المستهلك وهذا يشمل ويتطلب التزاماً من كل شخص يعمل في المنظمة بنسبة 100% .

بناء على ما سبق ، يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي تطبيقات فنون الإدارة بحيث يتم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال إدارة الموارد الاقتصادية النادرة لتحقيق رغبات وحاجات المواطنين واشباعها.

أهمية إدارة الجودة الشاملة أصبحت هي المعيار الأساس لتحديد فشل أو نجاح المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية على مستوى العالم فهدف إدارة الجودة هو إرضاء العميل وزيادة الإنتاجية والحد من التكاليف علاوة على تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة في سوق أصبحت المنافسة المحدد الرئيسي لاستمرار البقاء في السوق الكوني أو الخروج منه، ففي هذه الأيام أصبحت إدارة الجودة الشاملة تركز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذا ما يساعد في نشر السمعة الحسنة للمؤسسة في نظر العاملين والعملاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء ورفع الثقة بين الافراد (خضير، 2007).

2.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

2.3.1 الأهداف : إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم

تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة .
 2. إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة .
 3. تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.
 4. تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية، أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل .
 5. رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة ، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب ، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب .
 6. ترشيد الاتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورياً تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة .
 7. رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف .
 8. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة ، وهذا الأمر يتطلب تدريباً شاملاً لجميع أفراد المنظمة ، ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة في المنظمة بهدف تحسين الجودة للنظام ككل ، والاستماع إلى المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لتحقيق رضا المستهلك بصفة مستمرة ، ويجب أيضاً ربط المكافأة بالأداء بحيث يصمم نظام للمكافآت لتشجيع تحسين الأداء ، ولتحسين الجودة على أساس أن كل العاملين في المنظمة يشاركون في نظام الحوافز . (السامرائي، 2012).

على أنه ما يجدر الإشارة إليه أن الجودة الشاملة لا تعتبر أسلوباً إدارياً جديداً فقط ، بل تعتبر أيضاً فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل ، تحمل الكثير من الوعود والفوائد للمنظمات العصرية التي تهدف إلى زيادة الأداء والربحية على المدى الطويل ، وتنمية الشعور بالانتماء المؤسسي لدى العاملين ، وبأنهم جزء من عملية التطوير والتحسين المستمر ، وليس من المبالغة القول إن السبب الرئيسي في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية هو سعيها الحثيث وراء إدارة الجودة الشاملة ، كما أن اهتمام مؤسسات الأعمال في الولايات المتحدة حديثاً بهذه الإدارة لا يقل عنه في اليابان . (لحبيب .2019).

باختصار، إن نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب للأسباب التالية :

1. أنه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في آن معاً ، ويضمن سير جميع الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة .
2. يحقق إنتاجية أعلى ، ويحسن كفاءة العمليات .
3. الحاجة إلى زيادة نصيب المنظمة من السوق .
4. الوفاء بمتطلبات العملاء .
5. زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة .

2.3.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة: تتلخص فوائد ادارة الجودة الشاملة حسب كتاب ادارة الجودة

الشاملة الفلسفة والتطبيقات كما يلي : (راضي والعربي.2016)

(1) زيادة القدرة على التنافس :

تؤدي التنافسية إلى زيادة القدرة على تحقيق الربحية ، إذ أن تطبيق معايير الجودة سيزيد قدرة المنظمة على اكتساب الميزة النسبية .

(2) إيجاد ثقافة مؤسسية :

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب إيجاد نوع من القيم والمفاهيم المشتركة بين العاملين والإدارات التنفيذية داخل المنظمة ، فهذا النظام يهتم بالتكاملية واتساقه جميع العمليات والأنشطة داخل الوحدات الإنتاجية .

(3) إيجاد مرجعية لتقييم الأداء التنظيمي :

يعتمد تقييم الأداء على معايير ومؤشرات موضوعية لها صلة مباشرة بالأهداف أو بالمهام والأنشطة التي تضطلع بها المنظمة ، ولما كانت الجودة تلتزم بمجموعة مواصفات وخصائص معينة فإن هذه الأخيرة تشكل قاعدة لتقييم العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .

(4) تحقيق رضا العميل :

يتحقق رضا الجمهور المتعامل مع المنتج (سلعة أو خدمة) عندما تتكامل المواصفات مع المعايير التي يرى العميل أنها تلبى احتياجاته في هذا المنتج ، أن إدارة الجودة تركز على تخطيط وتصميم المنتج بما يتوافق مع رغبات ومستوى رضا العميل من حيث النوعية وأسلوب تقديم الخدمة والسعر .

(5) زيادة الفعالية التنظيمية :

والتي تعبر عن مدى فعالية المنظمة في تحقيق النتائج المستهدفة وتحقيق الأهداف بالإمكانات المتوفرة وبكفاءة عالية تلبى طموحات المؤسسة .

2.3 المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة هامة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وفي حال تم تطبيقها بشكل فعلي في المؤسسة فإنها تحقق نجاحاً كبيراً وهذا ما يدفعنا هنا إلى تناول هذه المبادئ كما يلي (Dassanayake, 2016) :

- 1- المبدأ الأول: التفهم الكامل والالتزام الفعلي بروح الفريق: من خصائص الإدارة الناجحة المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة من أولوياتها وهذا ما يتطلب العمل على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وتبسيطها وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة (Jones & George ,2013).
- 2- المبدأ الثاني: التأكيد على التحسين المستمر: فالعمل الدائم من أجل التحسين يساهم في تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل عن طريق تصميم العمليات التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية. (السيد وبلل، 2015).
- 3- المبدأ الثالث: التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام: من مظاهر نجاح تنفيذ الخطط هو وجود آلية للتنسيق بين الإدارات والأقسام وهذا ما يساعد على تطبيق إدارة الجودة من خلال تنمية العمل التعاوني (Nxumalo.N, 2017).
- 4- المبدأ الرابع: بناء ودعم ثقافة مؤسسية: غالبية المؤسسات في القطاع العام وخاصة في الدول النامية تعاني من عدم وجود ثقافة مؤسسة تكون مبنية على التطور وتطبيق إدارة الجودة بما يساعد في توحيد الجهود والحد من الصراعات المؤسسية.
- 5- المبدأ الخامس: مشاركة العاملين في الإدارة الدنيا والوسطى في اتخاذ القرارات: من خلال المشاركة الجماعية هنالك أفكار متنوعة يتم التطرق إليها وهذا ما يغني عملية إتخاذ القرارات بأفكار إدارية قادرة على تعزيز دور الفرد في تنفيذ ما تخطط له المؤسسة كونها جعلت له دور في ذلك.
- 6- المبدأ السادس: المساءلة والمحاسبة المستمرة: من أجل الوصول إلى تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون هناك نظام مدعوم من الإدارة العليا حول المسائلة والمحاسبة

وهذا ما يعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الطائي وعبد الحمزة، 2007).

2.4 إدارة الجودة الشاملة والخدمات العامة

الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية وهي نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل. ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الخدمة هي سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة ، وتقدم لإشباع احتياجات معينة لدى طالبها. (بن عيشاوي، 2006).

أصبح تقديم الخدمات من قبل القطاع العام في السنوات الاخيرة له دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة من جهة وخلق بيئة مناسبة لتحفيز المواطنين على الاستثمار من جهة ثانية. فالخدمات العامة يتم توفيرها بواسطة الحكومة للمواطنين الذين يعيشون ضمن ولايتها، إما مباشرة من خلال مؤسسات القطاع العام أو عن طريق تقديم الخدمات المالية التي يحصل عليها المواطنين (المعاني واخورشيدة، 2008).

تقديم هذه الخدمات لا يخلو من العوائق والمشاكل وخاصة انعدام الكفاءة والفعالية وعدم الاستجابة التي تعيق إمكانية الوصول إلى الخدمة في الوقت المطلوب وهذا ما يؤدي إلى انعدام الثقة في ذلك. كنتيجة لذلك عملت بلدان العالم جاهدة لتعزيز جودة تقديم الخدمات العامة، وهذا تطلب تحسين كبير في صنع السياسات، تدريب الموظفين العموميين، ومساءلة مقدمي الخدمات أمام المواطنين وتعزيز مشاركة المواطنين وثقتهم في المؤسسات العامة. فالترابط بين المؤسسات وتقديم الخدمات، وثقة المواطنين يلعب دورا كبيرة في المشاركة في الوصول إلى خدمة ذات جودة عالية (www.worldbank.org)..

تقديم الخدمة من قبل القطاع العام بطريقة مناسبة يجب أن يتم تقييمها من قبل المجتمع على أنها صفقة رائعة. وهذا ما يدعم شعور المواطنين بالثقة في المؤسسة التي تقدم لهم الخدمات العامة (ماكورت، 2007).

علاوة على ذلك، فإن جودة الخدمات والتي يجب تقديمها للمواطنين بأعلى درجات النزاهة وإن يتم تركيزها حول احتياجات المواطنين العاديين بجودة وكفاءة وفعالية وهذا ما يجعل مفهوم الجودة مرتبط بالعدالة.

2.4.1 تقديم الخدمات العامة:

اتسم تقديم الخدمات العامة باتساقه مع تفضيلات المواطنين و رغباتهم بمستويات عالية من الجودة وبتكاليف منخفضة، فالخدمات العامة مصطلح يستخدم عادة للإشارة إلى الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين، إما بشكل مباشر (من خلال القطاع العام) أو بشكل غير مباشر عن طريق تمويل تقديم الخدمات الخاصة.

هناك العديد من العوامل كانت السبب المباشر في فشل الدول النامية في تحقيق التنمية المنشودة وهو عدم قيامها بتقديم الخدمات العامة بموجب مواصفات الجودة العالمية وهذا ما أدى إلى الهدر الكبير في المال العام وما تبعه من عجز في تمويل الميزانية في السنوات القادمة.

في مطلع الثمانيات ركزت العديد من الدول في إصلاحها للقطاع العام على الإصلاحات الهيكلية فقط بدون الاهتمام بتقديم خدمات للمواطنين وإرضائهم وهذا ما شكل فجوة ثقة بين المواطن والقطاع العام كما أدى إلى تأخير برامج التنمية المستدامة. فالتوقعات العالية للجمهور

بحصوله على خدمات عامة ذات جودة عالية في الدول النامية لم تخرج من عنق الزجاجة وبقيت تراوح مكانها بالرغم من الكثير من الدعوات نحو الإصلاح الإداري والهيكلية.

وفقاً لـ Agyapong (2011) ، فإن جودة الخدمة هي كل شيء عن تصورات العملاء لكيفية تلبية الخدمات على أفضل وجه أو تجاوز توقعات العملاء. بشكل عام فإن جودة الخدمة هو مدى التناقضات بين توقعات العملاء المعيارية نحو الخدمة المقدمة و تصور الأداء الفعلي للخدمات المقدمة لهم .

بعد استعراض هذه التعريفات، خلص الباحث إلى أن جودة الخدمة العامة هي تقديم الخدمة بالدرجة التي يتم من خلالها إدراك توقعات العملاء من تقديم الخدمة العامة بحيث تكون متوافقة مع توقعاتهم أو أن تكون أعلى.

2.4.2 قياس تقديم الخدمة العامة:

قياس جودة الخدمة ورضا العملاء قضية مركزية في عملية تقييم تقديم الخدمة العامة فالتقييم هو أفضل وسيلة للتحقق مما إذا كان برنامج تقديم الخدمة تم كما هو مخطط له. وهذا ليس سهلاً في ظل ظروف الإدارة الحالية مما أدى إلى نشوء تحدي كبير أمام مؤسسات القطاع العام وهذا عائد بشكل كبير إلى عدم وجود تعريف عالمي لجودة الخدمات وقياسها والمؤشرات الدالة على ذلك (جاستر وسكويزر، 2003).

التحديات تمثلت في اختلافات في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الاحتياجات وتضارب المصالح والقيود المالية والحجج حول السياسة التي يجب تطبيقها وأن تؤخذ بالضرورة المتطلبات الهامة في الاعتبار عند اعتمادها قرارات حول مدى جودة الخدمات وطبيعتها وتقديمها للجمهور.

2.4.3 إدارة الجودة الشاملة والقطاع العام:

في الثمانينيات، أصبحت فكرة إدارة الجودة الشاملة شائعة إلى حد ما في الولايات المتحدة نتيجة لمحاولة الصناعة الأمريكية فرض نفسها في السوق العالمية. بعد مرور عقد من الزمن، بدأت بعض الحكومات تدرك أهمية الجودة كوسيلة لتقديم خدمات مقبولة. خلال التسعينيات بسبب خفض الميزانيات والطلب المتزايد للمواطنين على الخدمات، سارعت الحكومات في تبني العملية برمتها بحيث أصبح على كل ولاية وحكومة محلية إدارة الجودة على أنها الحل السحري للعديد من مشاكلهم، ففي أوروبا وبعد تأثرها بنظام الجودة الأمريكي، فقد انتهجت مؤسسات القطاع العام الكبيرة الكفاءة في تنفيذ الإجراءات الإدارية بالطريقة الصحيحة بحيث ساهمت هذه التغييرات في إعادة تعريف قيم الإدارة العامة واستبدالها حتى تكون سباقه في اشباع رغبات العميل (Wynen, 2016).

بالرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة من قبل العاملين في القطاع العام لا يزال العديد من النقاد يجدون تقنيات إدارة الجودة التي تستخدم من قبل القطاع الخاص غير مناسبة للقطاع العام، وهذا يقود إلى الاعتقاد بأن الاختلافات الرئيسية بين إدارة الجودة الشاملة الخاصة والعامة تكمن في عملية النضج والقبول (اللوزي، 2012).

إلى أن إدارة الجودة الشاملة كمجموعة من المبادئ والأدوات وعمليات الإدارة تهدف لتحسين وتحديث وتقديم المزيد من جودة الخدمة العامة بشكل فعال. فإدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية لتحسين الخدمة بالصورة التي تكون مقبولة لدى المواطنين وبأقل تكلفة ممكنة (بلحيم، 2000).

إن وعي المواطنين ومستوى ثقافتهم والنظام الإجماعي والسياسي ومدى إنفتاح القطاع العام على الخاص شكلت تحديات كبيرة ومتعددة للإدارة العامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الدرادكة ، 2006).

خلص (جالوي) إلى أن الإدارة المحلية قد تجد إدارة الجودة الشاملة جذابة للغاية ، ويعنى ذلك أنها تستطيع فهم ما يحتاجه المجتمع، عند الإعلان عنه بما يشمل تحسين الإدارة بأقل التكاليف، قد تستفيد الإدارة المحلية من إدارة الجودة الشاملة بقدر ما قد تصبح وسيلة لزيادة المسؤوليات وتقليل الهدر في الإيرادات والحد من نظرة الجمهور إلى تدني مهارات موظفي القطاع العام ، هناك العديد من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة سواء أكانت خفض التكاليف لتقديم الخدمة للمواطنين في الأماكن العامة مثل المنتزهات أو الأسواق فالإدارة الإستراتيجية ضمن حلقة إدارة الجودة هي إعادة التوجيه التي تهدف إلى الاجتماع بأكبر قدر ممكن من الفعالية مع احتياجات الجمهور .

2.4.4 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة:

يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تشخيص المنظمة العامة أوضاعها الحالية وتقييمها باستخدام الأدوات المناسبة، وتحديد طبيعة القوات التي قد تدعمها وكبح جماح القرارات التي قد تعيق جهودها والعمل على بناء استراتيجيتها المناسبة. فمبادئ ديمنج الأربعة عشر لتطبيق إدارة الجودة ليست وحدها كل ما تحتاجه الإدارة العامة في تنفيذ خططها واستراتيجياتها؛ فالمنظمات العامة في ظل التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون قادرة على توفير احتياجاتها الفريدة في ظل

مواردها المحدودة، وهذا ما يتطلب من العديد من المنظمات العامة الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة وخاصة إدارة المعرفة والابتكار الإبداعي في تطبيق إدارة الجودة بما يتوافق مع تقديم الخدمات للمواطنين (بن عشاوي، 2013).

2.4.5 صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات:

عندما يفشل برنامج إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماته، غالبًا ما تُعزى أسباب فشله إلى جميع الموظفين التنفيذيين، ولكن في أغلب الأحيان يبدأ بعدم التزام الموظفين التنفيذيين به، ومع ذلك هناك العديد من الأسباب الأخرى لفشل إدارة الجودة الشاملة أهمها غياب آلية مناسبة لدى الإدارة في تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج عملي في تنفيذ ما تخطط له (المدرع وآخرون، 2019).

الانتباه إلى حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة ليست خالية من العيوب. واحد هذه العيوب تتمثل في أوجه القصور الرئيسية هي معاداتها للديمقراطية في بعض الحالات. يجب اعتماد أشكال مختلفة من السلوك وفقاً للأشخاص المعنيين حتى يتسنى تقديم الاحتياجات كاملة لهم . قد نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة المطبقة على الخدمات العامة يجب أن تكون قادرة على معالجة احتياجات الأشخاص بشكل فردي لضمان رضاهم.

في العديد من المؤسسات الحكومية يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من العوائق والتي تؤدي إلى تأخير تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أشار (Hmood، 2008) إلى مجموعة من هذه العوائق تلخصت في عدم وجود قيم ثقافية واضحة تساهم في التزام القيادة الإدارية العليا في الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من جهة ثانية تعتبر سياسة مقاومة

التغيير وخاصة في القطاع العام من العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عدم توفر الكفاءات البشرية والموارد المالية اللازمة للتطبيق تعد من أهم عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفقا لما أشار إليه (Azab، 2008) من أبرز العوائق التي تقف في وجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام جمود التنظيم وعدم ملائمة لاحتياجات العمل وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم العمل ضمن روح الفريق وانخفاض مستوى الاتصال بين الإدارة الدنيا والعليا وشيوع الأنماط التسلطية في الإدارة وعدم إعطاء رغبات واحتياجات المستفيدين أهمية كبيرة، وقد ذكر (Haddad، 2009) أن من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عجز الإدارة عن الالتزام طويل الأجل بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وخاصة في المؤسسات الخدمية وعدم القدرة على تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم إدارة الموارد بطريقة مناسبة وهذه الاشكال شائعة في المؤسسات الخدمية العامة .

هناك العديد من العوائق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مثل الوظائف الإدارية التقليدية، والحاجة إلى المدى الطويل يتضرر أحيانا بسبب الالتزام بالتغييرات في السياق السياسي، وصعوبة نقل الخبرات من القطاع الخاص إلى القطاع العام في حال عدم وجود تعاون وتكامل بين القطاعين وهذا ما تعاني منه العديد من الدول النامية، وأحيانا سوء فهم الأهداف الحقيقية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة. وأن العديد من المنظمات تنفذ ابتكارات إدارة الجودة الشاملة على مستوى معين بدلاً من تنفيذ الالتزام التام بالنجاح.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً معيناً بالتدريب والمكافآت المناسبة، والتي بدونها لا تكون إدارة الجودة الشاملة قابله للتطبيق. ويشير هؤلاء المؤلفون في نفس الدراسة إلى

أن الحاجة إلى التدريب من جانب لا يعني التقليل من أعداد المديرين والموظفين. وبالطبع لا يمكننا تجاهل الحقيقة، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستغرق وقتاً طويلاً ليعكس نفسه على الرواتب المستحقة والقيود المالية والحاجة إلى الموارد. وأن وجود صراعات وجماعات ضغط متعددة في داخل المنظمة العامة، واحدة من المشاكل الرئيسية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. عادة ما تخلق المجموعة المهيمنة مشاكل تجعل من الصعب استقرار المؤسسة (رضوان، 2013).

2.4.6 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن هنالك عدة إجراءات يمكن من خلالها تجاوز هذه المعوقات والاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها :

1- أن إدارة الجودة الشاملة تفشل في كثير من الأحيان لأنها غير مفهومة أو يساء استخدامها أو كليهما. وهذا يتطلب أن تدرك المنظمات أن إدارة الجودة الشاملة تعني تغيير إجراءات الإدارة بموجب أساس منهجي، بما في ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتشغيلية، وإعادة تعريف الأدوار الإدارية، وتعلم المعرفة من جانب الموظفين وتوجيه أهداف المنظمات نحو خدمات خالية من العيوب.

2- أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تكون "خليطاً" من الهياكل الإدارية والأنظمة بسبب تقنياتها التقليدية. ولكي يكون التغيير مفيداً، سيتعين على المنظمة التغيير بشكل شامل وليس مجرد جزء صغير منها. وهنا يجب أن تكون المنظمات العامة ملتزمة بجدية

كاملة لإدارة الجودة الشاملة و إجراءاتها وفلسفتها الإدارية وأنه حقًا يمكن تغييره للأفضل. هذه أيضًا هي الطريقة الوحيدة لتجنب التناقضات بين الأهداف والإجراءات الناتجة عن عملية اتخاذ القرارات ووظائف الرقابة.

3- يعتبر "ماكجوان" أنه في أي مؤسسة أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن العاملين من تنسيق أنشطتهم بشكل يؤدي إلى خلوها من العوائق التنظيمية. وهذا يتطلب أن تتألف المنظمة من سلسلة من العمليات المتصلة التي يكون رابطها النهائي التكامل المستمر مع العميل، والذي يتضمن مشاركة المعلومات والتعاون بين الأقسام الإدارية من جهة والعميل من جهة ثانية.

تختلف الطريقة التي يُنظر بها إلى إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير، أي فيما يتعلق بالنتائج المحتملة وكيفية تحقيقها. قد يكون بعض موظفي القطاع العام على استعداد لتطوير عملهم الجماعي ومهارات التعامل مع الآخرين بشكل أكثر فعالية ولكنها عادة ما تقاوم من الإدارة العليا.

2.4.7 أبعاد الجودة في الخدمات العامة:

هناك العديد من العناصر التي تؤثر على جودة الخدمات العامة في المؤسسات العامة نذكر منها ما يلي، (الدرويش، 2009).

1- الوصول إلى الخدمة: الأماكن والجداول الزمنية وفترة الانتظار وإمكانية الوصول إليها من خلال أنظمة الاتصال (التقليدية أو الحديثة) لذلك من المهم تركيز الإنتباه على الآليات التي يتم الاعتماد عليها في الوصول إلى الخدمة بجودة عالية وتكلفة منخفضة (بن عيشاوي، 2013).

2- مستوى الاتصال: يجب على الإدارة استخدام لغة مناسبة يستوعبها المواطنون بسهولة. لذلك من المهم تبسيط الاتصالات مع الجمهور باستخدام لغة وعمليات مبسطة و يجب أن تتوافق اللغة الإدارية مع المتطلبات القانونية، ويجب على الإدارة أن تتكيف مع لغة الاحتياجات العامة للمواطنين وكذلك مع المتطلبات القانونية (بن عيساوي، 2006).

3- نظام إداري مفهوم: تواجه المؤسسات العامة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنوع المهام الإدارية مما يجعل فهم آلية تطبيق الجودة إحدى إشكاليات فشل المؤسسة في القيام بمهامها، من أجل حل هذه المعضلة التي تواجه أغلب المؤسسات العامة الخدمية هو وجود بنك معلومات يتضمن آلية تنظيم المهام وتنظيمها اعتماداً على الخطة الإستراتيجية للمنظمة (نصيرات، 2014).

4- القدرة على تقديم رد مرن وسريع: يسأل المواطنون دائماً الإدارة حول تلبية احتياجاتهم الحقيقية والمحددة. هذا ما يفرض أن تكون الإجراءات الإدارية مرنة بما يكفي للتكيف بسرعة وبأقل تكلفة للوفاء بمتطلبات المواطنين.

5- تقبل الخدمات: يصبح المواطن أكثر تقبلاً إذا شارك في صياغة جودة الخدمة فهناك علاقة مباشرة بين رغبات المواطنين في المشاركة في صياغة معايير جودة الخدمة من خلال شعورهم بالمسؤولية وتقبلهم لهذه الخدمة.

6- اختصاص العاملين في تقديم الخدمات: القدرات الفنية للموارد البشرية وقدرتها على توظيف الابتكار والتخصص هي المسار الصحيح في تقديم خدمات بجودة عالية .

7- لطف موظفي الإدارة: احتل سلوك وتصرف الموظفين مع المواطنين فضاء كامل في عالم الإدارة اعتماداً على أن علم الإدارة من العلوم الاجتماعية التي تتعامل مع كينونات الإنسان

فتواصل الموظفين مع المواطنين بأفضل الطرق يعتبر أحد مقاييس جودة الخدمات في الدول المتقدمة وهذا ما بدأت تسعى له العديد من المؤسسات الرائدة في القطاع العام اعتماداً على أساسيات الإدارة " العميل هو الأساس. (الدهيمات، ٢٠١١).

8- المصداقية في تقديم الخدمة: تتطلب المصداقية في مجال الإجراءات العامة مجموعة من المبادئ منها، المساواة في المعاملة أو الإنصاف أو الاحتراف في توريد الخدمات، والإجراءات الصالحة التي يمكن استخدامها عندما يتم تقييم تقديم الخدمة بجودة عالية هو درجة الثقة لدى موظفي الإدارة وصورتهم من قبل متلقي الخدمة، بمعنى آخر كلما تكون صورة الإدارة العامة جيدة في نظر المجتمع المحلي كلما ساعد هذا على الحد من الأخطاء في عملية تقديم الخدمة وارتفاع مستوى الجودة (الشمري، ٢٠١٠).

9- الموثوقية والمسؤولية في تقديم الخدمة: محاولة عدم خيانة ثقة المواطن في الإدارة والعمل على خلق تصور أفضل عن جودة الخدمات العامة. يجب تقديم الخدمات بشكل متسق ودقيق وتجنب التعسف، وتحميل موظفي الإدارة المسؤولية من خلال أهداف محددة. وهذا ما يتطلب فهم مفهوم المسؤولية من قبل المواطنين.

10- سلامة تقديم الخدمة وجودة الجوانب الملموسة: يجب أن يكون توريد الخدمات خالي من الأخطار والمخاطر غير الضرورية على المواطنين. بالإشارة إلى هذا، يجب ان تكون بيئة العمل وتكييف المنشآت الإدارية للأشخاص ذوي الإعاقة وهذا له دور مهم في نظرة الجمهور إلى المؤسسة، فمن المهم أن تكون الجوانب الملموسة ظاهرة مثل الأثاث والمواد وما إلى ذلك بصورة عالية الجودة. تشكل هذه العناصر الموصوفة المفتاح الرئيسي لتقييم رضا المواطن عن جودة الخدمات العامة (وادي واخرون، 2012).

بناء على ما سبق، يمكن القول بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام وخاصة البلديات يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية بحيث يتم العمل على ايجاد نظام إداري يعتمد الابتكار والابداع والإدارة الرقمية من أجل استيعاب آخر التطورات التقنية حتى يتم إدارة الجودة الشاملة بالطريقة التي من شأنها تعزيز تقديم خدمة للمواطن تتمتع بأعلى درجات الجودة وبالتالي الحصول على رضا المواطنين مما يساعد المؤسسات على الاستمرار والتوسع في خدماتها.

2.4.8 أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الأبعاد التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة وقدر ركزت الدراسة على مجموعة من هذه الأبعاد نذكرها كما يلي : (الوادي وآخرون،2012)، (الهشلمون .2015).

1- التطوير المستمر:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب. لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرووسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

2- دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

3- خدمة المواطن:

يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزبائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

4- التركيز على العمليات الإدارية :

تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين ، و القدرة على الاتصال الفعال ، و القدرة على قياس الأداء - . التخطيط الاستراتيجي

و استمرارية التحسين: تشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين على (دراسة الأسواق ، الحصة السوقية ، و المنافسة ، و الأسعار ، و الاحتياجات المستقبلية ، و متابعة التغيرات في حاجات و رغبات المستهلكين ، و متابعة التطورات الاقتصادية و المواصفات و المقاييس الخاصة بتقديم الجودة ، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة ، و وضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة ، و متابعة و فحص آثار تطبيق هذه الخطط .) القدرة على الاتصال الفعال : تشمل أبعاد الاتصال الفعال على (تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة و رسالتها ، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف ، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل و العملاء الخارجيين ، و اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل و عملائه الداخليين ، و اهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة 36 و الموردين و جعله جزء من العملية ، و سهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار و شرح مواقفهم .) القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة: تشمل أبعاد القدرة على قياس الأداء على (جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة ، و تحديد المجال الزمني ، و المتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة ، و مراجعة الإحصائيات المستخدمة و التأكد أنها ما زالت فعالة ، و القدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية ، و القدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) .

5- مشاركة العاملين

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. لأن العمل الجماعي يعتبر أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل

بين أفراد المؤسسة الواحدة. ويؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من أسلوب المركزية والاتصالات العمودية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة. إن الهدف الأساس يكمن في تشجيع الأفراد، بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل والتعاون الجماعي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإن الخطوة الأولى تكمن في التدريب الذي يتمحور حول مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.

6- الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتصرفات وسلوكيات الأفراد اتجاه نظام معين تتبع أساساً من قيمهم ومعتقداتهم مما يجعل للثقافة التنظيمية دور هام في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لقد أكد مؤسسو الجودة ديمينج وكروسبي على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطويرها ، وعرفت ثقافة الجودة أنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة ، إن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر على مضمون الثقافة التنظيمية ومن ناحية أخرى فإن مضمون الثقافة التنظيمية يؤثر على تنفيذ نظام إدارة الجودة ووظائفه.

2.5 الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة

يعتبر الأداء المؤسسي الركن الأساسي في العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها وخاصة في ظل الاقتصاد المفتوح ووجود استراتيجيات واضحة للنهوض بالقطاع العام، إضافة إلى ما تشمله تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات

والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما ترسم صورة واضحة للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة (عبد المحسن، 2006).

إن القدرة على تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الخدمية بشكل خاص يحظى بأهمية بالغة، والتي يقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، والعمل على تحقيق أهدافها. وهناك الكثير من العوامل التي قد تؤثر في الأداء العام للمؤسسات، نذكر منها: التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية، والتأخير في القيام بالأعمال، بالإضافة إلى العوامل الإنسانية، والفنية والتكنولوجية .

وقد عرفه (الرشايدة، 2007) بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية في العمل الإداري، ويهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات الخارجية وكيفية تحقيق الأهداف المرسومة بشكل أساسي. فهو يعتبر جزءاً ويسعى إلى مقارنة الواقع ونتائجه في الوحدات الفرعية ومدى ملاءمتها مع أهداف المؤسسة.

أما (المرجوشي، 2008) فقد حاول أن يضع تعريفاً أشمل للأداء المؤسسي فقد عرف مفهوم الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على أبعاد ثلاثة مهمة وهي: أداء الافراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ما يمكن ملاحظته من هذه التعريفات أن الأداء المؤسسي يعتبر من الوظائف الرئيسية للمؤسسة والمساهم الأساسي في تطورها، وهو نشاط مكمل لمهامها الأساسية، وهو من الموضوعات التي بدأت المؤسسات العامة الاهتمام به حديثاً في سبيل تطوير الأداء الكلي لها، والمهام التي تضطلع بها، وجمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعمل والعاملين، وتقدير مستوى ونوعية أداء كل منهم، واستغلاله بما يفيد التنمية والتطوير الإداري داخل تلك المؤسسات. إن قياس الأداء المؤسسي بالغ الأهمية لأنه يحقق مجموعة من الفوائد على مستوى المؤسسة: فيحقق قياس الأداء عدة فوائد منها: قياس الفاعلية المؤسسية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف في الأداء الإداري وطرق علاجها، وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات (الدجني، 2012).

أما على مستوى الوحدة الإدارية: فيحقق قياس الأداء عدة فوائد منها: متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، وتدعيم الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية وتصويبها، بالإضافة إلى تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها (النعيمي، 2007).

دور جودة الأداء المؤسسي في تحسين وتطوير المؤسسة: إن تحقيق وتطوير الأداء المؤسسي مرتبط في تنوع استخدام مهارات متعددة في التواصل مع العاملين في المؤسسات العامة ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للعاملين، وبالتالي الارتقاء بالمنظمات والمؤسسات العامة ورفع كفاءة أدائها المؤسسي بمختلف عناصرها وفعاليتها (عليما، 2007).

2.6 الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (الشيخ، 2010). نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام لما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة . وحسب (الفاعوري، 2012) فإن الأداء المؤسسي هو: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها."

2.6.1 أبعاد الأداء المؤسسي:

1- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .

3- أداء المؤسسة في إطار البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من أداء الوحدات التنظيمية والأداء الفردي بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية.

2.6.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

كما ورد في دراسة (كساب، 2021) ، فإن مؤشرات قياس الأداء يمكن حصرها فيما

يلي:

1- مؤشر الفاعلية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

2- مؤشر الكفاءة: هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية.

3- مؤشر الإنتاجية: تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى (حمود وفاخوري، 2001) أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة العالقة بين الفارق بين المدخلات والمخرجات.

4- مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء، وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية (ISO 9001) كما يلي: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيةها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات"، نصفة منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً.

5- مؤشرات التنافسية للمؤسسات: هي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق المحلية والدولية، وتعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على كافة الأصعدة .

6- مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق العمل.

7- مؤشرات النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف أو هامش محقق وما الي ذلك.

8- مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، وهذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب مئوية.

9- مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة علي أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

2.7 الأداء المؤسسي في البلديات

إن قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة وخاصة الخدمية أصبح جزءاً لا يتجزأ من مبادرات وسياسات وجهود كبيرة لتحقيق النجاح. فالأداء المؤسسي يمثل عنصر رئيسي ومهم في تنفيذ الإستراتيجيات وتطويرها، والخطط، والمشاريع، وإدارة العمل الروتيني اليومي. فالأداء المؤسسي هو أحد أهم أدوات أنظمة إدارة وقياس الأداء في المنظمات والمؤسسات الخدمية هي مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي تعزز من قدرات قيادات وموظفي المنظمة على مراقبة الأداء، واتخاذ قرارات التحسين والتطوير والتغيير.

لا شك أن مؤشرات الأداء المؤسسي الرئيسية هي نوع من أنواع مقاييس الأداء، وهي أداة لقياس مستويات إنجاز النتائج المرغوبة، ومدى التقدم نحو تحقيق أهداف أو نتائج مرحلية أو إستراتيجية مهمة، ويمكن مقارنتها بهدف داخلي أو أداء مرجعي. وهي تركز على أوجه الأداء الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة وتحدد بالضبط أين يجب أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء (وزارة الحكم المحلي، 2009).

البلديات أو الحكومات المحلية هي إدارات محلية، تقوم بممارسة صلاحيات تنظيمية وتنفيذية ورقابية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنى التحتية للمدن والقرى المحيطة بها من أجل الانتقال إلى مرحلة أخرى من مراحل التطور والنمو. في المجتمعات المتحضرة والدول المتقدمة تحرص البلديات على تقديم خدمات عصرية وعالية الجودة ومستدامة للمواطنين والمقيمين ضمن نطاقها الجغرافي. الغاية هي إرضاء جميع المتعاملين مع البلدية والمستفيدين من خدماتها وتحقيق الرخاء ورفع مستوى الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال تهيئة مناخ مناسب للعيش الكريم بما يعزز ولاء المواطنين وحرصهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن أهداف البلديات الإستراتيجية عادةً ما تكون تحقيق تنمية حضرية وتوفير خدمات متميزة ويشمل ذلك تنظيم أنشطة التخطيط العمراني، وتخطيط وتنفيذ مشاريع المرافق العامة، وأعمال النظافة، والتنظيم والرقابة على الأنشطة التجارية، وإنشاء وإدارة الأماكن الثقافية والترفيهية، واتخاذ تدابير مواجهة الكوارث الطبيعية والتهديدات الأمنية. بالإضافة لذلك تحتاج البلدية لتعزيز استثماراتها وتنمية إيراداتها وتحسين مواردها المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل، والتعاون مع الدوائر والهيئات الحكومية الأخرى التي تتداخل مهامها واختصاصاتها معها، وتحفيز الموارد البشرية العاملة بمكاتب البلدية وأنشطتها الميدانية (وزارة الحكم المحلي، 2009).

البلديات تمثل مؤسسات كبيرة في مجال الخدمات وهذا ما يجعلها تحتاج لقياس الأداء لتوجيه الأعمال والأنشطة بشكل أفضل. لكي نقيس ونراقب نتائج أعمال البلدية ومدى تحقيقها لأهدافها نحتاج لترجمة الأهداف لمقاييس ومؤشرات أداء وبما يمكننا من قياس مستويات الإنجاز ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، فمؤاممة مؤشرات الأداء مع رؤية البلدية وأهدافها أمرا ضروريا فكلما كانت المؤشرات متوائمة بشكل أفضل مع أهداف البلدية، كلما كان اتخاذ القرار أفضل وفرص تحقيق البلدية لأهدافها أكبر.

إن تُرجمت أهداف البلدية لمقاييس ومؤشرات أداء سيتم الخروج بآلاف المقاييس والمؤشرات وذلك بحكم شمولية عمل البلدية وعلاقته بكل ما يمس حياة المواطن وتداخل الخدمات التي تقدمها مع مهام معظم الدوائر الحكومية الأخرى والتي يأتي في مقدمتها الأمن والتعليم والصحة والمواصلات والإسكان والمرافق والأشغال العامة وغيرها، مما يجعل المهمة تتطوي على بعض التحدي في كيفية تقليص المؤشرات إلى عدد محدود يترجم كل أهداف البلدية (المركز الفلسطيني للإعلام، 2018).

المؤشرات عند المستوى الأعلى تكون ذات طابع إستراتيجي وتؤثر بشكل كبير في مستوى الجودة ومن الأمثلة على هذه المؤشرات في البلديات عند هذا المستوى هي رضا المواطن، العائد من استثمارات البلدية، نمو دخل البلدية، نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في البلدية في الناتج المحلي الإجمالي للدولة، مؤشر التعليم، معدل البطالة، معدل الفقر، معدل الجريمة، وغيرها من المؤشرات. هذه المؤشرات تعتبر غاية في الأهمية، لأنها تزودنا بنتائج ما أنجزناه من أعمال على مدى زمني مطول، أي أنها تعتبر أهدافا في حد ذاتها، ويتم حسابها ومراجعتها في

فترات ربع أو نصف سنوية أو سنوية، لكن حين اكتشاف أي تدني بها لا يكون بالإمكان تحسينها لأن العمليات والأنشطة التي حققتها أصبحت من الماضي.

لا يمكن الإنكار بأن مؤشرات الأداء عند المستويات الوسطى هي التي تقود إلى تحقيق أهداف البلدية، وتسمح بالإجراءات التصحيحية والاكتشاف المبكر للمشاكل لتلافي أي قصور في تحقيق الأهداف، وتساعدنا في معرفة ما يجب فعله لرفع معدلات الأداء المحقق. ان اختيار هذه المؤشرات يكون أكثر دقة وأهمية من المؤشرات في المستويين الإستراتيجي والتشغيلي لأن اختيارها يحتاج إلى فهم دقيق لما تطمح البلدية في تحقيقه وتحليل وفهم للعوامل المؤثرة في عمل البلدية، وفهم لكيفية صياغة كل مجموعة من هذه العوامل في مؤشر واحد يبين باستمرار أين وصلنا في مهمة تحقيق الأهداف، وماهي جوانب القصور وأين يجب أن يكون التحسين والتقييم. هذه المؤشرات تتابع على أساس أسبوعي أو يومي أو على مدار الساعة، مما يعطي فرصة لاتخاذ إجراءات تحسين عاجلة عند ملاحظة حيودها عن الأداء المطلوب (المركز الفلسطيني للإعلام، 2018).

2.8 بلديات جنوب محافظة الخليل

2.8.1 بلدية دورا:

تقع مدينة دورا إلى الجنوب الغربي من مدينة الخليل وتبتعد مراكز المدينتين عن بعضها حوالي (سنة كيلومترات) في حين أن الأحياء الغربية من مدينة الخليل تتداخل مع الأحياء الشرقية لمدينة دورا عمرانياً وسكانياً وخدماتياً بحيث لم يعد هناك حدود فاصلة على الطبيعة تفصل بين سكان المدينتين .

أما عدد سكان المدينة الحالي وبحسب نتائج التعداد السكاني الفلسطيني 2017 الذي نفذه الإحصاء الفلسطيني فبلغ (39128 فرداً). (بلدية دورا، 2021).

تأسست بلدية دورا بتاريخ 1967/1/1 وهي مؤسسة شبة حكومية "خدمائية" لتخدم مدينة دورا التي هي إحدى المدن في محافظة الخليل، وتقع إلى الغرب من مدينة الخليل، وعلى بعد 8 كم منها وعلى ارتفاع 839 متر فوق سطح الأرض، يحدها من الشرق يطا والخليل، ومن الشمال أذنا وتفوح، ومن الغرب الخط الأخضر (أراضي عام 1948م)، ومن الجنوب السموع والظاهرية، ويتميز الهيكل التنظيمي الحالي لبلدية دورا بتطوره من هيكلية الأقسام إلى هيكلية الدوائر حسب نظام موظفي الهيئات المحلية وذلك بسبب توسع الخدمات الناتج عن ضم مناطق جديدة للبلدية ونتيجة التطور العمراني الكبير لمركز المدينة، حيث يتألف من ثلاثة عشرة وحدة إدارية (سبعة دوائر وستة وحدات إدارية تحت إشراف مدير البلدية) تتبع مباشرة لمدير البلدية والذي يشرف عليه مباشرة رئيس البلدية. (بلدية دورا، 2021).

2.8.1.1 أهداف البلدية:

1. تطوير وتعزيز مدينة دورا كمركز اقتصادي واجتماعي وثقافي قوي ومستقر ومتنوع، وقادر على ضمان الازدهار المعيشي.
2. تحسين مستوى المعيشة؛ وتطوير البنية التحتية لمدينة دورا؛ وتنوع الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين.
3. تنمية رأس المال البشري؛ وتحفيز الإمكانات الخلاقة لدى الشباب.
4. التخطيط الهيكلي والتنظيمي والتفصيلي؛ وتطوير مدينة دورا كنظام حضري مستقر.
5. المحافظة على الصحة العامة وسلامة المواطنين ومكافحة التلوث والأوبئة والمكروه الصحية؛ وتعزيز الوقاية والتثقيف الصحي والمجتمعي.

2.8.1.2 إدارة الجودة الشاملة في بلدية دورا:

تعمل وحدة الجودة في بلدية دورا على التحقق من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المشاريع التي يتم تنفيذها من خلال اعمال الرقابة الداخلية على الأعمال الفنية بالبلدية (أعمال الهندسة، وأعمال الصحة والبيئة، والمياه، والكهرباء، والحركة والميكانيك) وذلك حسب البرامج والخطط المعدة مسبقاً. والمشاركة في تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي على النظم التشغيلية وذلك بالتنسيق مع رئيس وحدة الرقابة الداخلية وكذلك العمل على الاشراف في عملية استلام المواد المشتراة والمشاريع المستلمة.

وكان من أهم المشاريع التي ساهمت في تطوير البنية المؤسساتية لبلدية دورا مشروع تطوير الجودة والتي حصلت البلدية من خلاله على شهادة الجودة العالمية (ISO9002) من قبل جهة التسجيل المعتمدة (SGS-UK) في العام 1999، حيث تم من خلال هذا المشروع تطوير سياسات وإجراءات العمل المختلفة ووضع ضوابط لها، أضف إلى ذلك وضع هيكلية مفصلة للبلدية شملت الوصف الوظيفي لجميع الموظفين والأقسام الإدارية.

وبالرغم من عدم تجديد شهادة الجودة بعد الحصول عليها، إلا أن البلدية ما زالت تعمل وفقاً لنظام الأيزو. وفي إطار جهود البلدية لتحسين خدماتها عمدت المجالس البلدية المتعاقبة إلى تشكيل لجان متخصصة من أعضاء المجلس البلدي للعمل على دراسة الاحتياجات التنموية للبلدة ومتطلبات البناء المؤسسي في البلدية ووضع التوصيات بشأنها للمجلس البلدي، حيث تم تشكيل لجان للتطوير الإداري، والتنظيم والبناء، والمشتريات والعطاءات، والمعارف، والصحة والبيئة، والعلاقات العامة والمشاريع، والتنمية الاجتماعية والرياضية وغيرها. (بلدية دورا، 2021).

2.8.2 بلدية الظاهرية:

تقع الظاهرية في أقصى جنوب الضفة الغربية على بعد 22 كم جنوب مدينة الخليل وتعد البوابة الجنوبية للضفة الغربية تقوم المدينة فوق بلدة جوشن العربية الكنعانية، قام السلطان الظاهر بيبرس بتحصينها لموقعها الاستراتيجي ومنه استمدت اسمها الحالي. ويصل عدد سكانها إلى 38 ألف نسمة تقريبا ومساحتها حسب المخطط الهيكلي يصل إلى (15198) دونما بينما تبلغ مساحة أراضيها 120854 دونماً. ترتفع عن سطح البحر 655 متراً حيث يتسم مناخها بالانتقالي ما بين شبه الصحراوي ومناخ حوض البحر الأبيض المتوسط. (بلدية الظاهرية، 2021).

تشكل مدينة الظاهرية ثالث أكبر تجمع سكاني في محافظة الخليل وآخر محطة سكانية في جنوب الضفة الغربية باتجاه النقب، وحلقة وصل بين بيئتين مختلفتين للحياة البدوية في النقب والحياة الريفية في جنوب الخليل، مما جعلها مركزاً تجارياً يؤمه ما يزيد عن مائة ألف من سكان النقب بالإضافة إلى كونها مركز تجمع وانطلاق العمال باتجاه مدينة بئر السبع، مما يشكل ضغطاً على الخدمات في مجال المياه والطرق والكهرباء وزيادة اعباء الخدمات الصحية والنظافة العامة.

تأسست بلدية الظاهرية في العام 1963م، حيث تم في العام 1997م ترفيع مجلس قروي الظاهرية إلى بلدية، وتم تشكيل المجلس البلدي الأول، ويوجد في البلدية 100 موظفاً وموظفة. تصنّف بلدية الظاهرية ضمن البلديات من الفئة "B" لدى وزارة الحكم المحلي، وتقوم بلدية الظاهرية بتنفيذ مهام واضحة بموجب قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997م، وقد تلخصت رسالة البلدية في تضافر الجهود وحشد الإمكانيات لدى المجتمع المحلي لتقديم مستوى خدماتي متطور. ويتكون الهيكل التنظيمي الحالي لبلدية الظاهرية من أربعة دوائر رسمية وخمسة وحدات

إدارية تحت إشراف مدير البلدية علماً أنه لا يوجد قسم مختص بمتابعة نظام الجودة في البلدية.
(بلدية الظاهرية، 2021).

2.8.3 بلدية يطا :

تقع مدينة يطا في الضفة الغربية، على الجنوب من محافظة الخليل، وتبعد عنها 12 كيلومتر، وتبعد عن مدينة القدس 60 كيلو متر تقريباً، ويحدها من الشمال مدينة الخليل، ومن الجنوب بلدة السموع وتل السبع، ويحدها من الشرق البحر الميت، ومن الغرب مدينة دورا . بلغت مساحة يطا داخل حدود البلدية والتي تم توسيعها في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية عام 2004 ما يعادل 24552 دونماً، وقد تم تقدير عدد سكان مدينة يطا عام 2018، بحوالي، 167,424 نسمة بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (بلدية يطا، 2021).

تأسس مجلس قروي يطا عام 1966 في عهد المملكة الأردنية الهاشمية برئاسة السيد نصار الجندي إلى أن تم ترفيع المجلس القروي إلى بلدية عام 1971م، وتأسست بلدية يطا سنة 1971. تعاقب على إدارة البلدية (12) رئيساً حتى موعد انتخابات الهيئات المحلية في الثالث عشر من أيار عام 2017، ويتألف المجلس البلدي الحالي من 13 عضواً بما فيهم الرئيس. علماً بأن آخر انتخابات للبلدية كانت قد أجريت عام 2017، وتصنف البلدية إدارياً حسب وزارة الحكم المحلي (بلدية يطا، 2021).

تتاط بمجلس بلدية يطا الوظائف والصلاحيات والسلطات حسب قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية، بحيث تقدم البلدية لمواطنيها كافة الخدمات المنصوص عليها باستثناء خدمة الصرف الصحي.

يتألف الطاقم الوظيفي لبلدية يطا من (166)موظف وعامل، منهم (81) موظف مصنف و(17) موظف متقاعد، وقد وفر المجلس البلدي الحالي(68) فرصة عمل محلية في عدد من التخصصات الفنية والإدارية والمالية بالتوظيف عن طريق العقود تحت التجربة القانونية، حيث تسعى بلدية يطا إلى تنمية المجتمع المحلي في يطا وقرائها بكافة شرائحه، والنهوض ببنيتها التحتية، والبحث عن أفضل السبل وأحدثها لتقديم الخدمات له في المجالات الصحية والثقافية والمواصلات والمياه والطاقة وإدارة النفايات الصلبة وتنظيم التطور العمراني، وأن تظل جادة في تحقيق الأمن الاجتماعي للمواطن وتحسن علاقته بمؤسسته الأم، والارتقاء بعلاقة مشتركة وفاعلة مع المؤسسات المحلية والوطنية والعالمية، والاهتمام برفع كفاءة موظفيها وتوفير الأجواء المناسبة لعملهم وتشجيع إبداعاتهم من خال توفير أحدث الأجهزة الالكترونية والمعدات والآليات اللازمة لنجاح العمل.

2.8.4 بلدية السموع:

تقع بلدة السموع على بعد 21 كم إلى الجنوب الغربي من مدينة الخليل في منطقة رأس النقب، وتقع فوق رقعة جبلية تتحدر أراضيها نحو الجنوب الغربي ، وتمثل السموع نهاية حدود الضفة الغربية في جنوبها، وتبلغ المساحة العامة للبلدة حوالي 138 الف دونم، منها 78 الف دونم تقع خلف خط الهدنة، وتمت مصادرة حوالي 25 الف دونم عند اقامة جدار الفصل العنصري، فأصبحت اراضي البلدة حوالي 35 الف دونم فقط، السموع منطقة جبلية يحدها من الشمال مدينة يطا و مدينة دورا، ومن الجنوب الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948، من الشرق مدينة يطا والأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948، ومن الغرب الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948، ويبلغ عدد سكان البلدة حوالي 27,800 نسمة، بينما عدد السكان حسب إحصائيات عام 2007 بلغ 19,154 نسمة . (حسب الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني.2007)

في العام 1997 ، قامت وزارة الحكم المحلي بترفيح تصنيف السموع إلى مجلس بلدي وعينت أول مجلس وضم المجلس البلدي في حينه 13 عضواً منهم رئيس البلدية، واستمر المجلس البلدي في إدارة شؤون البلدة حتى جرت أول انتخابات مباشرة عام 2005 .

تدرج بلدية السموع تحت البلديات المصنفة (ب) وفقاً لتصنيفات وزارة الحكم المحلي ومن البلديات المصنفة (ج) حسب النظام المعمول به في صندوق تطوير واقراض البلديات ويأتي هذا الاختلاف في التصنيف بسبب اختلاف المعايير والاسس المعتمدة في تصنيف البلديات التي تعتمدهما الجهتين بالرغم من هذا الاختلاف في التصنيف تعد بلدية السموع من البلديات متوسطة الحجم من حيث اتساعها الجغرافي وعدد السكان والخدمات التي تقدمها للسكان، أعدت بلدية السموع هيكلًا تنظيميًا جديدًا في العام 2011 في إطار الإعداد لموازنة ذات العام ،حيث اختارت ان تنظم هيكلها الوظيفي في ثلاث دوائر رئيسية بدلاً من الاعتماد على نظام الاقسام والوحدات الإدارية كما كان سابقاً.(صندوق تطوير واقراض البلديات، تموز 2011)

- عدد الموظفين مصنفين ومثبتين (43) و (56) على بند موظفي العقود.
- تصنيف البلدية حالياً في الحكم المحلي (ب) في صندوق البلديات (ب++) (المصدر بلدية السموع ، الشؤون الإدارية تموز 2021).

2.9 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في القطاعين العام

والخاص نذكر منها ما يلي:

2.9.1 الدراسات العربية :

دراسة البلاص وآخرون(2021): بعنوان "ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على

البلديات الأردنية". بحثت هذه الدراسة كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل موثوق في

قطاع الخدمات العامة في الأردن وكيف يمكن لبلدية إربد الكبرى تحسين أدائها العام. من خلال استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة للاتصال وإشراك الموظفين والتحسين المستمر والقيادة وأثره على سرعة الأداء والنوعية والكمية في بلدية إربد الكبرى في الأردن. وقد كشفت الدراسة أن القيادة لها التأثير الأقوى والأكثر إيجابية على سرعة الأداء وكميته مقارنة بأبعاد أخرى للتواصل ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر. ووجد أن الجمع بين جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر على جودة الأداء بشكل إيجابي. ومع ذلك ، أدى زيادة الاتصال إلى تأثير سلبي على جودة الأداء.

دراسة معد بن يحيى وعبد الله الاحمد (2021): بعنوان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: الإمارات العربية المتحدة". إن إدارة الجودة الكلية هي فلسفة إدارية متكاملة على مستوى المؤسسة التي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات من خلال التركيز على الاجتماع أو تجاوز توقعات العملاء لتعزيز رضا العملاء والأداء العام للمؤسسة . لذلك، تدرس هذه الدراسة تأثير اثنين من أبعاد إدارة الجودة الكلية (تركيز العملاء و التدريب التعليمي) من خلال دور الوساطة للفردية في إدارة الجودة . تم توزيع ما مجموعه 406 استبيان على كبار موظفي هيئة أبوظبي للزراعة وسلامة الأغذية. وأظهرت النتائج أن تركيز العملاء والتعليم والتدريب كان له تأثير مباشر على الزراعة في أبوظبي و أداء هيئة سلامة الأغذية. أيضا ، الفردية تتوسط العلاقة بين تركيز العملاء والتعليم وتدريب وأداء الهيئة.

دراسة عبد الله عمرو (2019): بعنوان " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية". استهدف هذا البحث قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين أداء العاملين القائمين على

أعمال المشاريع في البلديات وذلك من خلال قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البلديات. وتم اختيار عينة من العاملين في هذه البلدية ووصل عدد الاستبيانات التي تم جمعها والحصول على ردود 196 استبيان وبلغ عدد الاستبيانات الكاملة والصالحة للتحليل 184 استبيان. وأوضحت النتائج أن ترتيب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات جاء بعد تمكين العاملين في الترتيب الأول، وفي الترتيب الثاني جاء كل من بعد التركيز على العملاء والمستفيدين وبعد العلاقة بالموردين. وتبين من إختبار الفروض الإحصائية أن العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع الإنشائية في البلديات كانت هي (إلتزام الإدارة العليا- التركيز على العملاء والمستفيدين- العلاقة بالموردين -تمكين العاملين من التحسين المستمر- تطبيق الإدارة للعوامل الإستراتيجية الاستباقية للمشروع- اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري).

دراسة ريجان، (2018): بعنوان "دور مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات- المحافظات الجنوبية- غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتم تطبيق هذه الدراسة على وزارة النقل والمواصلات في المحافظات الجنوبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، أما عينة الدراسة فشملت 170 موظف من العاملين في وزارة النقل والمواصلات، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مقومات الرقابة الداخلية وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات، وجود تأثير لأبعاد مقومات الرقابة الداخلية (الانظمة واللوائح والتعليمات، مقومات الاتصال) على المتغير التابع "جودة الخدمات".

دراسة أبو زر (2017): بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي".
يعد هذا البحث خطوة في طريق بناء منظومة إدارية تقدم دمجاً منطقياً للجودة في كافة مفردات الأداء المؤسسي، وتضمنين معايير الجودة في رسالة وغايات وأهداف المؤسسة، ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ والرقابة والمراجعة، من خلال تطوير مؤشرات محددة للأداء المؤسسي ومعاييرها التي تضمنها دليل معايير الاعتماد الفلسطينية بشكل مفصل. وللإجابة عن أسئلة البحث إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، استجاب منهم (91) فرداً بنسبة استرداد (91%) من مجتمع البحث. توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (61.75). حيث كانت نتائج واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عينة الدراسة الاستطلاعية بدرجة منخفضة، حيث بلغت النسبة المئوية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة 2.21.

دراسة حمداني (2016): بعنوان "تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري بلدية تبسة نموذجاً". 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 أن بلدية سبتة لا تلتزم بجميع معايير الجودة التي تهدف إلى تحسين الخدمات البلدية وإنما

تقوم بتطبيق ما يعمل على تحسين الاجراءات الإدارية والتنظيمية التي تتسبب بتأخير اجراءات البلدية مع المواطن.

دراسة الهشلمون (2015): بعنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل" . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل والتي تتمثل في (التركيز على المشتركين، التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، السياسات والاستراتيجيات، النظم الإدارية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من أجل دراسة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة اراء عاملي ومشتري شركة كهرباء الخليل لدرجة تطبيق هذه المعايير في الشركة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي ومشتري شركة كهرباء الخليل والتي يبلغ عددهم فيها مائة وواحد وتسعين عاملاً وعدد المشتركين حوالي أربعين ألف مشترك، وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية لعاملي الشركة، حيث تم توزيع (120) استبانة تم استرداد (92) استبانة، وتم استخدام اسلوب العينة العنقودية لمشتري الشركة حيث تم توزيع (250) استبانة وتم استرداد(226) استبانة، كما وتم استخدام اداة المقابلة مع الإدارة العليا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعدهم التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب اراء المشتركين كانت مرتفعة، بينما بينت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب اراء العاملين كان متوسطاً، كما وبينت أن هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية التطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

دراسة الكحلوت (2013): بعنوان "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على درجة اختلاف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة، وموقع العمل.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تحليل الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واشتمل مجتمع الدراسة العاملين بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة بكافة ادارتها ودوائرها عدا (عاملي الفئة الخامسة) الفنيين والمراسلين والسائقين (والمقدر عددهم ب (997) عاملا ولصغر المجتمع الأصلي فإن الدراسة استخدمت أسلوب المسح الشامل في الجانب التطبيقي من دراسته، وذلك عبر توزيع استبانة محكمة على مجتمع الدراسة. وقد اشارت نتائج الدراسة إلى ان وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة لا تدعم المبادئ التالية (الإدارة العليا، اتخاذ القرارات، المشاركة والدافعية، التحسين الشامل، التدريب والتطوير، التركيز على المستفيدين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات. وتدعم المبادئ التالية (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فرق العمل والعمل الجماعي، أهداف الوزارة والعاملين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات.

2.9.2 الدراسات الاجنبية:

هنالك عدة دراسات أجنبية تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وأبعادها , نذكر منها الآتي :
دراسة (Sinaj, et al (2021): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة اللينة وأداء الحكومة المحلية، دراسة حالة لبلدية تيرانا، ألبانيا". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تأثير العناصر

"اللينة" لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حسب تصور الموظفين في الوحدات المحلية في مدينة تيرانا وأثرها على الأداء الوظيفي ، تم توزيع 260 استبيان كامل واسترداد 249 استبيان قابل للتحقيق ، وكانت نتائج هذه الدراسة أنه هنالك صلة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات وزيادة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين . لذا ، سواء أكانت البلدية تجعل إدارة الجودة الشاملة جزءاً منها أم لا ، فسوف ينعكس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة وأداء المنظمة. حيث أظهر التحليل في هذه الدراسة أن العناصر "اللينة" لإدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.

دراسة : (THAMAE PAULUS MASEJANE (2021) بعنوان "إدارة الجودة الكاملة والأداء التنظيمي في بلدية مالوتي-أ- فوفونج في مقاطعة الدولة الحرة". حيث تم إجراء تحليل لإدارة الجودة الشاملة كما هو في مجلات مختلفة المنشورة سابقاً. ونتيجة لذلك ، يتم فحص الجودة من حيث كيفية تطورها تاريخياً خلال المراحل المختلفة من تطوير البشرية ونظرة عامة على المفاهيم الأساسية التي ساهمت في الحديث عن الممارسة المهنية للمفهوم. تركز هذه الدراسة بشكل خاص على تحديد ما إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يتحسن وكيفية عمل الأداء التنظيمي في بلدية مالوتي-أ-بهوفونغ. المقابلة هي طريقة بديلة لجمع بيانات المسح. بالإضافة لتوزيع 126 استبيان وتم إستعادة 106 إستبيان من التي تم توزيعها من أجل قياس وتحليل لإدارة الجودة الشاملة في بلدية مالوتي -أ- . عمدت الدراسة إلى العديد من النتائج وأهمها أن نسبة إشراك العاملين في قرارات المؤسسة ضئيلة جداً وأنه بناءً على مبدأ التحسين المستمر للخدمات، توجه نهج إدارة الجودة الشاملة المستخدم من خلال العمليات المنطقية لتحديد أهداف الخدمة ، وقياس الأداء التنظيمي وتحديد تأثير الممارسات الحالية وتحديد حيثما تكون هناك حاجة إلى تحسينات. ولخصت الدراسة إلى انه يجب على الإدارة العليا الالتزام ودعم تنفيذ

إدارة الجودة الشاملة في بلدية مالوتي -أ- وان أفضل طريقة لتحسين الأداء التنظيمي هي من خلال إشراك وتمكين الموظفين على جميع المستويات.

دراسة (Saffara and Obeidat (2020): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على ممارستها أبعاد أداء الموظفين الذين عملوا في وزارة الداخلية القطرية، مع حصة معتدلة من المعرفة. استخدمت الدراسة بحثاً كمياً، حيث تم جمع 280 استبياناً من المجيبين للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة كان لأبعادها آثار على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة المعرفة .

دراسة (Cetin.Z (2020) : بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات البلدية، بحث عن الخطط الإستراتيجية للإدارات البلدية لمقاطعات منطقة إيجة في تركيا". حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة للبلديات في تركيا، وأهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للحكومات المحلية وتقييم الخطط الإستراتيجية للإدارات البلدية لمحافظة منطقة بحر إيجة في تركيا من حيث انعكاس إدارة الجودة الشاملة على عملياتها في التخطيط الاستراتيجي. وكان من نتائج هذه الدراسة وجود أثر مباشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على عمليات وضع الخطط الاستراتيجية للبلديات منطقة بحر إيجة في تركيا .

دراسة: (Engdaw (2019): بعنوان " تأثير جودة تقديم الخدمات العامة على رضا العملاء في إدارة مدينة بحر دار: حالة Ginbot 20 Sub-city"، أجريت هذه الدراسة بهدف عام هو تقييم تأثير جودة تقديم الخدمة بناءً على رضا العملاء في المدينة الفرعية Ginbot 20.

لإجراء الدراسة الارتباطية تم استخدام تصميم البحث ونهج البحث الكمي. ما مجموعه 88 عينة تم اختيار كل من العملاء (68) ومقدمي الخدمة (20) باستخدام عينات عشوائية بسيطة وتقنيات أخذ العينات العشوائية المنتظمة على التوالي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. بناء على البيانات التي تم جمعها، توصلت الدراسة إلى نتائج معينة. بين التخصص، النتائج، وتصور العملاء ومقدمي الخدمات على جودة تقديم الخدمات و رضا العملاء يختلف، والاستجابة ، والملموسية ، والضمان، والموثوقية المرتبطة بشكل إيجابي برضا العملاء. ومع ذلك، فقد ارتبط التعاطف سلباً مع رضا العملاء. بشكل عام، احتمالية إرضاء العملاء عندما تكون هناك جودة تقديم الخدمة (84%) في حين اقتنع بالقيمة الاحتمالية (3.8948%) في عدم تقديم خدمات عالية الجودة.

دراسة (Sadikoglu and Olcay (2014 : بعنوان "آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة فضلاً عن أسباب وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا. تم استخدام منهجية مسح المقطع العرضي في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة على مستوى المصنع. تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والتي تقع في قوجا-جيزي الصناعية، حيث تم استرداد (212) استبانة صالحة للاستعمال، مع معدل استجابة مرضية (48.4%) تم تحليل العوامل الاستكشافية وتحليل الانحدار المتعدد، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التطبيقات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثير كبير على نتائج الأداء المختلفة، وكشفت النتائج أن أولى العقبات التي تواجه الشركات في تركيا كانت عدم مشاركة العاملين، ونقص التوعية والالتزام لدى العاملين، وهيكل تنظيمي غير ملائم، إضافة إلى نقص الموارد.

دراسة (Mokhlis et al(2011) : بعنوان "جودة الخدمة البلدية ورضا المواطنين في جنوب تايلاند"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص جودة الخدمات البلدية المقدمة من الحكومة المحلية في جنوب تايلاند؛ وتحديد أهم أبعاد جودة الخدمة التي تحدد رضا المواطن. كانت الاستبيانات التي تم توزيعها على 234 مستجيباً في تامبون خوك فو، إحدى ضواحي خوك فو في باتاني مقاطعة جنوب تايلاند. وتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي، تم إجراء الارتباط والانحدار المتعدد التدريجي لتحليل البيانات. وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة تمثل أداة صالحة لقياس جودة الخدمة البلدية في الإطار التايلندي؛ أربعة أبعاد لجودة الخدمة وهي الملموسية والتعاطف والاطمئنان والاستجابة اظهرت بشكل كبير العلاقة بين هذه الأبعاد والرضا حيث اظهرت قيمة $2R$ ما يعادل 0.5. وهذه النتيجة تؤكد على أن سمات الجودة تساهم بشكل كبير في تعزيز رضا المواطن.

2.9.3 اوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل حيث تضمن المحور الأول من الاداة دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات، ففي دراسة الكحلوت (2013) مدى تطبيق الجودة في وزارة النقل في قطاع غزة - فلسطين من وجه نظر العاملين .

هناك اتفاق بين أبعاد هذه الدراسة وكل من دراسة حمداني (2016) التي تناولت تنفيذ المخططات الهادفة لتحسين جودة الخدمات في الجزائر، ودراسة الهشلمون (2015) التي تناولت تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بلدية الخليل بالتركيز على التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

حيث يعد تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثره على رضا المواطنين من الموضوعات التي وجدت لها حيزاً كبيراً في الدراسات التنموية في السنوات الأخيرة في العالم بشكل عام والساحة الفلسطينية بشكل خاص والتي تعبر عن التحديات التي تواجه المؤسسات العامة في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء المؤسسي بما يحقق التميز في تقديم الخدمة وينعكس في النهاية على رضا المواطنين.

وقد شكلت هذه الدراسات دليلاً مهماً في تحديد مسار هذه الدراسة ، كما أنها أيضاً شكلت مرجعاً مهماً في طريقة طرح الموضوع ونقاشه والبحث في أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، وأثره على الأداء بشكل عام في بلديات جنوب محافظة الخليل . حيث كانت الدراسات السابقة بمثابة الموجه والدليل لسير هذه الدراسة .

2.9.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- من حيث الهدف من الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية السابقة والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الجودة وواقعها في بعض المؤسسات ومستوى الأداء المؤسسي وكيفية ادارته والمسببات له.
- من حيث متغيرات الدراسة : اعتمدت الدراسات السابقة على متغيرات عديدة ومختلفة عن المتغيرات التي تم ادخالها في هذه الدراسة.
- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة ولكن هذه الدراسة عملت على اختيار مجتمع الدراسة ممثلة ببلديات جنوب محافظة الخليل.
- من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق الاهداف على منهج التحليل الوصفي كونه أحد المناهج التي يتم الاعتماد عليها في تبني استقصاء الظاهرة

التي بلورتها مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتقييمها وفق اسس منهجية علمية ذات مدلول علمي.

وأخيرا تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تركز على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وانعكاس ذلك على مستوى الأداء في عينة دراسية تكونت من اربع بلديات في جنوب محافظة الخليل، حيث يطمح المواطنون في هذه المناطق إلى خدمات تتمتع بدرجة عالية من الجودة والتميز .

3.0 الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3.1 منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بعد الاعتماد على الأدب النظري ذو الصلة بالإضافة إلى تطوير أداة استبانة حيث يهتم المنهج الوصفي بدراسة الحقائق حول الظاهرة والأحداث، والأوضاع القائمة وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها أو إصدار تعميمات بشأنها، ويقوم المنهج على قاعدتين هما: التجريد التي تميز الظاهرة كما وكيفيا بغرض إظهارها أو تحريرها بصورة أوضح، وقاعدة التعميم التي هي إصدار الحكم على الظاهرة في إطار الفئة أو العينة التي تمت دراستها (عمر, 2008).

3.2 مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في بلديات جنوب محافظة الخليل (دورا ، الظاهرية، السموع، يطا) من فئة الإدارة الوسطى والإدارة العليا.

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل والتي تشمل (123) موظف وموظفة من فئات الإدارة الوسطى والإدارة العليا العاملين في بلديات جنوب الخليل.

3.4 صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة قدرة أداة البحث على جمع المعلومات اللازمة للوفاء بمشكلة البحث والإجابة عن التساؤلات (اللبنان وعبد المقصود, 2008, ص99). لهذا الغرض سوف يتم وضع التعريفات لفئات التحليل وعرضه على مجموعة من الأساتذة والخبراء من أجل تحكيمها ويتم

اعتماد الشكل الأخير لكشاف تحليل المضمون (استمارة التحليل) بعد استيفاء جميع ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

ولتبيان مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لمحاور الأداة، قد عمد الباحث إلى اجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الصدق للأداة . وفيما يلي جدول لتوضيح معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاداة والاداة ككل .

جدول (3.1) معامل الارتباط بيرسون بين محاور الأداة والاداة ككل

ارتباط كل محور مع الاستبيان ككل	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
1 المحور الأول	0.00	0.88	قوي جدا
2 المحور الثاني	0.00	0.85	قوي جدا
3 المحور الثالث	0.00	0.89	قوي جدا
4 المحور الرابع	0.00	0.88	قوي جدا
5 المحور الخامس	0.00	0.78	قوي جدا
6 المحور السادس	0.00	0.83	قوي جدا
7 المحور السابع	0.00	0.94	قوي جدا

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3.1) أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 بأن ارتباط محاور

الدراسة مع المحور الكلي للدراسة قوي وهذا يدل على ان صدق بناء الأداة قوي ومتمين .

3.5 ثبات الأداة

يعرف الثبات على أنه إمكانية تكرار تطبيق الاستمارة والحصول على نتائج ثابتة كل مرة (المشهداني, 2017)، وسيقوم الباحث بإعادة الإختبار، والذي يسمى أيضاً " ثبات الباحث مع نفسه"، وذلك بتحليل جزء من العينة مرتين بفارق زمني مدته شهر واحد في هذه الدراسة، ليتم بعد ذلك احتساب معامل الثبات اعتماداً على نتائج هاتين المرتين.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة، سيتم القيام بتطبيق كشاف التحليل على جزء من عينة الدراسة مرتين، بفارق زمني مدته شهر واحد واستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي وهي :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{M \times 2}{2N+1N}$$

حيث ان $M =$ عدد الفئات المتفق عليها في عملية التحليل .

و $N =$ مجموع فئات التحليل .

وقد اعتمد الباحث اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وذلك لاختبار ثبات الاستبيان، وتتراوح قيمة نتيجة هذا الاختبار بين 1 و 0 وكلما اقتربت هذه النتيجة من الرقم 1، كلما كان الثبات أقوى، كما أنّ النتيجة يجب ألا تقل عن 60% ليعتبر الباحث أنّ هناك ثبات على صعيد الأسئلة أو العبارات وقد جاءت النتائج على الشكل التالي:

جدول (3.2) مقياس ثبات الأداة:

N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha
45	.973	.973

تبين من الجدول رقم (3.2) ان نتائج معامل الثبات كرونباخ الفا اكبر من القيمة المطلوبة 0.60 أي 60% وبالتالي يمكن الحكم على ان أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصلت إلى 0.97 أي ما يعادل 97% .

3.6 إجراءات الدراسة

1. قام الباحث بتحديد فكرة الدراسة، ليحدد بعدها عنوان الموضوع بالصيغة الآتية :
"واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين فيها".
2. تم البحث في الأدب النظري حول الموضوع بشكل مكثف وذلك من خلال دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام التي من خلالها يمكن تكوين مسار علمي لمعالجة مشكلة الدراسة.
3. العودة إلى الدراسات والأبحاث السابقة التي تعالج مواضيع قريبة من موضوع الدراسة، وذلك بغية الاطلاع على المناهج والأدوات التي اعتمدها هذه الدراسات، والنتائج التي تم الوصول اليها للاستفادة منها في الدراسة الحالية.
4. تم حصر عينة الدراسة، ثم إخضاعها للتحليل الكمي والكيفي وفق استمارة التحليل، ومعالجتها إحصائياً بالطرق المناسبة، والخروج بعد ذلك بنتائج الدراسة.
5. تبعاً للنتائج التي تم استخلاصها من الدراسة، تم وضع التوصيات التي يمكن أن تحمل فائدة فيما يخص موضوع الدراسة، سواء في الجانب البحثي أو العملي.

3.7 المعالجة الإحصائية

تم جمع البيانات وترتيبها ومن ثم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها بحزمة برامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية "SPSS" بهدف استخراج النتائج الخاصة بتحليل المضمون وهي التكرارات والنسب المئوية لفئات التحليل، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداة .

3.7.1 خصائص عينة الدراسة:

جدول (3.3) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	دبلوم	28	25.2
	بكالوريوس	66	59.5
	ماجستير	17	15.3
الخبرة العملية	1-5	25	22.5
	6-10	48	43.2
	11 فأكثر	38	34.2
البلدية	دورا	41	36.9
	يطا	29	26.1
البلدية	الظاهرية	22	19.8
	السموع	19	17.1
العمر	25-35	57	51.4
	36-45	34	30.6
	46 سنة فأكثر	20	18.0
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	86	77.5
	إدارة عليا	25	22.5
		100%	111

أظهرت البيانات في الجدول رقم (3.3) ان مؤهلات الأشخاص العاملين في البلديات عينة

الدراسة أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث أظهرت التكرارات ان ما نسبته 59.5 % من حملة

البكالوريوس يليهم حملة الدبلوم بنسبة 25.2 % ثم حملة الماجستير بنسبة 15.3 % ، وفيما

يتعلق بالخبرة العملية فقد تبين ان هناك ما نسبته 43.2% لديهم خبرة من ست إلى عشر سنوات ثم 34.2% لديهم خبرة أكثر من إحدى عشر سنة ، توزعت أداة الدراسة على مجتمع الدراسة فقد تم استعادة 41 استبانة اي بنسبة 36.9% من بلدية دورا وهناك 29 استبانة بنسبة 26.1% من بلدية يطا وكذلك هناك 22 استبانة بنسبة 19.8% من بلدية الظاهرية وأخيرا بلدية السموع فقد حصلت على 19 استبانة بنسبة 17.1%.

تبين من البيانات الديموغرافية للعاملين في البلديات أعلاه إلى ان هناك 57 من الموظفين بنسبة 51.4% اعمارهم ما بين 25-36 سنة وان هناك 34 موظفا بنسبة 30.6% أعمارهم ما بين 36-45 سنة وأخيرا هناك 20 موظفا بنسبة 18% اعمارهم اعلى من 46 سنة. أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي للعاملين في البلدية فقد تبين أن هناك 86 من أفراد العينة يعملون في الإدارة الوسطى اي بنسبة 77.5% وهناك 25 من العاملين ضمن الإدارة العليا اي بنسبة 22.5%.

3.7.2 درجة المتوسطات الحسابية

$$\text{مدى التطبيق} = \text{الاجابة القصوى} - \text{الاجابة الدنيا} / 5 - 1/3 = 1.33$$

وبذلك تكون درجة المتوسطات الحسابية كما يلي:

أقل من 2.33 منخفضة، ما بين 2.33 و 3.66 متوسطة ، اكثر من 3.67 مرتفعة .

4.0 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

تم في هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة من خلال القيام بعرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة أولاً، ومن ثم تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة. وأخيراً، تم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة. وقد كانت إجابات أسئلة الدراسة كما يلي:

4.1 السؤال الأول

4.1.1 ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الخليل؟

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
1	التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	2.6471	.76566	متوسطة
2	التركيز على العمليات	2.6306	.64227	متوسط
3	مشاركة العاملين	2.6201	.79046	متوسط
4	الأداء المؤسسي	2.6180	.77685	متوسط
5	عمليات التطوير المستمر	2.3844	.70273	متوسطة
6	خدمة المواطنين	2.4144	.65012	متوسطة
7	الثقافة التنظيمية	2.4249	.61082	متوسطة
	الدلالة الكلية	2.5342	.61465	متوسطة

للإجابة على السؤال الأول حول تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل (دورا، الظاهرية، يطا، السموع) ، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية للبعد الأول حول التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة بأن الوسط الحسابي هو 2.64 وهو بدرجة متوسطة،

وهذا يعني أن الإدارة العليا غير ملتزمة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وإنما تتعامل مع بعض هذه الأبعاد وتهمل بعضها، أما البعد الثاني ذو العلاقة بالتركيز على العمليات فقد حصل كذلك على وسط حسابي 2.63 وبدرجة متوسطة كذلك، وهذا المستوى يدل على أن العمليات الإدارية تعاني من العشوائية وتنفذ بمستوى منخفض من التخطيط ، البعد الثالث الذي تناول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل البلدية فقد حصل على وسط 2.62 وهو بدرجة متوسطة، ويدل ذلك على المركزية في اتخاذ القرارات وغياب الديمقراطية داخل المؤسسات ، وكذلك البعد الرابع الذي تناول عمليات التطوير المستمر ، فقد حصل على وسط حسابي 2.38 وبدرجة متوسطة ، وهذا ما يشير إلى ضعف عمليات التطوير المستمر في البلديات موضوع الدراسة ، البعد الخامس الذي تناول خدمة المواطنين حصل على وسط حسابي 2.41 وبدرجة متوسطة أيضاً . وهذا يدل على أن خدمة المواطنين ليست بالمستوى المطلوب في البلديات عينة الدراسة، وعدم إعطاء مستوى رضى العميل الأهمية المستحقة من قبل البلديات موضوع الدراسة ، البعد السادس الذي تناول الثقافة التنظيمية فقد حصل على وسط حسابي 2.42 وبدرجة متوسطة وهذا ما يشير إلى تدني مستوى الثقافة التنظيمية الفاعلة في بلديات جنوب الخليل، بسبب ضعف الإلتزام للموظفين العاملين في البلديات وعدم اعتماد مدونة سلوك تعزز انتماء الموظف وتهتم به من خلال نظام الحوافز والعلاوات ..، البعد الأخير من أبعاد الجودة وهو الأداء المؤسسي فقد حصل على وسط حسابي 2.61 وبدرجة متوسطة ، تبين من الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل متوسط ولا يرتقي للمستوى المطلوب ، وهذا ما يفسر غياب وجود دوائر ضبط الجودة بالإضافة إلى عدم وجود وحدة متخصصة في الاشراف على جودة الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين وهذا يعود أيضاً إلى غياب وجود جهاز إداري سليم وكفؤ وعدم وضوح الخطط الموضوعية مقارنةً مع الدول

المتقدمة. وأخيرا بلغ الوسط الحسابي الكلي لأبعاد الدراسة المختلفة 2.53 وبدرجة متوسطة. ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عبر عن درجة متوسط متدنية وهذا ما انعكس على مستوى الأداء المؤسسي بشكل واضح كون الأبعاد مترابطة في العمليات الإدارية التي تعتمد عليها البلديات. وكما جاء في دراسة البلاص وآخرون(2021) والتي كشفت أن القيادة لها التأثير الأقوى والأكثر إيجابية على سرعة الأداء وكميته مقارنة بأبعاد أخرى للتواصل ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر. ووجد أن الجمع بين جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر على جودة الأداء بشكل إيجابي.

4.1.2 التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة:

جدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات بعد التزام الإدارة العليا بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	لدى البلدية خطة واضحة حول إدارة الجودة الشاملة	2.4685	.93244	متوسطة	5
2	تطبق البلدية مبدأ تفويض الصلاحيات لموظفيها في كافة المستويات	2.6757	.98315	مرتفعة	3
3	تقوم إدارة البلدية بتدريب مختلف الكوادر لتدعيم التزامها بالجودة	2.9189	1.06289	مرتفعة	1
4	تؤمن إدارة البلدية بان الجودة هي طريقة استدامة عملياتها المميزة	2.5946	.88809	متوسطة	4
5	تعمل إدارة البلدية على توفير الامكانيات المادية اللازمة لانجاز الخدمات بجودة عالية	2.4865	.85136	متوسطة	6
6	هنالك اهتمام بالعنصر البشري المتميز في البلدية باعتباره اهم المرتكزات الاستراتيجية	2.7387	1.07629	مرتفعة	2

متوسط	.76566	2.6471	الدلالة الكلية
-------	--------	--------	----------------

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات المبحوثين حول تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل أن الفقرة التي تناولت مدى توفر خطة واضحة في البلدية قد حصلت على وسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 0.93 وبدرجة متوسطة، أما الفقرة الثانية في بعد الإدارة العليا والتي تناولت مدى تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات لموظفيها في كافة المستويات في البلديات على وسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.98 وبدرجة مرتفعة ، في حين حصلت الفقرة الثالثة والتي تناولت قيام البلدية بتدريب كافة الكوادر لتدعيم تطبيق الجودة على وسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 1.06 وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة الرابعة التي أكدت على أن البلدية تؤمن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة 2.59 وانحراف معياري 0.88 وبدرجة متوسطة ، الفقرة الرابعة التي اشارت إلى ان إدارة البلدية تعمل على توفير الامكانيات المادية اللازمة لإنجاز الخدمات بجودة عالية قد حصلت على وسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.85 وبدرجة متوسطة، أما الفقرة الأخيرة في هذا البعد والتي تناولت الاهتمام بالعنصر البشري المتميز في البلدية باعتباره أهم المرتكزات الاستراتيجية فقد حصلت على وسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.07 وبدرجة مرتفعة ، وأن الوسط الحسابي الكلي هو 2.64 أي بمعدل متوسط وقد حصلت الفقرة الخامسة الخاصة بالموارد المادية لتطبيق الجودة على معدل متوسط ، وهذا ما يؤكد على أن البلديات لا تضع ميزانية خاصة للإشراف وتطبيق الجودة في بلديات جنوب محافظة الخليل. بالرغم من اهتمام البلديات بتحسين مستوى المورد البشري من خلال التدريب وتفويض الصلاحيات والتعزيز. وهذه النتائج تؤكد أن البلديات تعاني من عشوائية في التنظيم الإداري وعدم اعتماد الادارة العليا أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل والتعامل مع العمليات الإدارية بإنقائية في عملية التطبيق.وقد أكدت دراسة **THAMAE PAULUS**

(2021) MASEJANE إلى أنه يجب على الإدارة العليا الالتزام ودعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في بلدية مالوتي -أ- وان أفضل طريقة لتحسين الأداء التنظيمي هي من خلال إشراك وتمكين الموظفين على جميع المستويات.

4.1.3 التركيز على العمليات:

جدول (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العمليات:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	تعمل البلدية على تحديد العمليات الخاصة بتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً	2.5045	.81880	متوسط	5
2	مسؤولية إدارة العمليات المهمة في البلدية محددة بدقة	2.6577	.85807	متوسط	3
3	هناك اساليب واضحة في البلدية لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمات للجمهور	2.5586	.89122	متوسط	4
4	هناك نظام رقابي في البلدية واضح يشتمل على اجراءات وقائية وتصحيحية	2.6847	.99984	مرتفع	2
5	تعمل البلدية على الغاء الأنشطة غير الضرورية	2.7477	.91917	مرتفع	1
	الدلالة الكلية	2.630	.64227	متوسط	

أظهرت نتائج تحليل الفقرات الخاصة ببعده العمليات أن الفقرة الأولى التي تناولت قيام البلدية بتحديد العمليات الخاصة بتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً حيث حصلت على وسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 081 وبدرجة متوسطة، أما الفقرة الثانية والتي تناولت مسؤولية إدارة العمليات المهمة في البلدية محددة بدقة فقد حصلت على وسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 0.85 وبدرجة متوسطة، الفقرة الثالثة التي أشارت بأن هناك أساليب واضحة في البلديات لتحليل الأنشطة اللازمة لتقييم الخدمات

المقدمة للجمهور حيث أشارت قيمة الوسط الحسابي إلى 2.55 وبانحراف معياري 0.89 وبدرجة متوسطة ، في الفقرة الرابعة التي تناولت وجود نظام رقابي في البلدية واضح يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية حيث أظهرت نتائج الوسط الحسابي إلى 2.68 وبانحراف معياري 0.99 وبدرجة مرتفعة، الفقرة الخامسة التي تناولت قيام البلدية بإلغاء الأنشطة الغير ضرورية فقد حصلت على وسط حسابي 2.74 وبانحراف معياري 0.91 وبدرجة مرتفعة، وبالمجمل فقد تبين من خلال البيانات أعلاه إلى ان الفقرات الخاصة ببعث التركيز على العمليات كانت الاجابات عليها بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكد على أن بلديات جنوب محافظة الخليل موضوع الدراسة لم تركز بشكل كبير على العمليات وجوهرها لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق الجودة الشاملة وأن الوسط الحسابي الكلي لهذه الفقرات بلغ 2.63 بدرجة متوسطة. وهذه النتائج تبين وجود ضعف في قدرة البلديات على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة ، وعدم انتظام الأنشطة و دورات العمل الخاصة بتقديم الخدمة ، كما تشير الى وجود خلل في الإجراءات ، وعدم وضوح الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة وذلك يظهر أن مستوى الرقابة لا يعمل بالشكل المطلوب وتتوافق هذه النتائج مع دراسة الهشلمون (2015) التي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعث التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب اراء المشتركين كانت مرتفعة، بينما بينت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب اراء العاملين كان متوسطاً، كما وبينت أن هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية التطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

4.1.4 مشاركة العاملين :

جدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة العاملين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	شككت البلدية فرق عمل لإنجاز الاهداف الاستراتيجية	2.4234	.84799	متوسط	6
2	منحت إدارة البلدية فرصة للعاملين لابداء رأيهم	2.6126	.91623	متوسط	4
3	هناك تشجيع مستمر للعمل الجماعي في البلدية	2.5315	.93244	متوسط	5
4	يتم اشراك العاملين بانشطة تحسين طرق اداء الاعمال التي يقومون بها	2.6396	1.0685	متوسط	3
5	تشجع البلدية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	2.8108	1.0136	مرتفع	1
6	يشارك العاملين في اعداد الخطط الخاصة بالجودة	2.7027	.99631	مرتفع	2
	الدلالة الكلية	2.6201	.79046	متوسط	

تحتل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة وخاصة في قطاع الخدمات ، فمن خلال أداة الدراسة فقد أظهرت نتائج الأوساط الحسابية للفقرة الأولى في بعد مشاركة العاملين والتي تناولت تشكيل البلدية فرق عمل لإنجاز الأهداف الاستراتيجية حيث حصلت على وسط حسابي 2.42 وبانحراف معياري 0.84 وبدرجة متوسطة . أما الفقرة الثانية التي تناولت قيام البلدية بمنح العاملين فرصة لإبداء آرائهم حيث حصلت على وسط حسابي 2.61 وبانحراف معياري 0.91 وبدرجة متوسطة. أما الفقرة الثالثة فقد تناولت التشجيع المستمر للعمل في البلدية حيث حصلت على وسط حسابي 2.53 وبانحراف معياري 0.93 وبدرجة متوسطة. الفقرة الرابعة التي أشارت إلى إشراك

العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها حيث حصلت على وسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.06 وبدرجة متوسطة. فيما يتعلق بتشجيع البلدية العاملين على إتخاذ القرارات فقد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.01 وبدرجة مرتفعة، أخيراً الفقرة التي تناولت مشاركة العاملين في إعداد الخطط الخاصة بالجودة حيث حصلت على وسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.99 وبدرجة مرتفعة.

وبالمجمل فإن الوسط الحسابي الكلي ل فقرات هذا البعد حصلت على متوسط حسابي 2.62 بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكد على أن مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية في البلديات موضوع الدراسة لا زال متدني وهذا ما يتطلب إعادة ومراجعة ضرورية بهدف تصويب العمل والانطلاق نحو مرحلة جديدة من العمل وتحمل المسؤولية. وإعتماد الطرق الادارية الحديثة من خلال تفعيل الديمقراطية داخل البلديات ورفع مستوى الانتماء لدى الموظفين ليس من خلال اشراكهم في عمليات التخطيط فقط وإنما في كل مراحل العملية الإدارية . حيث أكدت دراسة **(Saffara and Obeidat (2020)**: أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة كان لأبعادها آثار على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. في تطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي تعزز أداء الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة المعرفة .

4.1.5 عمليات التطوير المستمر:

جدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد عمليات التطوير المستمر:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	تحرص البلدية على التحسين المستمر في تقديم الخدمات للجمهور	2.1982	.77248	منخفض	5
2	تسعى البلدية إلى التطور الايجابي في تقديم خدمات بجودة عالية	2.2703	.78562	منخفض	4
3	هناك خطة عملياتية لدى البلدية لتطوير الخدمات	2.5225	.89287	متوسط	2
4	تسعى البلدية لتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير الدائمين	2.3874	.84392	متوسط	3
5	تعتبر البلدية التحسين المستمر جزء من متطلبات إدارة الجودة الشاملة	2.3874	.85463	متوسط	3
6	تتبنى البلدية الاساليب العلمية في تحسين الجودة	2.5405	.96091	متوسط	1
الدلالة الكلية		2.3844	.70273	متوسط	

فيما يتعلق ببعدها عمليات التطوير المستمر فقد أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية كما وردت في الجدول رقم (4.8) أن الفقرة الأولى التي تناولت حرص البلدية على التحسين المستمر في تقديم الخدمات للجمهور على وسط حسابي 2.19 وبانحراف معياري 0.77 وبدرجة منخفضة ، الفقرة الثانية في هذا البعد ذات العلاقة بالتطور الإيجابي في تقديم خدمات بجودة عالية فقد حصلت على وسط حسابي 2.27 وبانحراف معياري 0.77 وبدرجة منخفضة. أما الفقرة الثالثة التي تناولت توفر خطط عملية لدى البلدية لتطوير الخدمات فقد حصلت على وسط حسابي 2.52 وبانحراف معياري 0.89 وبدرجة متوسطة، أما الفقرة الرابعة والتي تناولت تحمل البلدية لمسؤولياتها

تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير الدائمين فقد حصلت على وسط حسابي 2.38 وبانحراف معياري 0.84، الفقرة الخامسة في بعد التطوير المستمر تناولت اعتبار البلدية لإستراتيجية التحسين المستمر جزء من متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث حصلت على وسط حسابي 2.38 وبانحراف معياري 0.85 وبدرجة متوسطة، أما الفقرة الأخيرة التي تناولت تبني البلدية الأساليب العلمية في تحسين الجودة في حصلت على وسط حسابي 2.54 وبانحراف معياري 0.96 وبدرجة متوسطة.

وبشكل عام فإن الوسط الحسابي الكلي هو 2.38 وهذا ما يؤكد على أن بلديات جنوب محافظة الخليل لا يوجد لديها وحدة خاصة في عمليات التطوير المستمر وهذا عائد إلى عدم الاهتمام بشكل كبير بالبحث والتطوير الخاص بالخدمات البلدية من جهة وعدم اهتمام الإدارة العليا بهذا البعد كونه يحتاج إلى ميزانية ليست بالسهلة. وظهر من خلال النتائج أن البلديات وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها لا تتم على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل. وعدم وجود خطط واضحة في هذا المجال ، فعناية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرووسين وفي كافة المستويات التنظيمية وتتوافق هذه النتائج مع دراسة حمداني (2016) التي توصلت إلى أن بلدية سبته لا تلتزم بجميع معايير الجودة التي تهدف إلى تحسين الخدمات البلدية وإنما تقوم بتطبيق ما يعمل على تحسين الاجراءات الإدارية والتنظيمية التي تتسبب بتأخير اجراءات البلدية مع المواطن.

4.1.6 التركيز على خدمة المواطنين:

جدول (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على خدمة المواطنين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	تتابع البلدية باهتمام كبير احتياجات المواطنين وشكواهم	2.1802	.84421	منخفض	6
2	لدى البلدية نظام لقياس رضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة لهم	2.6577	.88928	متوسط	1
3	تهتم البلدية بدراسة رضا المواطنين باستمرار	2.6126	.83308	متوسط	2
4	لدى البلدية نظام واضح لتتبع شكاوي المواطنين	2.3784	.90508	متوسط	4
5	تعتبر البلدية الجودة في الخدمات احد الطرق المناسبة لرضى المواطنين عليها	2.3964	.80090	متوسط	3
6	تحرص البلدية على التعامل الجيد مع المواطنين والمراجعين بدرجة عالية	2.2613	.78290	منخفض	5
	الدلالة الكلية	2.4144	.65012	متوسط	

فيما يتعلق ببعء التركيز على خدمة المواطنين فقد أشارت الفقرة الأولى من هذا البعد إلى أن البلدية لا تتابع باهتمام كبير احتياجات المواطنين وشكواهم حيث حصلت على وسط حسابي 2.18 وبانحراف معياري 0.84 وبدرجة منخفضة ، أما الفقرة الثانية التي تناولت مدى قيام البلدية بتوفير نظام لقياس رضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة لهم حيث حصلت على وسط حسابي 2.65 وبانحراف معياري 0.88 وبدرجة متوسطة، الفقرة الثالثة في هذا البعد اهتمام البلدية بدراسة رضا المواطنين فقد حصلت على وسط حسابي 2.61 وبانحراف معياري 0.83 وبدرجة متوسطة، فيما يتعلق بما تضمنته الفقرة الرابعة حول وجود نظام لدى البلدية من

أجل متابعة شكاوي المواطنين فقد حصلت على وسط حسابي 2.37 وبانحراف معياري 0.90 وبدرجة متوسطة ، أما الفقرة الخامسة فقد تناولت إعتبار البلدية الجودة في الخدمات أحد الطرق المناسبة لرضى المواطنين عليها فقد حصلت على وسط حسابي 2.39 وبانحراف معياري 0.80 وبدرجة متوسطة ، أما الفقرة السادسة فقد تناولت مدى حرص البلدية على التعامل الجيد مع المواطنين والمراجعين بدرجة عالية حيث حصلت على وسط حسابي 2.26 وبانحراف معياري 0.78 وبدرجة منخفضة، أما الوسط الحسابي الكلي لل فقرات فقد بلغ 2.41 وهي بدرجة متوسطة ، وتؤكد أن بعد التركيز على خدمة المواطنين ليس بالدرجة المطلوبة وبحاجة للتطوير والتحسين، ومن خلال الجدول تبين ضعف مستوي البلديات وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات المواطنين المتغيرة باستمرار، فضلاً عن ضعف في مستوى تقديم خدمات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.ويظهر ذلك جلياً من خلال نتائج الفقرة الاولى والفقرة السادسة والتي جاءت بدرجة منخفضة،وينسجم ذلك مع نتائج دراسة: (Engdaw (2019) التي توصلت إلى نتائج معينة حول العلاقة بين التخصص ،النتائج، وتصور العملاء ومقدمي الخدمات على جودة تقديم الخدمات و رضا العملاء ، والاستجابة ، والملموسية ، والضمان، والموثوقية المرتبطة بشكل إيجابي برضا العملاء، ودراسة (Mokhlis et al(2011) : التي اشارت إلى أن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة تمثل أداة صالحة لقياس جودة الخدمة البلدية في الإطار التايلندي؛ أربعة أبعاد لجودة الخدمة وهي الملموسية والتعاطف والاطمئنان والاستجابة اظهرت بشكل كبير العلاقة بين هذه الأبعاد والرضا حيث اظهرت قيمة 2R ما يعادل 0.5. وهذه النتيجة تؤكد على أن سمات الجودة تساهم بشكل كبير في تعزيز رضا المواطن.

4.1.7 الثقافة التنظيمية:

جدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقافة التنظيمية في البلدية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	تنظر إدارة البلدية للعنصر البشري باعتباره مورد مهم في العمل الخدمي	2.3063	.87170	منخفض	3
2	ينجز العاملون أعمالهم انطلاق من المسؤولية الوظيفية لهم	2.2883	.80213	منخفض	4
3	لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة	2.2342	.75021	منخفض	5
4	توفر البلدية الامن الوظيفي للعاملين	2.6847	.99984	مرتفع	2
5	تسعى إدارة البلدية لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز معنوية	2.8288	1.08606	مرتفع	1
6	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات المتوقعة منهم	2.2072	.71500	منخفض	6
	الدلالة الكلية	2.4249	.61082	متوسط	

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الثقافة التنظيمية كما وردت في الجدول رقم (4.10) أن الفقرة الأولى الخاصة باهتمام البلدية بالعنصر البشري كونه مورد على درجة عالية من الأهمية في العمل الخدمي حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 0.87 وبدرجة متوسطة ، أما الفقرة الثانية ذات العلاقة بإنجاز العاملين أعمالهم بناء على المسؤولية الوظيفية لهم حيث حصلت على وسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.80 وبدرجة منخفضة، أشارت الفقرة الثالثة في بعد الثقافة التنظيمية إلى أن العاملين لديهم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة حيث حصلت على وسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.75

وبدرجة منخفضة، الفقرة الرابعة ذات علاقة بأن البلديات في جنوب محافظة الخليل لديها سياسة واضحة للأمن الوظيفي للعاملين لديها حيث أشارت قيمة الوسط الحسابي إلى 2.68 وبانحراف معياري 0.99 وبدرجة مرتفعة، الفقرة الخامسة ذات العلاقة بقدرة البلدية على توفير توقعات الموظف من حوافز مادية ومعنوية حيث أظهرت قيمة الوسط الحسابي إلى 2.82 وبانحراف معياري 1.08 وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة الأخيرة التي تضمنت قيام العاملين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بدرجة عالية من الكفاءة حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي 2.02 وبانحراف معياري 0.71 وبدرجة منخفضة.

إجمالاً ؛ أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية أن غالبية المتوسطات هي بدرجة منخفضة ما عدا الفقرة الرابعة التي تناولت الأمن الوظيفي وتوقعات الموظف للحصول على علاوات وحوافز معنوية فهي بدرجة متوسطة فقد حصلت على وسط حسابي 2.6 و 2.8 بالتوالي وأن الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد هو 2.42 وهو بدرجة متوسطة . وتعكس هذه النتائج عدم وجود مدونة سلوك وضعف الانظمة الإدارية المتبعة في البلديات وعدم وجود نظام رقابي للمتابعة ، وضعف الإلتزام لدى العاملين في البلديات ويظهر ذلك من خلال نتيجة الفقرة السادسة بشكل واضح ، وعدم إهتمام البلديات بالعنصري البشري والذي ينعكس على مستوى أداء الموظف . وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Sinaj, et 2021) **al**: وكانت نتائج هذه الدراسة أنه هنالك صلة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات وزيادة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين . حيث أظهر التحليل في هذه الدراسة أن العناصر "اللينة" لإدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي . وأكدت دراسة **THAMAE PAULUS** (2021) **MASEJANE** أن على الإدارة العليا الإلتزام ودعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في

بلدية مالوتي -أ- وان أفضل طريقة لتحسين الأداء التنظيمي هي من خلال إشراك وتمكين الموظفين على جميع المستويات.

4.1.8 الأداء المؤسسي :

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الدرجة
1	يتسم اداء البلدية بكفاءة عالية في تنفيذ العمل	2.3784	.91507	متوسط	9
2	تسعى البلدية إلى توفير الكوادر صاحبة الكفاءة المميزة	2.6126	.97394	متوسط	4
3	تعتمد البلدية على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء	2.7928	1.05414	مرتفع	1
4	تتوفر لدى البلدية التقنيات الحديثة الخاصة بتقديم الخدمات	2.5225	.91301	متوسط	8
5	تعتمد البلدية على التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ وإنجاز مشاريعها	2.5586	.98797	متوسط	6
6	يتسم تقديم الخدمات في البلدية بالسهولة والشفافية والمسؤولية	2.5946	1.00343	متوسط	5
7	تعتمد العمليات الإدارية المختلفة في البلدية على المناهج العلمية في الإدارة المحلية	2.5405	.92229	متوسط	7
8	تعتمد البلدية على تحقيق اهدافها من خلال تخصيص مواردها بكفاءة عالية	2.7477	1.00425	مرتفع	2
9	هناك اهتمام واسع في البلدية لتقييم الأداء بشكل دوري	2.6396	1.00718	متوسط	3
10	تعمل البلدية على تطوير قدرات العاملين من خلال المساءلة والحوافز	2.7928	1.08809	مرتفع	1
	الدلالة الكلية	2.6180	.77685	متوسط	

جدول (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء المؤسسي أن غالبية الدرجات سجلت قيم متوسطة و تبين من التحليل الاحصائي أن الفقرة الأولى الخاصة بأداء البلدية كانت بدرجة متوسطة وهذا ما يشير إلى أن الأداء بحاجة للمزيد من الجهود والتعديلات من أجل التطوير وكذلك الفقرة الخاصة بتوفر التقنيات الحديثة في البلدية فلم تكن مرتفعة وهذا عائد إلى افتقار البلديات في جنوب محافظة الخليل إلى التقنيات الحديثة اللازمة في العمل ، وفيما يتعلق بفقرة التخطيط الاستراتيجي في البلديات فقد كانت قيمة الوسط الحسابي 2.55 وهي درجة متوسطة ، بالإضافة إلى أن الفقرة الخاصة بالشفافية والسهولة فقد كانت قيمة الوسط الحسابي كما هي واضحة في الجدول رقم (4.11) متوسطة ، وأخيراً الفقرة ذات العلاقة باعتماد العمليات في البلدية على المناهج العلمية في الإدارة فقد كانت كذلك متوسطة وهذا ما يشير إلى أن بلديات جنوب محافظة الخليل تعاني بشكل كبير من ضعف توطين مناهج الإدارة الحديثة في العمليات. ويلاحظ حصول الفقرات الخاصة بالتدريب وتخصيص الموارد بكفاءة وتطوير قدرات العاملين من خلال الحوافز فقد حصلت على درجة مرتفعة وهذا يعني حرص البلديات على التطور وتحسين الأداء .

أما الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد فقد أشارت النتائج الاحصائية إلى أن قيمته 2.61 وهي قيمة متوسطة وتؤكد هذه القيمة على أن الأداء المؤسسي في البلديات لا زال يراوح مكانه وبحاجة للمزيد من الجهود والعمل الجاد ، حيث أنه لم يرق إلى مستوى البلديات في الدول المتقدمة. ويعود ذلك لعدم فهم وتطبيق مبادئ ومفاهيم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في كافة نشاطات البلديات وعلى كل المستويات وفي كل مرحله وكل قسم في البلديات موضوع الدراسة ، ويظهر من النتائج عدم تطبيق أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل لتحقيق التمييز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي كما يجب وهذا ينسجم مع دراسة Sadikoglu and Olcay (2014) والتي أظهرت أن التطبيقات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثير كبير على نتائج الأداء المختلفة، وكشفت النتائج أن أولى العقبات التي تواجه الشركات في تركيا كانت

عدم مشاركة العاملين، ونقص التوعية والالتزام لدى العاملين، وهيكل تنظيمي غير ملائم، إضافة إلى نقص الموارد.

4.2 السؤال الثاني

ما هو أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء في البلديات العاملة في جنوب محافظة الخليل؟

4.2.1 تحليل الانحدار المتعدد:

أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في بلديات جنوب محافظة الخليل (دورا، يطا، السموع، الظاهرية) من أجل الوصول إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العمليات، المشاركة في اتخاذ القرارات،) على الأداء المؤسسي تم اللجوء إلى الانحدار المتعدد multiple regression حيث :

X1=التزام الإدارة العليا

X2= التركيز على العمليات

X3=المشاركة في اتخاذ القرارات

X4=عمليات التطوير المستمر

X5= خدمة المواطنين

X6= الثقافة التنظيمية

كمتغيرات مستقلة independent variables وان المتغير التابع هو الأداء المؤسسي

كمتغير تابع Y وبذلك نموذج التقدير كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + u$$

$$Y = -0.476 + 0.087X_1 + 0.203X_2 + 0.238X_3 + 0.092X_4 + 0.17X_5 + 0.274X_6 + u$$

جدول (4.12) معاملات الانحدار المتعدد:

المتغيرات المستقلة	Coefficients	T -value	sig
X1	.087	1.214	.228
X2	.203	2.821	.006
X3	.238	3.310	.001
X4	.092	1.290	.200
X5	.178	3.077	.003
X6	.274	4.475	.000

أظهرت نتائج إختبار الانحدار المتعدد أن عملية تطبيق بعد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة بنسبة 1% تساهم في زيادة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب محافظة الخليل بما يعادل 0.087، وأن تطبيق بعد التركيز على العمليات بنسبة 1% يقود إلى زيادة في الأداء المؤسسي بما يعادل 0.203 ، وكذلك الالتزام بتطبيق المشاركة في إتخاذ القرارات يساهم في زيادة الأداء المؤسسي بنسبة 0.238، وكذلك الالتزام بتطبيق استراتيجية التطوير المستمر بنسبة 1% يؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بنسبة 0.092 ، وأن تطبيق بعد التركيز على خدمة المواطنين بنسبة 1% يقود إلى زيادة

الأداء المؤسسي بنسبة 0.178 وأخيرا فان تطبيق وتفعيل الثقافة التنظيمية في بلديات جنوب محافظة الخليل يساهم في الأداء المؤسسي بنسبة 0.274 .

وأن معامل التحديد 0.91 وهذا ما يدل على أن المتغيرات المستقلة قد فسرت الانحراف الايجابي في المتغير التابع بدرجة عالية وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة أعلاه والمتغير التابع هو 0.84 وان قيمة اختبار F هي 94.67 وبمستوى معنوية اقل من 0.05 .

4.3 السؤال الثالث

هل يختلف واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل

باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، البلدية، العمر)؟

4.3.1 التطبيق لأبعاد الجودة بالنسبة للمؤهل العلمي:

جدول (4.13) الفروق الإحصائية بين أبعاد الجودة والمؤهل الوظيفي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		البعد
.196	1.592	.918	3	2.755	بين المجموعات	التزام الإدارة
		.577	107	61.731	داخل المجموعات	
			110	64.485	المجموع	
.160	1.755	.709	3	2.128	بين المجموعات	العمليات
		.404	107	43.248	داخل المجموعات	
			110	45.376	المجموع	
.659	.535	.339	3	1.016	بين المجموعات	المشاركة
		.633	107	67.716	داخل المجموعات	
			110	68.732	المجموع	
.284	1.283	.629	3	1.886	بين المجموعات	التطوير المستمر
		.490	107	52.436	داخل المجموعات	
			110	54.322	المجموع	
.717	.451	.193	3	.580	بين المجموعات	خدمة المواطنين
		.429	107	45.912	داخل المجموعات	
			110	46.492	المجموع	
.199	1.577	.579	3	1.738	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		.367	107	39.303	داخل المجموعات	
			110	41.041	المجموع	
.386	1.022	.616	3	1.848	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		.603	107	64.536	داخل المجموعات	
			110	66.384	المجموع	

تبين من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل تعود إلى المؤهل العلمي.

4.3.2 التطبيق لأبعاد الجودة الشاملة بالنسبة لسنوات الخبرة :

جدول (4.14) الفروق الاحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وسنوات الخبرة

البعد		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التزام الإدارة	بين المجموعات	1.596	2	.798	1.371	.258
	داخل المجموعات	62.889	108	.582		
	المجموع	64.485	110			
العمليات	بين المجموعات	.380	2	.190	.456	.635
	داخل المجموعات	44.996	108	.417		
	المجموع	45.376	110			
المشاركة	بين المجموعات	.076	2	.038	.060	.942
	داخل المجموعات	68.656	108	.636		
	المجموع	68.732	110			
التطوير المستمر	بين المجموعات	.912	2	.456	.922	.401
	داخل المجموعات	53.410	108	.495		
	المجموع	54.322	110			
خدمة المواطنين	بين المجموعات	1.917	2	.958	2.322	.103
	داخل المجموعات	44.576	108	.413		
	المجموع	46.492	110			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.880	2	.440	1.183	.310
	داخل المجموعات	40.161	108	.372		
	المجموع	41.041	110			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.681	2	.840	1.403	.250
	داخل المجموعات	64.703	108	.599		
	المجموع	66.384	110			

تبين من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل تعود إلى سنوات الخبرة.

4.3.3 التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستوى الوظيفي :

جدول (4.15) الفروق الاحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمستوى الوظيفي

sig	Df	T	Sig.	F		البعد
.520	109	.645	.546	.367	Equal variances assumed	التزام الإدارة
	35.9	.606			Equal variances not assumed	
.405	109	.836	.299	1.088	Equal variances assumed	العمليات
	32.36	.717			Equal variances not assumed	
.114	109	1.593	.275	1.206	Equal variances assumed	المشاركة
	41.54 9	1.659			Equal variances not assumed	
.204	109	1.279	.341	.915	Equal variances assumed	التطوير
	46.73 9	1.425			Equal variances not assumed	
.242	109	1.176	.190	1.740	Equal variances assumed	الخدمة
	49.60 1	1.352			Equal variances not assumed	
.724	109	.354	.687	.164	Equal variances assumed	الثقافة
	39.39 8	.357			Equal variances not assumed	
.125	109	1.545	.748	.104	Equal variances assumed	الأداء المؤسسي
	36.39 2	1.468			Equal variances not assumed	

تبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (4.15) أنه لا توجد فروق إحصائية بين تطبيق

أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل (دورا، الظاهرية، يطا، السموع)

والمستوى الوظيفي (الإدارة الوسطى، الإدارة العليا). وهذا يعود إلى الهياكل الإدارية المتناوية

والتي تتسم به أغلب الدول النامية.

4.3.4 الفروق الإحصائية لتطبيق أبعاد الجودة بالنسبة للبلدية :

جدول (4.16) الفروق الاحصائية بين تطبيق أبعاد الجودة:

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		البعد
.005	4.536	2.425	3	7.276	بين المجموعات	التزام الإدارة
		.535	107	57.209	داخل المجموعات	
			110	64.485	المجموع	
.007	4.283	1.622	3	4.865	بين المجموعات	العمليات
		.379	107	40.511	داخل المجموعات	
			110	45.376	المجموع	
.046	2.755	1.643	3	4.928	بين المجموعات	المشاركة
		.596	107	63.804	داخل المجموعات	
			110	68.732	المجموع	

.175	1.683	.816	3	2.448	بين المجموعات	التطوير المستمر
		.485	107	51.874	داخل المجموعات	
			110	54.322	المجموع	
.861	.251	.108	3	.325	بين المجموعات	خدمة المواطنين
		.431	107	46.168	داخل المجموعات	
			110	46.492	المجموع	
.052	2.663	.951	3	2.852	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		.357	107	38.190	داخل المجموعات	
			110	41.041	المجموع	
.034	2.988	1.711	3	5.132	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		.572	107	61.252	داخل المجموعات	
			110	66.384	المجموع	

إعتمادا على النتائج الواردة في الجدول رقم (4.16) أن هناك فروق إحصائية في الأبعاد: التزام

الإدارة، العمليات، المشاركة، الأداء المؤسسي، أما الفروق الاحصائية بالنسبة للبلدية فقد كانت

كما يلي في الجدول التالي رقم (4.17) .

جدول (4.17) الفروق الاحصائية لأبعاد الجودة تبعا للبلدية:

البعد	البلدية	الوسط الحسابي	الفروق لصالح
التزام الإدارة	دورا	2.9553	*
	يطا	2.5977	
	الظاهرية	2.4470	
	السموع	2.2895	
العمليات	دورا	2.9024	*
	يطا	2.4690	
	الظاهرية	2.5091	
	السموع	2.4316	
المشاركة	دورا	2.8821	*
	يطا	2.5115	
	الظاهرية	2.5227	
	السموع	2.3333	
الأداء المؤسسي	دورا	2.8902	*
	يطا	2.5379	
	الظاهرية	2.4091	
	السموع	2.3947	

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي الجانب one way Anova لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والبلدية حيث تبين من الجدول رقم (4.17) أن بلدية دورا هي الأكثر تطبيقاً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة من غيرها من بلديات جنوب محافظة الخليل. وسبب وجود فروق لصالح بلدية دورا هو إعتقاد بلدية دورا على إجراءات خاصة بنظام الجودة (ISO) في سنوات سابقة حيث حصلت بلدية دورا على شهادة ضبط الجودة عام 2005 وهذا ما انعكس على مستوى أدائها وجعلها تتميز في بعض الجوانب بالرغم من عدم تجديد الشهادة في السنوات اللاحقة .

5.0 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

بعد تحليل النتائج قام الباحث بعمل مقابلات مع مدراء مراكز خدمات الجمهور في بلديات جنوب محافظة الخليل، للتأكد من مدى تطابق نتائج البحث مع واقع هذه البلديات، ولتعزيز ثقة الباحث بالنتائج التي توصل إليها .

واعتمادا على التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل (دورا، يطا، الظاهرية، السموع) لا يزال بمستوى متوسط ولا يرتقي إلى المستويات المطلوبة؛ وهذا ما أدى إلى عدم تطوير الأداء المؤسسي.
- 2- إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل لم يرتق للمستويات المرتفعة ، وهذا يعود إلى العديد من الأسباب منها إفتقار الإدارة العليا إلى الرؤية الإستراتيجية الشاملة نحو تطبيق الجودة.
- 3- لا يتم التركيز على العمليات في بلديات جنوب محافظة الخليل بشكل جيد من أجل الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات، حيث أن أغلب العمليات التي تقوم بلديات جنوب محافظة الخليل بها تتسم بضعف التخطيط والعشوائية في بعض الأحيان.
- 4- تعمل بلديات جنوب محافظة الخليل على إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الضرورية التي من شأنها أن تساعد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جزئي، أي أن العمل

الإداري في بلديات جنوب محافظة الخليل يفتقر إلى الديمقراطية الإدارية الكاملة المتوافق عليها في العديد من الدول المتقدمة.

5- عمليات التطوير المستمر في بلديات جنوب محافظة الخليل لا تحظى بالاهتمام الجدي بها وهذا عائد إلى غياب وحدات البحث والتطوير في البلديات، وهذا أحد الأسباب التي تقف عائق أمام تحقيق الجودة الشاملة والتميز.

6- التركيز على خدمة المواطنين في بلديات جنوب محافظة الخليل متوسط وهذا عائد إلى عدم المعرفة لدى العاملين بأن خدمة المواطنين من شأنها أن تساهم في تحقيق الجودة الشاملة من جهة وزيادة الولاء والانتماء لدى الموظفين من جهة أخرى. فالموظف وُجِدَ في هذه المؤسسة لتقديم الخدمة بأعلى درجات الجودة والتميز.

7- لا توجد جدية في اعتماد بلديات جنوب محافظة الخليل على الثقافة التنظيمية كأحد الإستراتيجيات اللازمة لتطورها والنهوض بخدماتها نحو التميز والارتقاء كآلية من آليات تحقيق الجودة الشاملة.

8- لا يتسم الأداء المؤسسي في بلديات جنوب محافظة الخليل بالكفاءة والفاعلية العالية وهذا يتطلب إعادة هيكلة كبيرة في البلديات والتركيز على الكفاءات العلمية والابتعاد عن الشعبوية في اتخاذ القرارات.

9- أظهرت نتائج تحليل التباين الثنائي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل تعود للمؤهل العلمي.

10- أظهرت نتائج تحليل التباين الثنائي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وسنوات الخبرة.

11 - تبين من نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأن قيمة معامل التحديد 0.91 ومعامل الارتباط 0.84 .

12- أظهرت نتائج تحليل التباين الثنائي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية تعود إلى البلدية وكانت الفروق لصالح بلدية دورا في أبعاد التزام الإدارة العليا، المشاركة، الأداء المؤسسي.

أخيراً مقارنة بالدول المتقدمة ، فإن بلديات جنوب محافظة الخليل التي تضمنها مجتمع الدراسة والتي تخدم ما يقارب 350 ألف مواطن وتمتد على مساحات واسعة ولديها إمكانيات مالية ما زالت تفتقر إلى خطط واضحة للبدء بتنفيذ مشاريع مثل مشاريع الصرف الصحي والبنية التحتية والتي من شأنها أن تعكس مدى الإلتزام من قبل البلديات بتقديم الخدمات، فالخدمات البلدية متكاملة وليست مجزئة .

5.2 الاستنتاجات

إعتماداً على النتائج أعلاه؛ استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية:

1. تعاني بلديات جنوب محافظة الخليل من عدم وجود ملامح واضحة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مما ساهم بشكل كبير في تدني مستوى الأداء وهذا ما إنعكس جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

2. تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يتم اعتماداً على وجود خطط إستراتيجية قابلة للتطبيق في تنفيذ تقديم الخدمات وهذا ما تحتاج بلديات جنوب محافظة الخليل بشكل كبير إلى تطويره واعتماد خطط واضحة وتطبيقها على أرض الواقع للوصول للنتائج المرجوة. حيث أن التخطيط ما زال يعاني من عدم الوضوح والعشوائية .
3. علماً بأنه من الثابت الهامة في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة هو المشاركة الكبيرة للعاملين من جهة والمواطنين من جهة ثانية في اتخاذ القرارات الكفيلة بالخروج برؤية واضحة نحو تقديم الخدمة بشكل مميز، إلا أن عملية اشراكهم في القرارات لا زالت غير كافية في بلديات جنوب محافظة الخليل.
4. ضعف عمليات التطوير المستمر في بلديات جنوب محافظة الخليل ادى الي العشوائية في عملياتها وذلك بسبب عدم توفر وحدات للبحث والتطوير في البلديات.
5. عدم تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل أثر بشكل كبير على انخفاض مستوى الأداء المؤسسي وهذا عزز العلاقة التبادلية بينهما، أي أن عدم تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ساهم في تدهور الأداء المؤسسي .
6. بسب غياب الديمقراطية لازال مستوى اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات التخطيط بمستوى ضعيف وانعكس ذلك على مستوى الأداء بشكل عام.
7. إن اعتماد بلدية دورا على خبراتها السابقة في مجال الجودة الشاملة من خلال حصولها على شهادة ضبط الجودة الشاملة (ISO) في عام 2005م ظهر جلياً بوجود فروق إحصائية لصالحها في أبعاد التزام الادارة العليا، المشاركة، الأداء المؤسسي.

8. بناء على نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات الاجنبية في الدول المتقدمة استنتجت هذه الدراسة أن أهم عامل من عوامل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة هو عدم وجود التكاملية بين الأبعاد من جهة والأداء المؤسسي من جهة ثانية.

5.3 التوصيات

اعتمادا على النتائج أعلاه ، توصي الدراسة بالآتي :

1- ضرورة العمل على إعادة تقييم تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل.

2- ضرورة الشروع فوراً في تفعيل وحدات إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل.

3- العمل على وضع بروتوكول خاص بالعمليات داخل بلديات جنوب محافظة الخليل حول آليات تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات.

4- التركيز على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا لما لذلك من أثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- إعطاء الأولوية في الإشراف على ضبط الجودة للمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة وخاصة القسم الهندسي.

6. اعتماد بروتوكول (مدونة سلوك) بشكل كامل في بلديات جنوب محافظة الخليل الخاص بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

7- مقارنة الإنجاز والأداء المؤسسي في بلديات جنوب محافظة الخليل مع مثيلاتها في الدول المتقدمة والتركيز على استنساخ التجارب الناجحة عالمياً.

8- العمل على تأسيس وحدة إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل من أجل العمل على المراقبة على تنفيذ تقديم الخدمات وتفعيل آلية البحث والتطوير للوصول إلى مستوى إداري يلتزم بأبعاد إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي.

6.0 الجزء السادس: المراجع

أبو بكر محمود الهوش .(2018) . " إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي " . دار حميثرا للنشر والترجمة.

ابو زر.فادي.(2017). " التمكين الإداري وتأثيره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية." جامعة الأقصى. غزة . كلية الدراسات العليا .

ابو عياش، خالدة يوسف.(2006). " العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية " الخليل وبيت لحم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

أمانة . أحمد . (2014). " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المقدرات الجوهرية المميزة". جامعة كربلاء، العراق .

باديس. عبد الحميد.(2016) " إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي". دراسة ميدانية لجامعة مستغانم.

البكر، محمد. (2010) "اسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية ". معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بن عيشاوي، احمد. (2013). "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز". مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد (3)، جامعة قاصدي مرياح.

- بوكميش، لعللي (2011). "إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- جوزة، عبد الله (2019). "نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة". منظمات التعليم العالي انموذج، مجلة دراسات، المجلد 6، العدد 2، ص 175-225.
- الحجري، محمد بدر. (2002). " دور الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الخدمات البلدية: تجربة بلدية مسقط، الإداري". ع. 242-240 90 العدد 24.
- حمداني عبد الرزاق (2016). "تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري بلدية تبسة نموذجا". رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- حمود، خضير كاظم (2000م). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خضير، حمود (2016). "إدارة الجودة الشاملة". دار المسيرة، عمان، الأردن.
- د. عبد الرحيم محمد. (2010). "الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق". دراسات أمنية، عدد 2، صفحة (45-76).
- الدجني. أياد (2011) " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي". الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس.صفحة 10.
- الدجني، اياد علي يحيى، (2012). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق.
- الدرادكة، مأمون"، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- درويش، مروان. (2009). "الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين". ورقة مقدمة الي المؤتمر الدولي للتنمية الدارية. الرياض: معهد الإدارة العام.
- الدعاس. عبد الله. (2010). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية". دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1.

الدهيمات، عماد أحمد . (2011). "جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مكتبات الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر المستفيدين" دراسة مقارنة» رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

راضي.بهجت ، العربي.هشام،(2016). "ادارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات" شركة روابط للنشر والمعلومات . مصر

الرشيدة.نايل.(2007). "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين وبناء نموذج تقييمي"الجامعة الاردنية .عمان.

رضوان.محمود.(2013). "أدارة الجودة الشاملة.فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق".المجموعة العربية للتدريب والنشر .

ريحان، محمود. (2018) .م. دور مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات- المحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الزعيبي.فراس،علي.أحمد.(2019). " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإنتاج و العمليات الدور المعدل لإدارة المعرفة : دراسة ميدانية على مجموعة شركات المناصير".المجلد 2019، العدد 36 (31 أكتوبر/تشرين الأول 2019)، ص ص. 39-72، 34ص.

السامرائي ، برهان الدين (2012) ، "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي".

الشمري.زهرة.(2010) "مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية : دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص دائرة مدينة الطب" مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية. المجلد 18، العدد 3 (30 سبتمبر/أيلول 2010)ص16.

الشمري.زهرة.(2010) "مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية : دراسة حالة في مستشفى دار التمريض الخاص دائرة مدينة الطب" مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية. المجلد 18، العدد 3 .

الشؤون الإدارية لبلدية السموع. <https://www.samou.ps/page-40.html>. (2021).

الشؤون الإدارية لبلدية دورا. <http://duracity.ps>. (2021).

الشؤون الإدارية لبلدية يطا. http://yatta-munc.org/me/?page_id=2529. (2021).

الشيخ، الداوي. (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع7 .

عبد المحسن، توفيق. (٢٠٠٦). "التقييم والتميز في الأداء". دار النهضة العربية. القاهرة .مصر .

عبد محمد .أمل وآخرون.(2019). "اعادة هندسة الاعمال وإدارة الجودة الشاملة واثرتها على الأداء

الاستراتيجي ". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد (10) ، العدد (2)

جامعة بابل.

عمرو. عبد الله.(2019) " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM فى تحسين إدارة المشاريع الإنشائية فى

البلديات فى المملكة الأردنية الهاشمية". Egypt. J. of Appl. Sci. ,. 34 (12)

الفاعوري، أسماء مروان. (2012). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي" دراسة

تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة

الأعمال، الأردن.

الكلوت، محمد محمود(2013). "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل . والمواصلات في

قطاع غزة " ، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.

كحيل، إسماعيل صبحي.(2016). " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة

فلسطين ."البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الأقصى "تخصص القيادة

والإدارة.

كساب. عماد. (2021) " مؤشرات قياس الأداء الوظيفي واملؤسسي بني النظرية والتطبيق". المجلة العربية

للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس- العدد 16.

لحبيب. ب .(2019). " إدارة الجودة الشاملة المفهوم الاساسيات وشروط التطبيق" الاكاديمية الحديثة للكتاب

الجامعي. 82 شارع وادي النيل، القاهرة ، مصر. 2018/19622 .

اللوزي، موسى (2012). "التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم". السعودية. ط5 . عمان. الأردن ، دار وائل للنشر .

محمد صادق إسماعيل .(2014) " إدارة الجودة الشاملة في التعليم. " المجموعة العربية للتدريب والنق. القاهرة ، مصر . 3-045-722-977-978

محمد محمود الحيلة، تمارا يعقوب ناصر الدين، الحوكمة مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة: تجربة جامعة الشرق الأوسط، المؤتمر السنوي السابع حول أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنعقد يومي 7-8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المملكة المغربية، ص69.

محمد.مجدى، المرجوشي .(2008). "جودة الأداء" دار الوفاء للطباعة والنشر. الاسكندرية.مصر. الشؤون الإدارية لبلدية الظاهرية. <http://www.aldahrieh.ps>. (2021).

المدرع واخرون.(2019) " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات" لية التربية بوادي الدواسر/ جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز/ المملكة العربية السعودية. العدد 43 .

المدرع، سفر وجنيدي، أحمد والقراميطي، أبو الفتوح. (2019) "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم الانسانية والعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل، العدد 43 ، ص266-286.

المشهداني.لمياء.(2019). " واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (M.Q.T) " دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية / محافظة أربيل.

مصطفى. يوسف و مصطفى . محمد (2003). "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية : دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة للفترة ٢٠٠٠م - ٢٠٠٣". رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

المعاني. أيمن و أخوارشيدة، عبد الكريم. (2008) "اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي". دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35 العدد 2 .

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

المناصير، علي فلاح. (1994). "إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة .الأردنية، الأردن.

الناظر، رولا. تراب، محمد. (2004) "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة. الأردنية، الأردن.

نصيرات ، فريد. (2014)" إدارة المستشفيات ". الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

نورالدين، بوعنان،... الخ (2007). "دراسة بعنوان جودة الخدمات وأثرها عمى رضا العمالء، الجزائر".

الوادي وعبد الله و محمود ، محمود وعبد الله وبلال(2012). "إدارة الجودة الشاملة في منظمات العمال بين النظرية والتطبيق ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن"

الوطيفي.كامل. (2016). "أبعاد ادارة الجودة الشاملة " جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد .

Al- Saffara.N and Obeidat.A.(2020).” The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing”. Management Science Letters. doi: 10.5267. pages (77–90).

Al-balas.A., et al. (2018).” Total quality management practices and their impact on Jordanian municipalities”. Department of Public Administration Yarmouk University. International Journal of Business and Public Administration, Volume 15, Number 1, Fall 2018.alfeker publishers & distributors.

Alhamd.A & Bin Yahya. M. (2021)” Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance: Evidence from the UAE”. Department of Technology Management, Faculty of Technology Management and Business,

University Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM) Parit Rajah, Batu Pahat, Johor, Malaysia.

Azab, M. (2008). Development of school management in the light of total quality standards. Egypt, Alexandria: modern university office.

Besfat Dejen Engdaw. (2019). "The Impact of Quality Public Service Delivery on Customer Satisfaction in Bahir Dar City Administration: The Case of Ginbot 20 Sub-city". International Journal of Public Administration.

Crosby, P.B. (1979). "Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain". McGraw-Hill, New York.

Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3ème Éd., Paris: Éditions d'Organisation, 2005, p. 24.

Deming, W.E. (1986). "Out of the Crisis". MIT Centre for Advanced Engineering, Cambridge University Press.

Haddad, A. (2009). Total quality management. Amman, Jordan: dar

Hammoud, K. (2008). Total quality management and customer

Hasanaj K. R., Manxhari M., Ozuni E. & Sinaj Z. (2021). "Soft" TQM and Performance of Local Government (A Case Study of Municipality of Tirana, Albania). European Scientific Journal, ESJ, 17(1), 46.

<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p46>

<http://www.mdof.org.ps/ar>.

Juran, J.M. (1974) "Juran's Quality Control Handbook". 3rd Edition. McGraw-Hill, New York.

MASEJANE.T.(2012). "Total quality management and organizational performance in the municipality of Malote-a-Phufong in the province of the Free State". MSc in Management in the subject of Public Administration at the University of South Africa.

Mokhlis. S., et al (2011) "Municipal Service Quality and Citizen Satisfaction in Southern Thailand.". Journal of Public Administration and Governance, ISSN 2161-7104, 2011, Vol. 1, No. 1.

Nxumalo.N., (2017).” An Assessment of Service Quality and Customer Satisfaction at eThekweni Municipality: Water and Sanitation Unit.” Master of Business Administration Graduate School of Business & Leadership College of Law and Management Studies. Page (23).

Önez Çetin, Z. (2020), “The Total Quality Management Implementation at Municipal Administrations: A Research on Strategic Plans of Aegean Region Provinces’ Municipal Administration in Turkey”, BMIJ, (2020), 8(1): 924-949 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1351>.

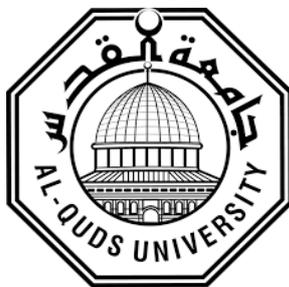
printing.

Rodríguez, P. G., et al (2009). “Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen’s perception”. *Journal of International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 75-90.

Sachdev, S. B. & Verma, H. V. (2004). “Relative importance of service quality dimensions: a multisectoral study”. *Journal of Services Research*, 4(1), 93-116.

Sadikoglu.E., et al. (2014). "The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey", Vol. 2014, Article ID 537605, 17 pages,2014.

7.0 الجزء السابع: الملاحق



7.1 الاستبيان

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

تحية وبعد:

يقوم الباحث بدراسة:

"واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين فيها"

لذلك يتوجه اليكم بهذه الاستبانة آملاً منكم تعبئة فقراتها بما يتناسب مع طبيعة الفقرة، وان هذه الدراسة هي مخصصة للبحث العلمي فقط.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: سالم العرجان

أولاً: البيانات الديموغرافية

- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
- الخبرة العملية: 1-5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر
- البلدية: دورا يطا الظاهرية السموع
- العمر: 46 سنة فأكثر 36-45 25-35
- المستوى الوظيفي: الإدارة الوسطى الإدارة العليا

ثانياً: أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات

الرقم	البعد الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	لدى البلدية خطة واضحة حول الجودة الشاملة					
2	تطبق البلدية مبادى تفويض الصلاحيات لموظفيها في كافة المستويات					
3	تقوم إدارة البلدية بتدريب مختلف الكوادر لتدعيم التزامها بالجودة					
4	تؤمن إدارة البلدية بان الجودة هي طريقة استدامة عملياتها المميزة					
5	تعمل إدارة البلدية على توفير الامكانيات المادية اللازمة لانجاز الخدمات بجودة عالية					
6	هنالك اهتمام بالعنصر البشري المتميز في البلدية باعتباره اهم المرتكزات الاستراتيجية					
الرقم	البعد الثاني: التركيز على العمليات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق

	بشدة	موافق		بشدة		
1					تعمل البلدية على تحديد العمليات الخاصة بتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً	
2					مسؤولية إدارة العمليات المهمة في البلدية محددة بدقة	
3					هناك اساليب واضحة في البلدية لتحليل الانشطة اللازمة لتقديم الخدمات للجمهور	
4					هناك نظام رقابي في البلدية واضح يشمل على اجراءات وقائية وتصحيحية	
5					تعمل البلدية على الغاء الانشطة غير الضرورية	
الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	البعد الثالث: مشاركة العاملين	
1					شكلت البلدية فرق عمل لإنجاز الاهداف الاستراتيجية	
2					منحت إدارة البلدية فرصة للعاملين لابداء رأيهم	
3					هناك تشجيع مستمر للعمل الجماعي في البلدية	
4					يتم اشراك العاملين بانشطة تحسين طرق اداء الاعمال التي يقومون بها	
5					تشجع البلدية العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار	
6					يشارك العاملين في اعداد الخطط الخاصة بالجودة	

الرقم	البعد الرابع: عمليات التطوير المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص البلدية على التحسين المستمر في تقديم الخدمات للجمهور					
2	تسعى البلدية إلى التطور الايجابي في تقديم خدمات بجودة عالية					
3	هناك خطة عملياتية لدى البلدية لتطوير الخدمات					
4	تسعى البلدية لتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير الدائمين					
5	تعتبر البلدية التحسين المستمر جزء من متطلبات الجودة الشاملة					
6	تتبنى البلدية الاساليب العلمية في تحسين الجودة					
الرقم	البعد الخامس: التركيز على خدمة المواطنين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتابع البلدية باهتمام كبير احتياجات المواطنين وشكواهم					
2	لدى البلدية نظام لقياس رضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة لهم					
3	تهتم البلدية بدراسة رضا المواطنين باستمرار					
4	لدى البلدية نظام واضح لتتبع شكاوي المواطنين					

					تعتبر البلدية الجودة في الخدمات احد الطرق المناسبة لرضى المواطنين عليها	5
					تحرص البلدية على التعامل الجيد مع المواطنين والمراجعين بدرجة عالية	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد السادس: الثقافة التنظيمية	الرقم
					تنظر إدارة البلدية للعنصر البشري باعتباره مورد مهم في العمل الخدمي	1
					ينجز العاملون أعمالهم انطلاق من المسؤولية الوظيفية لهم	2
					لدى العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة	3
					توفر البلدية الامن الوظيفي للعاملين	4
					تسعى إدارة البلدية لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز معنوية	5
					يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات المتوقعة منهم	6
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغير التابع : الأداء المؤسسي	الرقم
					يتسم اداء البلدية بكفاءة عالية في تنفيذ العمل	1
					تسعى البلدية إلى توفير الكوادر صاحبة الكفاءة المميزة	2
					تعتمد البلدية على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء	3

					4	تتوفر لدى البلدية التقنيات الحديثة الخاصة بتقديم الخدمات
					5	تعتمد البلدية على التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ وإنجاز مشاريعها
					6	يتسم تقديم الخدمات في البلدية بالسهولة والشفافية والمسؤولية
					7	تعتمد العمليات الإدارية المختلفة في البلدية على المناهج العلمية في الإدارة المحلية
					8	تعتمد البلدية على تحقيق اهدافها من خلال تخصيص مواردها بكفاءة عالية
					9	هناك اهتمام واسع في البلدية لتقييم الأداء بشكل دوري
					10	تعمل البلدية على تطوير قدرات العاملين من خلال المساءلة والحوافز

انتهت الاستبانة

شكراً لتعاونكم

7.2 قائمة المحكمين لاداة البحث (الاستبانة)

جدول (7.1) قائمة المحكمين :

الجامعة	اسم الدكتور
جامعة القدس	د. احمد حرز الله
جامعة القدس المفتوحة	د. خالد كتلو
جامعة بيرزيت	د. خالد حجة
جامعة فلسطين الاهلية	د. محمود صلاحات
جامعة فلسطين الاهلية	د. ناصر جرادات