عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع

عوني محمد خليل رجعي

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1429هـ - 2008م

اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع

إعداد:

عوني محمد خليل رجعي

بكالوريوس الإدارة والريادة - جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

المشرف الرئيس: د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة – كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1429هـ – 2008م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع

اسم الطالب:عوني محمد خليل رجعي
الرقم الجامعي: 20411692

المشرف: د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2008/05/04 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1	رئيس لجنة المناقشة	: د. سمير أبو زنيد	التوقيع:	.....
2	ممتحنا داخليا	: د. زياد قنام	التوقيع:	.....
3	ممتحنا خارجيا	: د. يوسف أبو فارة	التوقيع:	.....

القدس- فلسطين

1429هـ - 2008م

الإهداء

إلى أرواح شهداء فلسطين الطاهرة منارات الحرية على طريق تحرير الأقصى.

إلى روح والدي الطاهرة المطمئنة في رحاب الخالق سبحانه وتعالى.

إلى والدتي التي كانت ولا زالت منبع الخير والمحبة الدائمة.

إلى زوجتي وأبنائي داليا ونور الدين ومحمد لتحملهم أعباء هذا الإنجاز.

إلى أخواتي وأخوتي وأصدقائي ممن قدموا الدعم والتأييد بوافر المحبة.

إلى كل الشرفاء في أمتنا وشعبنا المناضل.

إلى المهتمين بالبحث عن الأفضل.

أقدم لكم هذا الإنجاز المتواضع مع عظيم الامتنان والمحبة.

عوني محمد خليل رجعي

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصـة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

عوني محمد خليل رجعي

التاريخ: / /2008م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

فيطيب لي أن أتوجه بالشكر أولاً إلى الله - سبحانه وتعالى - الذي أمدني برعايته وفضله في إنجاز هذه الدراسة.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر للدكتور سمير أبو زنيد المشرف الرئيس على هذا الإنتـاج، ولمـا قدمه من مساعدة وتوجيهات لإنجاز هذه الدراسة.

كما أتوجه بخالص شكري وامتناني إلى السادة الأساتذة في برنامج الدراسات العليا في جامعة القدس على حسن اهتمامهم بالعطاء الكبير، ولما بذلوا من جهود أمينة ودعم لامحدود، على مدار سـنوات الدراسة وإنجاز هذا الجهد المتواضع، وعلى رأسهم الدكتور الفاضل زياد قنام مدير معهـد التنميـة المستدامة، وجميع المدرسين والعاملين في المعهد.

وأخص بالشكر الأخوة الأساتذة: الدكتور محمد شاهين، والدكتور كامل الدرابيع، والـدكتور عـادل ريان، والدكتور إسماعيل العمايرة، والدكتور يوسف عمرو، لجهودهم الطيبة في تسهيل إنجاز هـذا العمل، كما أشكر الأساتذة المحكمين كلاً باسمه وصفته على تحكيمهم الاستبيان وتقـديم مـشورتهم وملاحظاتهم المفيدة.

أيضاً أتقدم بالشكر إلى رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية لتعاونهم الطيب، والعـاملين فـي وزارة الحكم المحلي ممن قدموا المساعدة في إنجاز هذه الدراسة في محافظتي الخليل وبيت لحـم، وكافة الأصدقاء والزملاء الذين ساعدوا في تسهيل إجراء هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الأفاضل كل باسمه وصفته.

الباحث

عوني محمد خليل رجعي

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الاتجاهات : استجابات أفراد عينة الدراسة في التعبير عن مواقفهم الشخصية لمدى شدة تقبل أو رفض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حسب مقياس أداة الدراسة المستخدمة.

إدراك إدارة الجودة الشاملة : ويقصد بها الصورة التي تكونت لدى عضو مجلس البلدية من واقع خبراته وانطباعاته وتفسيراته لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهي عملية تفكيرية لانتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً، وأسئلة قياس هذا المجال شملتها فقرات الاستبانة من(1- 16).

ثقافة إدارة الجودة الشاملة : ويقصد بها الاعتقادات لدى عضو مجلس البلدية التي تؤثر مباشرة في السلوك لممارسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأسئلة قياس هذا المجال في فقرات الاستبانة من(17- 27).

دعم الإدارة العليا : ويعني الإسناد الذي يقدمه أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن المسؤولية الفردية والجماعية لترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة للعاملين بإرشادهم وتوجيههم في العمل، وأسئلة قياس هذا المجال غطتها فقرات الاستبانة من(28- 38).

مشاركة العاملين : ويقصد بها المساهمة الفاعلة في كافة الأعمال من قبل المستخدمين في البلدية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء في الوظائف الإدارية أو الفنية. وأسئلة قياس هذا المجال شملتها فقرات الاستبانة من (39- 49).

التركيز على المستفيدين : ويقصد به تحقيق رضا المشتركين والمجتمع المحلي بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية بالسعي الدائم لمعرفة رغبات واحتياجات المستفيدين المتوقعة، والعمل على تحقيقها، وأسئلة قياس هذا المجال في فقرات الاستبانة كانت من (50- 60).

التأثير في المجتمع : ويعني إسهامات البلدية في بيئتها الخارجية(المجتمع المحلي)، وأسئلة قياس هذا المجال غطتها فقرات الاستبانة من (61- 72).

فائمة المختصرات

ANOVA	Analysis of Variance	تحليل التباين
AT&T	American Telephone & Telegraph	شركة التليفون والتلغراف الأمريكية
DMAIC	define, measure, analyze, improve and control	طريقة لحل المشكلات تعتمد على تحديد المشكلة، والقياس، والتحليل، والتطوير، والسيطرة
EFQM	European Foundation for Quality Management	المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
ISO	International Organization Of Standardization	المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس
PDCA cycle	Plan, Do, Check, Act	مدخل للتحسين المستمر يستند إلى الخطوات خطّط، نفذ، افحص، اعتمد
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	عناصر القوة، وعناصر الضعف، والفرص، والتهديدات
TQM	Total quality management	إدارة الجودة الشاملة

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في النصف الثاني من العام 2007م، وقد اقتصرت هذه الدراسة على بلـديات جنوب الضفة الغربية، والتي تكونت من 25 بلدية مصنفة (A,B,C)، في محافظتي الخليل وبيـت لحم، وكان مجتمع الدراسة هم أعضاء المجالس البلدية، وأخذت عينة مكونة من (163) مفردة مـن مجتمع الدراسة البالغ (301) عضو.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية، والاختلاف في الاتجاهات حسب متغيرات المؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة والعمر ونوعية العضوية وتصنيف البلدية والمحافظة، كما حاولت الدراسة معرفة العلاقة بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة والأداء المتوقع في حال تطبيقها في البلديات.

وتنبثق أهمية هذه الدراسة من الدور المهم الذي تقوم به البلديات في المجتمع الفلسطيني في تقـديم الخدمات الأساسية والمسؤوليات التطويرية فـي النـواحي التنمويـة والاقتـصادية والاجتماعيـة والسياسية، باستطلاع أفق الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحـد المـداخل الإدارية الحديثة في الإدارة، واستفادة البلديات والمعنيين عمليا من نتائج الدراسة.

اعتمد الباحث في منهجية الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث اشتملت على مجالات أساسية تتعلق بإدراك إدارة الجـودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا، ومـشاركة العـاملين، والتركيـز علـى المستفيدين، والتأثير في المجتمع، وتم تحكيمها من قبل عدد من المختصين، للتأكد من صدقها كمـا تم التأكد من معامل ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا حيـث بلـغ(95.4) وأصـبحت جـاهزة للاستخدام، وقد بلغ عدد فقراتها في صيغتها النهائية 92 فقرة، وقد جـرى توزيعهـا علـى عينـة عشوائية طبقية والبالغة 196 عنصراً من مجتمع الدراسة، تم استعادة 171 منها وكان الصالح منها 163 استبانه، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فـي معالجـة البيانات إحصائياً بعدد من العمليات شملت استخراج الأعـداد والنـسب المئويـة، والمتوسـطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي One –Way ANOVA، واختبـار t-test، واختبار توكي Tukey، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

وقد أوضحت الدراسة أن اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي بلديات جنوب الضفة الغربية كانت ايجابية في الإجابة على فقرات الاستبانة على جميع مجالات أداة الدراسة وعلى بعدها الكلي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات المتغيرات على عدد من المجالات وفقاً لمتغيرات الدراسة وهي:(المؤهل العلمي، والتخصص، ونوعية العـضوية، والمحافظة). بينما اتضح توفر النظرة الموحدة لدى أعضاء المجالس البلدية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات وفقاً لمتغيرات الدراسة وهي:(عدد سنوات الخبرة، والعمر، وتصنيف البلدية). و تبين أيضاً وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين الاتجاهات الايجابية لأعضاء المجـالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوقعاتهم الايجابية للأداء في حال تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في بلدياتهم.

واستناداً إلى نتائج الدراسة فقد قام الباحث بإدراج عدد من التوصيات كان من أهمها: تهيئة البلديات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بزيادة الوعي وتطوير ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

The Attitudes of Municipality Councils' Members towards the Implementation of the Total Quality Management (TQM) in Municipalities of the Southern West Bank and its relationship with Expected Performance.

Abstract

This study was conducted in the second half of the year 2007. This study was limited to the municipalities of the southern West Bank, which consisted of 25 municipalities classified (A, B, C), in the governorates of Hebron and Bethlehem. The population of the study was members of municipal councils, and the sample was consisted of (163) subjects from the population which counted (301) members.

This study aimed to identify the attitudes of the municipal council members towards the implementation of total quality management (TQM) in the municipalities of the southern West Bank, and the differences in the attitudes due to those variables: qualifications, specialization, the number of years of experience, age and type of membership and classification of the municipality and province. The study also tried to examine the relationship between attitudes of members of municipal councils towards application of total quality management and the expected performance in the case of implementation in municipalities.

The importance of this study stems from the important role played by municipalities in the Palestinian community in providing basic services and the developmental responsibilities in aspects whether developmental, economic, social or political .It is also an attempt to explore the future vision of senior management towards the implementation of TQM as one of the main inputs in modern management .It benefits municipalities and those concerned with its practical results.

The researcher adopted the descriptive methodology to achieve the objectives of the study. The researcher designed a questionnaire to collect data relating to key areas recognition of total quality management, the culture of total quality management, senior management support, participation of workers, focus on beneficiaries, and impact on society. It was presented to a number of specialists, to ascertain validity and its reliability was confirmed by using Kronbach Alpha equation (95.4) and become ready for use The final version of the questionnaire consisted of (92) items ;it has been distributed to a stratified random sample (196 subjects). (171) of the subjects sent back the questionnaires and 163 of them were fit for the statistical treatment by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) in a number of operations: frequencies, percentage, means, standard deviations, one – way ANOVA,– test, Tukey – test and Pearson's Correlation Coefficient.

The study pointed out that the members of municipal council's attitudes towards the implementation of TQM in the municipalities of the southern West Bank were positive to all dimensions of study tool and total dimension. The study revealed statistically significant differences in the attitudes in accordance with the study variables: (Qualifications, specialization, the quality of membership, and province). While the study showed a unified view of the municipal council members that there were no statistically significant differences in attitudes according to the study variables, namely: (number of years of experience, age and classification of the municipality). The study also indicated a

strong statistically significant relationship between the positive attitudes of the members of municipal councils towards the implementation of TQM and their positive performance expectations in case of implementing TQM in their municipalities.

Based on the results of the study, the researcher has to include a number of recommendations .The most important was the preparation of municipalities towards the implementation of TQM by increasing awareness and developing the culture of total quality management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومبرراتها وأهدافها

1.1 مقدمة

إن الإسلام في روحه وتطبيقه يحث على حسن العمل وإتقانه، ففي وصف لعظمة الله في حسن خلْقه قال - تعالى-: الذي أحسن كل شيء خلقه (السجدة، الآية7)، وفي دعوته - عز وجل - إلى تجسيد السلوك الطيب في أداء الأعمال بصورة متقنة قال - تعالى-: وقـل اعملـوا فـسيرى الله عملكـم ورسوله والمؤمنون (التوبة، الآية105).

إن التطلع نحو النمو والتقدم في مسارنا المهني، يقتضي أن نعد أنفسنا بالمهارات والمعارف المطلوبة من أجل التصدي للتهديدات واغتنام فرص المستقبل، بل إن بقاءنا ورفاهيتنا يعتمدان على قدرتنا على التنبؤ والتواكب مع مشكلات وتهديدات المستقبل، وفهم وتقييم آثار أفعالنا ومراقبتها، من أجل تخيل وإيجاد مستقبل أفضل بتحسين قدرتنا للسعي وراء أهدافنا، فمنذ مدة ليست ببعيدة، كان الافتراض أن مجموعة من المهارات والمعرفة المهنية، ستجعل الفرد مستعداً للحياة العملية، وبسبب حجم التغيرات التي تحدث في المستقبل، وجدت الحاجة لتحسين مستوى المعرفة والمهارات عدة مرات أثناء الحياة العملية للفرد (توفيق،2003- ب).

والجودة كعلم كانت بدايتها في الثلاثينات في أمريكا، واقتصرت آنذاك على المصانع بالتحديد، حيث إن أبا الجودة الأول هو شيوارت Shewhart الذي قام بتطوير مبدأ خرائط التحكم وذلك بسبب وجود بعض المشكلات في الإنتاج، ومشاكل المنتج غير المقبولة لدى العميل، كما أن شركة AT&T في شيكاغو، هي أول من استخدم مبادئ الجودة في تحسين المنتج، وفي هذه المراحل أخذت الجودة الطابع الوقائي لمنع حصول المنتج غير المقبول والمعيب وكذلك المهدر، ثم جاء

العالم المعروف ديمنغ Deming، والذي أدخل المفاهيم الإحصائية إلى المصانع اليابانية عام 1950م، بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت تلك هي الثورة الأولى للجودة الشاملة (زايري، 2006).

وأصبح مفهوم إدارة الجودة منذ الحرب العالمية الثانية، لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير، ويتعين بحسب هذا المفهوم التوقف عن التفكير في الكم، والبدء في التفكير في الجودة، ومما زاد الأمور صعوبة حقيقة أن الجودة ليست مجرد قائمة معايير مألوفة يمكن الرجوع إليها، وهناك حقيقة أخرى هي أن الناس الذين يعملون في منظمات تطبق مبدأ الجودة يكونون أسعد حالاً، وأفضل تدريباً، وأكثر إخلاصاً، فتبنّي نظام الإدارة بالجودة يتطلب تغييراً في المواقف من جانب الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والمشرفين، والعاملين، كما أن الموقف الذي يحتاج لتغيير يختلف بالنسبة لكل مجموعة منهم (دوبينز و ماسون، 1997).

وقد بدء مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total quality management بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، وتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، وقد ركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى تركيز المفهوم على العملاء والموردين، وكان للعديد من العلماء والباحثين دوراً فعالاً وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2004).

فالتغييرات السريعة والمتلاحقة في السنوات الأخيرة، وانفجار ثورة المعلومات وما تركته من آثار وتجليات للكثير من المنظمات، فرضت رؤية تحليلية لبعض الأنظمة الإدارية لهذه المنظمات مع إعادة تنظيم وتحسين إجراءات عملها، وتقييم أدائها بهدف تقديم منتج بأعلى ما يمكن من الجودة والإتقان، وضبط آلية العمل، يضاف إلى ذلك توسيع دائرة منظمة التجارة العالمية، وبالتالي انفتاح الأسواق أمام منتجات كبريات الشركات العالمية، كل هذا ساهم في بلورة رؤية استشفافية تبرز أهمية العمل بتوجيه مكونات وقدرات المنظمات نحو مخرج متعدد الخصائص قادرٍ على المنافسة والتميز، ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يحمل في طياته من مفاهيم كجودة المنتج والخدمة، والعمل الجماعي، ورضا العملاء، والتخفيف من المشكلات الإدارية وانعدامها لاحقا، دفع بالمنظمات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء (شاهين، حزيران2004).

ويعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يحظى باهتمام أكثـر من أي وقت مضى، سواء من قبل الإدارة في المؤسسات والشركات المختلفة، أو من قبل البـاحثين

والمهتمين بحقل الإدارة، كما أصبح يشكل حقلاً أساسياً من حقول تخصص إدارة الأعمـال علـى مستوى الجامعات والكليات الجامعية المتوسطة (الدرادكة، 2006).

ومن الأسس الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الـشاملة تتمثـل فـي: التـدريب، والـسلوك الإداري، والاتصالات، والمعلومات، حيث يكون دور المسئول التنفيذي الأول دعـم وتأييـد وتكامـل إدارة الجودة الشاملة مع العمليات، وأن قضايا القيادة والسلوك والثقافة هي القضايا الجوهرية فيما يتعلـق بالتطبيق، وان تسويتها قد تستغرق بعض الوقت، حيث بدأت إدارة الجودة الشاملة في التطور مـن مجرد حركة إلى مجموعة من الممارسات الإدارية الايجابية التي ستظل لها الأولوية لسنوات عديدة مقبلة (أشتون، 2001- أ).

مما تقدم فان البلديات في فلسطين لما تحظى به من أهمية على كافة المستويات كمؤسسات خدميـة في المقام الأول، وفي ظل التوجهات العامة نحو ترسيخ نظام الحكم المحلي في عمل البلديات، فان إدارة الجودة الشاملة يمكن النظر لمزاياها من زاويتين-من وجهة نظر الباحث- احتـواء الأفكـار الإدارية الحديثة التي تدعو لها إدارة الجودة الشاملة بما يتلاءم مع الثقافة الوطنية والمحلية بتطويعها للاستفادة منها، وتبني مفاهيم إدارية واعدة تحمل معها الأمل لتستفيد منها الأجيال الحالية والأجيـال القادمة في تحقيق الطموح ببناء مؤسسات متميزة في الأداء.

2.1 مشكلة الدراسة

تمثلت المشكلة البحثية في هذه الدراسة في البحث والتقصي لمعرفة اتجاهات أعضاء مجالس بلديات جنوب الضفة الغربية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، باستطلاع آرائهم باعتبارهم جهة اتخاذ القرار فـي تبنـي إدارة الجـودة الـشاملة لمعرفـة التصورات والانطباع الذهني لدى الأفراد عن مدى قبول أو رفض تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد قام الباحث باختيار إجراء دراسته على البلديات للخصوصية التي تتصف بها البلديات مـن حيـث تقديمها خدمات أساسية ومتنوعة للمواطنين ودورها بالمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المحلية.
واستكمالاً لذلك، تقصت الدراسة العلاقة بين الاتجاهات والأداء المتوقع مستقبلاً في حـال تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في البلديات، فمن وجهة نظر الإدارة الحديثة يتلازم التطبيـق بوضـوح مـع حصيلة الأداء والتحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة، بالتركيز على تلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين المدركة والمتوقعة.

فالمجالس البلدية تتشكل من القادة المحليين والذين يمثلون الإدارات العليا في البلديات، وفي غالبيتهم منتخبون من المجتمعات المحلية وفق أسس ديمقراطية، وتتمتع المجالس البلدية بصلاحيات تـشريع القوانين المحلية، وتحديد استراتيجيات العمل، وإقرار الغايات والأهداف، والسياسات والإجـراءات، ويصدرون التعليمات اللازمة للنشاطات اليومية، ويتحملون المسؤوليات في إدارة بلدياتهم، لذا فـان تبني ودعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات يرتكز أولاً علـى قناعـة وموافقـة أعـضاء المجالس البلدية.

كما تجدر الإشارة إلى أن عدداً من البلديات الفلسطينية حصلت على شهادات ISO9002، باعتبـار أن الخصائص الفنية التي تتبناها مواصفات سلسلة ISO هي أداة تمهيدية تقود نحـو تطبيـق إدارة الجودة الشاملة.

3.1 أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة فيما يأتي:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء مجالس البلديات نحو تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية ضمن المجالات الأساسية للدراسة وهـي:إدراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا (مجلس البلديـة)، ومـشاركة العاملين في البلدية، والتركيز على المستفيدين، والتأثير في المجتمع.
- بيان العلاقة بين الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الأداء المتوقع في حال تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في البلديات.
- التعرف على اختلاف استجابة الأفراد وفقاً للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والعمر، ونوع العضوية)، والمتغيرات التي تتعلق بالمؤسسة (التـصنيف، والمحافظة).

4.1 أسئلة الدراسة

في ضوء ما تقدم أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ما اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلـديات جنـوب

الضفة الغربية ضمن المجالات الأساسية للدراسة وهي:إدراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا (مجلس البلدية)، ومشاركة العاملين في البلديـة، والتركيز على المستفيدين، والتأثير في المجتمع؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بـين اتجاهـات أعـضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربيـة والأداء المتوقع ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهـات أعـضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربيـة وفقـاً للمتغيرات الشخصية وهي:(المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبـرة، والعمـر، ونوع العضوية)، والمتغيرات التي تتعلق بالبلديات وهي:(تصنيف البلدية، والمحافظة)؟

5.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) بـين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية والأداء المتوقع في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدياتهم.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربيـة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربيـة وفقاً لمتغير التخصص.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في البلدية.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد المـستوى ($\alpha \leq 0.05$) فـي اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير العمر.

- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير نوع عضوية المجلس.
- الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير تصنيف البلدية.
- الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المحافظة.

6.1 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من حداثة الموضوع وحيويته باعتباره محور اهتمام المنظمات في مجال الإدارة الحديثة والتوجهات العالمية والعربية الأخيرة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي في منظمات الأعمال الحكومية وغير الحكومية، والتخلص من المنهج (التقليدي) في الإدارة الذي غالباً ما ينعكس بدوره السلبي على تفاقم المشكلات الإدارية وسوء الخدمات المقدمة.

ونظراً لهذه الأهمية كان لا بد من إجراء الدراسة من واقع الدور المهم الذي تقوم به هذه البلديات في المجتمع الفلسطيني واستطلاع أفق الإدارة العليا التي فوضها المجتمع المحلي ومنحها المشرع الفلسطيني الغطاء القانوني لاتخاذ قرارات استراتيجية في إدارة البلديات نحو إدارة سليمة وأمينة وطموحة.

فالمجتمع المحلي بالتأكيد يرغب في الحصول على مستوى متميز من الخدمات يخضع للتحسين المستمر ويحقق مفاهيم الجودة في تلبية احتياجاته الحالية والمتوقعة.

كما أن البلديات تقع على عاتقها مسؤوليات تطويرية في النواحي التنموية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية بعدما أصبحت هذه المجالس بعد إجراء الانتخابات المحلية تمثل في تشكيلها ما يعكس صورة للنسيج الاجتماعي والتعددية السياسية.

وهذا الواقع لمؤسسات البلديات في فلسطين يدعم ويعزز الركائز العلمية التي تقـوم عليهـا هـذه الدراسة وأهمها:

- المساهمة في التطوير الإداري في البلديات، من خلال قياس اتجاهـات الإدارة العليـا نحـو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة في الإدارة.
- التأكيد على أهمية بعد المشاركة المجتمعية بهدف توظيف قدرات هذه البلديات وتمكينها مـن استخدام أمثل لمواردها المتاحة.
- التركيز على ثقافة الدعم المؤسسي كبديل للإدارة التقليدية فـي البلـديات، لإنجـاز بـرامج ومشاريع ناجحة ومستدامة على المستوى المحلي والوطني.

كما تظهر الأهمية العلمية للدراسة في إثراء المكتبة الفلسطينية بمعلومات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات هامة مثل البلديات، واستفادة هذه البلديات والمعنيـين مـن نتـائج الدراسـة والاستنتاجات والتوصيات من الناحية العملية.

7.1 حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في نطاق الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البلديات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربيـة التي تكونت من (25) بلدية مصنفة (A,B,C)، في محافظتي الخليل وبيت لحم .
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في النصف الثاني من العام 2007 م.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء المجالس البلدية في بلـديات جنـوب الضفة الغربية.
- حدود تتعلق بالموضوع: الأداء الذي تتضمنه الدراسة وتبحث فيه هو الأداء المتوقـع مـن وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدياتهم.

8.1 محددات الدراسة

محددات الدراسة تمثلت فيما يأتي:

- البلديات التي أجريت عليها الدراسة معظمها مستحدثة بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1994م، منها (22) مجلس بلدي منتخباً بعد العام 2005م، و(3) مجـالس بلديـة بالتعيين.
- الدراسة استثنت بلدية جنانتة المصنفة فئة (D) والوحيدة ضمن مجتمع الدراسـة، كمـا تـم استبعاد بلدية بيت عوا من الفئة (C) بسبب حل المجلس البلدي في فترة إجراء الدراسة.
- واجه الباحث صعوبات في استعادة بعض الاستبانات الموزعة، غير أنه استخدم العلاقـات والمعارف الشخصية في حث الأعضاء على التعاون.

9.1 البلديات في فلسطين

عرف قانون الهيئات المحلية الفلسطيني الهيئة المحلية على أنها مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي، ويوجد في فلسطين 14 بلدية فئة(A)،24 بلدية فئة(B)،42 بلدية فئة(C)،38 بلدية فئة(D)،إلى جانب وجود 51 مجلساً قروياً(صبري و الحاج،2006).

والبلديات في فلسطين بصورة خاصة وفي طليعة مؤسسات الحكم المحلي، تعتبر عصباً رئيسيا في البنية العامة للدولة الحديثة، فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية شاملة لمختلف مجالات الحياة المجتمعية، لذا فإن فعالية البلديات في أداء دورها والقيام بمهماتها المختلفة تعتبران من المؤشرات ذات الدلالة على نوعية وحيوية النظام السياسي، وكذلك على قوى المجتمع التفعيلية، وإمكاناته التنموية (الصوراني،2006).

1.9.1 التجربة الإدارية في فلسطين وواقع البلديات:

تعد التجربة الإدارية الفلسطينية عميقة الجذور في فلسطين حيث مرت بمراحل تاريخية من العمل التنظيمي والإداري خلال القرن الماضي، كل مرحلة منها تركت بصمتها وآثارها في ممارسة الإدارة، بدءا من العهد العثماني الذي كان نظاماً إدارياً قوياً على الرغم من الانتقادات التي وجهت له من الظلم والتعسف إلا أن هذا النظام ترك الكثير من الأسس للعمل الإداري تجلى بخاصة في نظم إدارة المحاكم الشرعية وبعض نظم الإدارة المحلية، كما أن البريطانيين لعبوا دوراً هاماً بما لديهم من أسس عريقة في الإدارة وتركوا خلفهم عدداً من القوانين ومؤسسات ذات نظم إدارية

راسخة، وأصبح الكثير من الموظفين لاحقاً نواة العمل الإداري في الضفة الغربية وقطاع غزة في حقبة سيطرة الأردنيين على الضفة الغربية والمصريين على قطاع غزة، وبعد الاحتلال الإسرائيلي عام1967م، ترك المصريون والأردنيون الموظفين والإدارات والقوانين بما هي عليه، ونشأ نظام إداري جديد يتكون من خليط من تعليمات عسكرية صادرة عن المؤسسة العسكرية للاحتلال ممزوجاً بالموروث القديم في الإدارة (نصار،2004).

ولم تكن البلديات بمعزل عن هذه الحقبات التاريخية المتلاحقة التي شهدت سيطرة الاستعمار على مختلف جوانب الحياة للشعب الفلسطيني والاستهداف المباشر لمؤسساته وفي مقدمتها البلديات، فمنذ تأسيس أول بلدية للقدس في عام 1863م برئاسة عبد الرحيم أفندي الدجاني وهي من أوائل البلديات في الدولة العثمانية، أراد الاستعمار أن تكون البلديات جزءاً من الإدارة المحلية كأداة لتنفيذ أهداف وسياسات وخطط الإدارة المركزية في كافة أنحاء فلسطين مع حرمان هذه الإدارات المحلية من قدرتها وتمكينها من تقديم خدمات على مستوى البنية التحتية والبرامج التنموية الشاملة، وقد ازداد استهداف البلديات في عهد سيطرة الاحتلال الإسرائيلي قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، حيث حال الاحتلال دون تطوير البلديات إدارياً وتحجيم دورها بما يخدم الأهداف السياسية الاستيطانية والتوسعية وإسناد دورٍ محدودٍ للبلديات لا يتعدى تقديم خدمات أساسية للمواطنين في أقل قدر ممكن بعيداً عن الآفاق التنموية، وقد تكدست حالة من الترهل الإداري والمؤسسي وبلغ ذروته بسيطرة الإدارة المدنية، وهي إحدى إدارات سلطات الاحتلال على عدد من البلديات في مطلع الثمانينات من القرن الماضي، وقد أصبحت البلديات الفلسطينية في أسوأ أوضاعها (بكدار،2004).

وبعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م بموجب اتفاقيات السلام بدأت هذه السلطة في إرساء ووضع أسس لنظام إداري فلسطيني موحد، تحكمه أحكام الدستور الفلسطيني، ولا يرتبط بأية أنظمة سابقة، وفي هذه المرحلة كانت ولا زالت إحدى القضايا الهامة المطروحة مثار نقاش في العالم بشكل عام والعالم العربي بشكل خاص حول البلديات ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، وعلاقة البلديات مع الحكومة المركزية وظهرت وجهات نظر تدعو للاتجاه نحو اللامركزية بهدف رفع مستوى المعيشة عن طريق تخصيص الموارد المالية نحو الأولويات المحلية في الخدمات والتنمية بدلاً من الأولويات الوطنية، وأن نظام اللامركزية في إدارة البلديات يوفر أداة أفضل في اتخاذ القرارات الإدارية بدلاً من البيروقراطية المركزية، كما أنها تحقق المشاركة المحلية الفاعلة وترسيخ للديمقراطية، ومع اهتمام الدول المانحة بموضوع لامركزية الإدارة المحلية باعتبارها جزءاً من ممارسة الحكم الصالح وبناء المؤسسات، وأن المهمة المستقبلية للبلديات تتعدى وظيفتها بتقديم الخدمات إلى التأثير في مجالات الحياة ونوعيتها في النواحي

التطويرية والتنموية المستدامة، وفي ظل هذه الظروف تأسست وزارة الحكم المحلي التي تعنى بالبلديات وهيئات الحكم المحلي الأخرى وجل اختصاصها التطوير الإداري والتنظيمي والمالي لهيئات الحكم المحلي في إطار ترسيخ الديمقراطية، واللامركزية، والعلاقة بين وزارة الحكم المحلي والمجالس البلدية في فلسطين يمكن التعرف على طبيعتها من خلال رسالة وزارة الحكم المحلي التي نصها" تأسست وزارة الحكم المحلي عام 1994م من أجل تطوير نظم الحكم المحلي وفقاً للتطلعات السياسية للشعب الفلسطيني، ومن أجل تعزيز التنمية وبناء الديمقراطية والمساءلة لدى هيئات الحكم المحلي من خلال تطوير نظم تم تصميمها لمواءمة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للشعب الفلسطيني"(وزارة الحكم المحلي،2007).

ومن المعروف أن اللامركزية بمعنى التوسع في تفويض السلطة غير مطلقة، فأي تنظيم إداري في منظمة ما يشتمل على قدر من المركزية وقدر آخر من اللامركزية، وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويتم الاستدلال من طبيعة القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها, ومدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية (المنديل،2003).

2.9.1. إدارة البلديات والسلطات التي تتمتع بها:

تختلف البلديات في تشكيلها عن الوزارات والمؤسسات العامة التي تخضع للسلطة المركزية كما تختلف أيضاً عن القطاع الخاص، إذ تعتبر المجالس البلدية برلمانات مصغرة، من المفترض أن تعكس النقلة النوعية الواجب تحقيقها بعد إنشاء السلطة الفلسطينية، ولكن مع حظ الفلسطينيين العاثر بخصوصياته والعراقيل التي لا حصر لها، بقيت البلديات تجابه تحديات كبيرة في مقدمتها ارتفاع درجة الاعتماد على الدعم الخارجي، وبالرغم من أن دولاب الحركة التطويرية والمشاريع التنموية لا يزال يتحرك ببطء، إلا أنه ليس من المستحيل أن تحقق هذه البلديات تطورها بالارتكاز على مواردها الذاتية (الملتقى الفكري العربي(2001)).

كما تم تصنيف البلديات بقرار من وزير الحكم المحلي في العام 1998 م إلى أربع فئات، وقد استند التصنيف في مبرراته حسب قرار الوزير إلى أن الفئة (A) تشمل البلديات التي تعتبر مركزاً للمحافظات الفلسطينية، والفئة(B) تشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة الوطنية للصلاحيات، وكذلك البلديات التي يبلغ عدد سكانها أكثر من 15000 نسمة، أما الفئة(C) فهي تشمل

البلديات التي يبلغ عدد سكانها أكثر من 5000 نسمة وأقل من 15000 نسمة، وأخيـراً الفئـة (D) تشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من 5000 نسمة (وزارة الحكم المحلي،2007).

وبدأ تطبيق عملية الانتخابات للهيئات المحلية في الضفة والقطاع في نهاية العـام 2004م، وشـكل ذلك خطوة إيجابية عالية على طريق التطوير الديمقراطي للهيئات والمجالس المحلية، حيث جـرى تنفيذ المرحلة الأولى في 26 هيئة محلية في الضفة، واستكملت في 10 هيئات محلية في قطاع غزة في كانون الثاني 2005، ثم جرى تطبيق المرحلة الثانية في شهر حزيـران 2005م بانتخـاب 84 هيئة محلية في الضفة والقطاع، وفي شهر أيلول من العام 2005م أجريت انتخابات المرحلة الثالثة في الضفة على أن يتم إجراء المرحلة الرابعة والنهائية في شهر كانون الأول من نفس العام، وبذلك يكون الشعب الفلسطيني قد قطع الشوط الأول على طريق الديمقراطية فيما يتعلق بانتخاب الهيئـات المحلية والبلديات (الصوراني،2006).

ويقوم المجلس البلدي بأعماله على أساس تطوعي باستثناء من يتفرغ للعمل بشكل دائم، أمـا بـاقي الجسم الإداري للبلديات فيتمثل بالعاملين الإداريين والدوائر التنفيذية، ويبدو الاختلاف فـي طبيعـة عمل إدارات البلديات بأهميته من حيث مجال العمل والاختصاصات، فالمجلس البلدي من الناحيـة الإدارية يقوم بالوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على المستوى الأعلـى للبلديـة، وفي هذا الجانب يضاف للمجلس البلدي مهام توفير التمويل، والكادر البشري، وتقـديم الخـدمات، والعلاقات العامة الداخلية والخارجية، وذلك لربط البلدية في المجتمع، أما من الناحية التشريعية فقد منح المشرع الفلسطيني المجالس البلدية سلطة إقرار أنظمة وإجراءات ووضع مـسودات قـوانين خاصة بأعمال البلديات حسب المادة "15 " فقرة "ب " من قانون الهيئـات المحليـة لعـام 1997م، وكذلك من الناحية القضائية فقد أوكل لمجالس البلديات صلاحية القيام بحل قضايا خاصـة تتعلـق بالجباية حسب المادة "27" الواردة في القانون (الأعرج،2000).

3.9.1. مجال عمل البلديات:

حدد قانون الهيئات المحلية الفلسطيني لعام 1997 م مدة دورة المجلس حسب المادة (9) لمدة أربـع سنوات تبدأ اعتباراً من تسلمه مهامه، كما نظم مجال عمل البلديات حسب المادة(15)، فقـد أنـيط بمجلس الهيئة المحلية في فلسطين وظائف وصلاحيات وسلطات ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية، ويحق له أن يمارسها مباشرة بواسطة موظفيه ومستخدميه أو أن يعهد بها أو بعضها إلى متعهـدين أو ملتزمين أو مقاولين، أو أن يعطى بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو شركات لمدة أقـصاها

ثلاث سنوات، وأكثر من هذه المدة يشترط موافقة وزير الحكم المحلي، ويجوز للمجلس إصدار الأنظمة، أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية، وتأمين مصالحها وحاجياتها، ويتلخص عمل البلديات حسب القانون في فلسطين كما يأتي:

- إدارة الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين من كهرباء، ومياه، ومجاري، ونظافة بجمع النفايات ومعالجتها.
- تخطيط المنطقة والشوارع، بفتحها، وإلغائها، وتعديلها، وتنظيمها، وإنارتها، وترقيمها، وتجميلها، ومنع التجاوز عليها، وإعطاء رخص البناء، ومراقبة إنشاء المباني.
- فرض الرسوم والغرامات، وما يتعلق بجباية الضرائب المحلية على المواطنين.
- اتخاذ الإجراءات والاحتياطيات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة، ومنع تفشي الأوبئة بين الناس، ومراقبة المواد الغذائية، وإنشاء المرافق الصحية والطبية.
- تنظيم الأسواق العامة، وتنظيم الحرف والصناعات وأماكنها، وتنظيم ومراقبة المحلات العامة مثل المطاعم والمقاهي والملاعب ودور التمثيل السينمائي والملاهي وغيرها، ومراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والبسطات.
- إنشاء كل من المتنزهات، والمؤسسات الثقافية والرياضية، ووسائل النقل البري والبحري، والمقابر، والملاجئ للمحتاجين، ومراقبة كل من الفنادق والإعلانات، وجمع التبرعات في الأماكن العامة، والدواب، واقتناء الكلاب، والأوزان والمكاييل.
- هدم الأبنية التي يخشى سقوطها، أو المؤذية، ومنع التسول، وبيع فضلات الطرق مما أستملك للمشاريع العامة أو استغلالها
- إدارة أموال البلدية، وممتلكاتها، وقبول الهبات والوصايا والتبرعات، وإقرار مشروع الموازنة العامة، والحساب الختامي، وملاك الموظفين (وزارة الحكم المحلي،2007).

4.9.1. واقع التحديات الخدمية والتنموية في جنوب الضفة الغربية:

تواجه البلديات تحديات كبيرة في أدائها لأعمالها والأدوار المناطة بها على كافة الأصعدة، فهي تتحمل مسؤولية إدارية صعبة ومعقدة أمام المجتمعات المحلية، وتفتقر إلى توفير الخدمات الأساسية لكافة المواطنين، كما أن البنية التحتية التنموية ضعيفة وتحتاج عدداً هائلاً من المشاريع التنموية في البنية التحتية لكي تتمكن من تقديم الخدمات بمستوى جيد، وهذا الواقع السيئ ينساق على أغلب التجمعات السكانية الفلسطينية في فلسطين، ولوصف واقع حجم هذه التحديات، يقدم الباحث عرضاً

ملخصاً لمؤشرات مختارة للتجمعات السكانية في منطقة الدراسة وقد اعتمد الباحث على الجهاز المركزي للإحصاء كما هو موضح في الجدول (1.1).

جدول 1.1: مؤشرات مختارة للتجمعات السكانية في محافظتي الخليل وبيت لحم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005).

المؤشرات / المحافظة	عدد السكان	عدد السلطات المحلية	عدد السلطات التي لا يوجد بها عاملون بأجر	عدد العاملين في السلطات بأجر
الخليل	524,510	80	48	1250
بيت لحم	174,654	41	18	528

توزيع التجمعات السكانية في الأراضي الفلسطينية لمحافظتي الخليل وبيت لحم حسب مساهمة السلطة المحلية والخدمات المتوفرة

الجهة المساهمة	السلطة المحلية فقط		السلطة المحلية وسلطة محلية أخرى		السلطة المحلية والقطاع الخاص		لا تقدمها السلطة المحلية		لا توجد خدمة		المجموع	
الخدمة	الخليل	بيت لحم	الخليل	بيت لحم	الخليل	بيت لحم	الخليل	بيت لحم	الخليل	بيت لحم	الخليل	بيت لحم
جمع النفايات	39	30	7	5	6	0	8	0	82	10	142	45
تنظيف شوارع	27	22	2	0	0	0	8	1	105	22	142	45
تزويد الكهرباء	57	2	6	1	12	2	33	36	34	4	142	45
تزويد المياه	41	30	7	8	3	0	8	6	83	1	142	45
شبكة م. عادمة	5	1	0	4	0	0	1	3	136	37	142	45
أخرى	2	2	1	0	0	0	0	0	139	43	142	45

موقع محافظتي الخليل وبيت لحم في توزيع افتقار المحافظات الفلسطينية إلى الخدمات الأساسية حيث تم تقسيمها إلى خمس فئات ما بين الأكثر افتقاراً (فئة أولى) إلى الأقل افتقاراً (فئة خامسة)

المحافظة/ الخدمات	لا يوجد شبكة مياه عادمة	لا يتوفر شبكة مياه عامة	لا يوجد لديها كهرباء	لا يوجد بها خدمة جمع النفايات
الخليل	فئة أولى	فئة أولى	فئة أولى	فئة أولى
بيت لحم	فئة رابعة	فئة أولى	فئة ثالثة	فئة ثالثة

تشير المعطيات في الجدول(1.1) إلى ارتفاع عدد السلطات المحلية التي لا يوجد بها عاملون بأجر، والى ارتفاع في عدد التجمعات السكنية المحرومة من الخدمات(لا توجد خدمة)، كما أن الشراكة مع القطاع الخاص محدودة، إضافة إلى تدني حاد في خدمة شبكة المياه العادمة، كما يلاحظ أن محافظة الخليل في توزيع افتقار المحافظات إلى الخدمات الأساسية كانت الأكثـر افتقـاراً إلـى الخـدمات الأساسية.

5.9.1. آفاق دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات:

تقدمت مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بمشروع يهدف إلى إنشاء نظام نزاهـة ومساءلة في عمل الهيئات المحلية في فلسطين، لتعزيز الحكم الصالح في عمل الهيئات المحلية مـن خلال تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة، وذلك من أجل خلق بيئة مقاومـة للفـساد داخل هذه الهيئات، والعمل على تجميع أكبر وأوسع مشاركة ممكنة مـن جانـب الجمهـور علـى المستوى المحلي، ومن الأدوات التي ستستخدم أيضاً لتحسين الشفافية والمساءلة في عمل الهيئـات المحلية، تطوير نظام مالي وإداري، إضافة إلى توفير التدريب اللازم للكوادر في تلك الهيئات مـن أجل تسهيل عملية تطبيق هذه الأنظمة، كما تم تطوير مدونات سلوك لكل من أعـضاء ورؤسـاء الهيئات الإدارية وموظفي الهيئات المحلية غير إلزامية، لتجسيد مبدأ الأخلاقيات والنزاهة في العمل، ليجري تنفيذ المشروع خلال العامين (2006- 2007)، من قبل مؤسسة الملتقى الفكـري العربـي بصفته أحد أعضاء ائتلاف أمان(أمان،2007).

وقد شمل المشروع الذي تقدمت به مؤسسة أمان عدداً من الأهداف تتلخص في الآتي:

- رفع وعي الجمهور الفلسطيني بأهمية الانخراط، والمشاركة في عمل الهيئات المحلية
- تطوير البنية الإدارية والمالية للهيئات المحلية، من خلال تطوير أنظمة إدارية ومالية شفافة، وفق المعايير الدولية، في إطار القانون الفلسطيني.
- تطوير وإقرار نظام لتلقي شكاوى المواطنين، والتعامل معها، بما يكفل النزاهـة والحيـاد والموضوعية في معالجة الشكاوى المقدمة.
- تطوير آليات انفتاح على الجمهور، وعلى وسائل الإعلام المحلية، تقوم من خلالها الهيئـات المحلية بنقل المعلومات للجمهور بطريقة متوازنة ومسئولة، والسماح لممثلـي القطاعـات المختلفة بالمشاركة والإطلاع.
- تعزيز قيم النزاهة، ومبادئ الشفافية، ونظم المساءلة في عمل الهيئات المحلية.
- تطوير قدرات موظفي الهيئات المحلية وتدريبهم على الالتزام بالأخلاقيات والثوابت المهنية والعمل على مكافحة الفساد في مؤسساتهم.

وقد تقدم الملتقى الفكري العربي فعلياً بوثيقة أطلق عليها اسم مدونة قواعد السلوك لرؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية وموظفيها، هذه الوثيقة هي عبارة عن مجموعة مبادئ ومعـايير إرشـادية، تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية والمساءلة، في عمل الهيئات المحلية في فلـسطين، أمـا عـن

قانونية المدونة ومدى إلزامها فلا تعد هذه المدونة ملزمة للمخاطبين بأحكامها من الناحية القانونيـة، بالرغم من انسجامها مع التشريعات والقوانين الفلسطينية السارية، ومصدر قوة هذه المدونة يكمـن في العامل الأخلاقي والالتزام الذاتي والأدبي الذي يؤدي إلى انـضباط الأطـراف الموقعـة علـى الوثيقة، كما تبرز أهمية الوثيقة في العمل على بلورة معالم واضحة ومعايير محددة للأداء السليم في الهيئات المحلية، وصولاً لتحقيق النتائج الفضلى في تنفيذ المهـام وجـودة الخدمـة المقدمـة إلـى الجمهور، وذلك من خلال تقديم رزمة من المعايير للتأكيد عليها والالتزام بها على الصعيد المهنـي والأخلاقي، لزيادة مستوى الخدمات المقدمة إلى الجمهور، وتعزيـز ثقـة المـواطنين بمجالـسهم (الملتقى الفكري العربي،2007).

ويرى الباحث أن مدونة قواعد السلوك في مضمونها تنسجم مع مفـاهيم إدارة الجـودة الـشاملة، والالتزام بهذه الوثيقة من قبل المجالس البلدية يؤسس لإنشاء قاعدة مهمة في تعزيز وترسيخ ثقافـة إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لأبرز النقاط سواء كانت رئيسية أم فرعية والتي تدعو إليها الوثيقة وتنسجم مع مفاهيم وثقافة إدارة الجودة الشاملة (الملتقى الفكري العربي،2007):

- التقيد بنظام واضح في العطاءات والمشتريات.
- تبني سياسة الباب المفتوح مع المواطنين خاصة في القضايا المهمة.
- التقيد بمرجعية عمل مكتوبة ومعلنة، تشمل تقديم الخدمات وفق خطط شاملة وفرعية.
- استخدام موارد الهيئة ومرافقها استخداما مسئولاً، وتفادي إهدارها أو تحقيق مكسب ذاتي.
- استخدام الوظيفة والمنصب لخدمة الصالح العام، وليس من أجل تحقيق مكاسب شخصية.
- تطوير كادر الهيئات المحلية عبر دورات تدريبية، لتعزيز قدراتهم ورفع كفاءاتهم.
- وجود نموذج واضح لنظام تقييم الموظفين، وأن يكون مكتوباً ومعلناً، وإجراء ذلك التقييم سنوياً، وربطه بالمكافآت والترفيعات.
- تشجيع مشاركة الأقسام في رسم السياسات ومراجعتها، وإعداد الموازنات، والتخطيط المستقبلي للوصول إلى قرارات نوعية، مع تحديد تسلسل الإجراءات المطلوبة لكل خدمة.
- الحياد والموضوعية عند تقديم الخدمات لكافة المواطنين.
- تمثيل الهيئة المحلية في المشاركة بالنشاطات الخارجية.
- الانفتاح على الجمهور والمستفيدين والموظفين والمانحين، لا سيما فيما يتعلق بآلية اتخاذ القرار وسائر النشاطات التي تنفذ.
- توفير المعلومات ونشرها لكل من يطلبها.
- وجود نظام شكاوى مكتوب ومعلن، لكل من المجتمع المحلي والموظفين.

- الالتزام والمسئولية العالية على جميع من يمارس عملاً ميدانياً أو مكتبياً يحتك فيه بالمجتمع المحلي، بالحفاظ على درجة عالية من النزاهة والتسامح والتفاهم، ومعاملة المجتمع المحلي بإنصاف في جميع الظروف بخاصة عند مقدمي الخدمة في الميدان.

6.9.1 تجربة بلدية دورا في تبني نظام الجودة ISO 9000 :

في العام 1999م اتخذ مجلس بلدية دورا قراراً بتبني نظام الجودة واعتماد سياسة تتوافق مع متطلبات تطبيق نظام الجودة سلسلة ISO 9000، وكانت البلدية الأولى من بلديات جنوب الضفة الغربية التي بادرت في تبني نظام الجودة، حيث قامت البلدية بالتعاقد مع شركة النخبة من القطاع الخاص لتدريب مديري الأقسام الإدارية والفنية لتطبيق النظام، كما استحدثت البلدية وظيفة جديد هي ممثل الإدارة لشؤون الجودة، وتم اختيار مهندس لهذه الوظيفة، يقوم بمهام متابعة تطبيق النظام وكحلقة وصل بين العاملين والمجلس، وقد أبدى عدد من أعضاء المجلس اهتماماً جيداً بالتدريب وشاركوا في عدد من ورشات العمل الخاصة بتطبيق نظام الجودة، وفي بداية التطبيق أبدى عدد من العاملين نوعاً من الممانعة نحو التوجه الجديد للبلدية وتحديداً في جانب تحديد الصلاحيات وإعادة تقسيم مهام العمل، إلا أنه خلال الأشهر الأولى استطاع كافة العاملين التكيف والانسجام مع الواقع الجديد، وكان للتجربة انعكاس هام على المستوى الشامل للبلدية من حيث إعادة هيكلة أقسام العمل على نحو أفضل، وتحسين ملموس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية، والسرعة في إنجاز المعاملات، وتطوير التواصل مع المستفيدين والمجتمع المحلي من خلال الشكاوى وصندوق الاقتراحات، وشكل تدقيق الجودة الداخلي الضمانة في الالتزام بمتطلبات تطبيق النظام، كما جنت البلدية فوائد متعددة، ويعتقد الباحث أن البلدية استطاعت تحقيق عدد من الأهداف من أهمها:زيادة فعالية النظم الإدارية، وإيجاد بيئة داخلية أكثر إنتاجية، وبث روح التعاون والانتماء لدى العاملين، ورفع درجة الرضا لدى المستفيدين، وقد حصلت البلدية على شهادة اعتماد الجودة ISO 9002 من مؤسسة SGS العالمية في العام 2000 م، ويمكن تقييم التجربة في بلدية دورا بأنها كانت ناجحة جداً مما أتاح وجود فرص جديدة أمام البلدية في تحسين صورتها أمام الممولين والجهات الرسمية، وإهتمام عدد من البلديات في محافظة الخليل على الاهتمام بهذه التجربة ودراستها للإقتداء بها (ممثل الإدارة لشؤون الجودة، كانون أول 2007، اتصال شخصي).

10.1 استعراض عام لفصول الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على عدد من الفصول التي تغطي جميع جوانبها كما يأتي:

- الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل خلفية الدراسة، ومشكلة الدراسـة، وأهـداف الدراسـة، وأسئلتها وفرضياتها، وأهميتها، وحدود الدراسة ومحدداتها، وخلفية البلديات الفلسطينية.
- الفصل الثاني: اشتمل هذا الفصل على الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، والأداء فـي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والدراسات العربية والأجنبية السابقة والتعقيب عليها.
- الفصل الثالث: يحتوي هذا الفصل على المنهجية المستخدمة، وأداة الدراسـة المـستخدمة، وإجراءات الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وطرق المعالجـة الإحصائية للبيانات.
- الفصل الرابع: في هذا الفصل يعرض الباحث التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعهـا ونتائجها ومناقشتها، وبيان للعمليات الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- الفصل الخامس: يعرض الباحث في هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت لهـا الدراسـة، ويقدم عدد من التوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، واقتباس الأجزاء ذات الصلة والاهتمام من الأدبيات السابقة التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة، كما يتطرق الباحث إلى الخلفية النظرية للمواضيع المرتبطة بهذه الدراسة وتشمل الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، والأداء، والدراسات العربية والأجنبية السابقة، والتعقيب عليها.

1.2 مفهوم الجودة Quality Concept

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality، وكانت هذه التعريفات في محاولاتها في كل تعريف، تبرز سمة معينة تتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات في التعريفات إلا أن بعضها فرض نفسه على الفكر الإداري، لما اتصف به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم، في مقدمة هذه التعريفات، مدى ملائمة المنتج للاستعمال، ومدى مطابقة المنتج لمتطلبات العميل، ودرجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل، ونواتج تفاعل خصائص التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته (جودة،2004).

وفي الفكر الإداري المعاصر وردت عدة مفاهيم للجودة حيث كان أبرزها بأنها "القدرة للمنتج أو الخدمة لمقابلة احتياجات المستهلك"، كما تم تعريفها بأنها "مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية"، وكذلك تعرف بحسب قاموس أكسفورد بأنها "درجة أو مستوى التميز أو التفوق"، ومع اختلاف التقسيمات في الطروحات

العلمية حول الأبعاد الفكرية للجودة إلا أن عدداً مـن البـاحثين والكتـاب مثـل Starr, Evans, Carvin, Krajewski من المتخصصين في العلوم الإدارية قدموا وصفاً وتقسيمات لأبعاد جـودة المنتج وإن كان الاختلاف بسيطاً إلا أنها في مجملهـا تـضمنت الأبعـاد الآتيـة:الأداء، والهيئـة، والمعولية، والمطابقة، والمتانة، والقابلية للخدمة، والجمالية، والقيمة، والنوعية المدركـة، والـدعم، والانطباعات النفسية (الفضل و الطائي،2004 ص23).

1.1.2 مفهوم جودة الخدمة service quality concept:

يوجد شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة في الأساس تتمثل في تحقيق رغبـات المستفيد، وأن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق مقارنة ما حصل عليه مـع ما توقعه عن تلك الخدمة، أي أن درجة جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة (ماضي،2002).

وتعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات والأبعاد التي تشتمل عليهـا جـودة الخدمة، ويرى كل من Levine and Levine أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

الجودة المادية Physical Quality والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

جودة المنظمة Corporate Quality وتتعلق بصورة المنظمة والانطباع الذهني عنها.

الجودة التفاعليةInteractive Quality والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة (المحياوي،2006).

وقد تعمد الباحثون عند الحديث عن أبعاد الجودة الفصل بين أبعاد جودة السلع وأبعاد جودة الخدمـة حيث تمتلك جودة الخدمة ثمانية أبعاد أساسية هي:

- الوقت Time :كم ينتظر المستهلك.
- دقة التسليم On time :التسليم في الموعد المحدد.
- الإتمام Completeness :إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- التعامل Courtesy :ترحيب العاملين بالزبائن.
- التناسق Consistensy :تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- سهولة المنال Convenience :إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- الدقة Accuracy :إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
- الاستجابة Responsiveness :التفاعل بسرعة مع العاملين لحل مشاكل العمل(العزاوي،2005).

وهنا يجب التفريق بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة فـالجودة تـشير إلـى المواصـفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات أما إدارة الجودة فهي شاملة لجميع الأنشطة التي يقوم بها مجموعة المسئولين والأفراد في تسيير كافـة جوانب العملية الإدارية في المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مـشكلات وتحقيـق النتـائج المرجوة وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (عليمات،2004).

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Concept

جرت العادة على اختصار هذا المصطلح على الأحرف الأولى من مفرداته(**TQM**)، وحظي هـذا المصطلح بتعاريف كثيرة ومتنوعة تساوي في عددها عدد الذين كتبوا فيها، ويلاحظ مدى التقـارب والتباين بين آراء المنظرين والباحثين في نظرتهم لها، ويعود السبب إلى الخلفية الفكرية والفلـسفية والخبرات العملية المتراكمة لديهم لسنوات طويلة، فمنهم من وصفها بأنها فلسفة إدارية شاملة ربمـا لأنها تدمج بين الوسائل والغايات، وأن مراميها لا تنحصر في تحقيق الأرباح الآنية بل تتعدى ذلـك بأنها مسئولية اجتماعية وخلقية ملزمة للمؤسسة (السامرائي،2007).

وتعد إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية تنظيمية حديثة، فهي عبارة عن مجموعة مـن المبـادئ الإدارية والأساليب الإحصائية التي تساعد المديرين على تطبيق الأساليب واستخدامها فـي الإدارة الحديثة دون الرجوع إلى الأساليب الإدارية التقليدية، وفي هذا يقـول تومـاس كـون (Thomas Kuhn) بشكل عام أنها مجموعة من النظريات المعتمدة والتقاليد المعرفية لدى مجتمع من الباحثين في عمر بذاته، زيادة على طرق البحث المتميزة وحل المشكلات وأساليب فهم الظواهر الاجتماعية والوقائع العلمية (اللوزي،2003).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها منهج إداري يشتمل على الفكر والسلوك ويرتكز في التطبيق على دعم والتزام الإدارة العليا ومشاركة فاعلة من العاملين بهدف الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المحلية المتاحة في تقديم أقصى مستوى ممكن من جودة الخدمات دائمة التحسين، غايتها تحقيق رضا المستفيدين والعاملين، والمساهمة الفاعلة في قضايا المجتمع المحلي وفق معايير أداء تمكن البلديات من بلوغ أفضل النتائج للوصول إلى التميز.

وفيما يلي استعراض لعدد من التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة من أهمها:

عرف معهد الجودة الفيدرالي ادارة الجودة الشاملة بأنها "منهج تطبيقي شامل يهـدف إلـى تحقيـق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليـات والخدمات في المنظمة" (الطائي،آل علي،الميسوي، 2003 ص17).

في حين أن روبرت بنهرت Robert Benhart أوجد تعريفاً آخر عنـدما عـرف إدارة الجـودة الشاملة على أنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلـى الجـودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت" (الترتوري و جويحان، 2006 ص31).

وكذلك عرف كل من بروكا وبروكا Brockaa&Brockaa إدارة الجودة الشاملة بأنهـا "الطريقـة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمـل التـشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية" (حمود،2002 ص16).

كما عرفها Lin Low بأنها "الاستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهـود العـاملين فـي المنظمـة لأغراض تحسين مستوى الجودة"(المفرجي و صالح،2003).

كما عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنهـا "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعـات العميـل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاسـتخدام الأمثـل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (جودة،2004 ص22).

أما معهد ضمان الجودة في بريطانيا فقد عرف إدارة الجودة الشاملة عام 1989م بأنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تعتبر أنه لا يوجد أي فصل بين حاجات الزبون وبين أهداف المؤسسة وهي قابلة للتطبيق في جميع القطاعات لأنها تضمن أعظم فاعلية ومردود للعمل وتحقق التميز وتمنع الأخطاء والهـدر مع التطوير المستمر لأهداف المؤسسة" (نياز،2004 ص59).

3.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة ونهجها الجديد يـسيران نحـو اكتمـال ونـضوج معالمهـا وأبعادها، وأصبح هناك لغة مشتركة في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومع مطلـع القـرن الحـادي

والعشرين أصبح بإمكان منظمات الأعمال أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجـال تطبيـق إدارة الجودة الشاملة، مع الملاحظة الأساسية بأن مضمون هذه النماذج سيختلف حتماً من منظمة لأخرى، وفق مضمون عمل المنظمة وطبيعة الأعمال من جهة، ووفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة بهـا مـن جهة أخرى (عقيلي،2001).

فالاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة أخذت كافة المبادئ وبكافة التصنيفات والتقـسيمات لدى الباحثين سواء كانت رئيسية أم فرعية باعتبارها قواعد فكريـة وفلـسفية، تـساندها الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها المنظمـة فـي تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها (حمود،2002).

وفيما يلي استعراض لأبرز القواعد الفكرية والفلسفية التي تعبر عن مضمون مفهوم إدارة الجـودة الشاملة بشكل عام:

أولاً- التركيز على المستفيدين(الزبائن):

إن التركيز على الزبون يعني أن تصمم المنظمة الخدمة علـى ضـوء تحديـد رغبـات الزبـون المستهدف، وتحديد حاجاته بدقة، وليس تصميم الخدمة على أساس أن تحظى بإعجاب الزبون فهـذا يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويحقق ذلك عدداً من الفوائد للمنظمة أهمها:

- تحسين عوائد المنظمة، حيث إن التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عال من الرضا، وبالتالي يحسن من مركزها بشكل عام.
- تلبية حاجات العاملين في التعرف على رضا الزبون عن الخدمات التي يتلقاها، مما يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة.
- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، إذ أن الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فشعور الزبون بأن المنظمة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يعمق من إخلاصه وولائه اتجاه المنظمة.

كما أن أية وظيفة من وظائف المنظمة وجدت من أجل تلبية حاجات الزبون، ولذلك فإن أية وظيفـة ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الزبون، والتأكيد على التركيز على الزبون الـداخلي والخـارجي، فالعاملون هم الزبائن الداخليون، ويصعب تحقيق رضا الزبون الخارجي دون تحقيق رضا الأفـراد العاملين في المنظمة (المحياوي،2006).

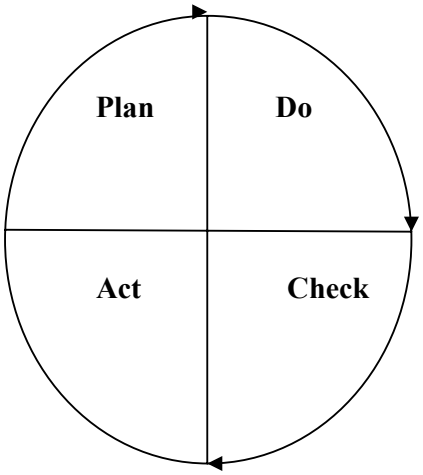
وتسعى المنظمات لتحقيق التميزExcellence الذي يتحقق في تركيزها على المستفيدين، يعني أن المنظمات تأخذ رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، وتصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذه الرغبات والتوقعات في تقديمها السلع والخدمات، مما يجعل المؤسسات تضع في سلم أولوياتها رغبات العملاء، وتتحول من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى أسلوب المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة، ويمكن الإشارة إلى أربعة أنواع أساسية من الخدمة المقدمة للعملاء والمرتبطة ببعدين أساسيين أولهما: البعد الإجرائي من حيث النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة، والثاني: البعد الإنساني من حيث طرق التفاعل والتعامل مع العميل عند تقديم الخدمة من قبل العاملين بما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية، وهذه الأنواع الأربعة من الخدمة هي:

- طريقة الخدمة الباردة : وتمتاز بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة،وتعامل غير جيد مع العملاء، والرسالة الموجهة للعملاء هنا نحن لا نهتم.
- طريقة المصنع للخدمة : وتمتاز بالانخفاض في الجانب الشخصي والارتفاع في الجانب الإجرائي، والرسالة الموجهة للعملاء هنا أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم.
- طريقة الحديقة الوردية للخدمة : وتمتاز بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي للخدمة وانخفاض على مستوى الجانب الإجرائي، والرسالة الموجهة للعملاء هنا نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماماً ما نقوم به.
- طريقة جودة وخدمة العضو : وتمتاز بارتفاع على كلا المستويين الشخصي والإجرائي، والرسالة الموجهة للعملاء هنا،نحن نعتني بكم،ونسعى لخدمتكم (الدرادكة،2006).

ثانياً- التحسين المستمر:

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، وهذا التحسين لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل تبذل الجهود باستمرار باعتبار أن التحسين فلسفة إدارية، لأن هناك فرصاً دائمة للتحسين، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، كما تهدف عمليات التحسين المستمر إلى الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة بالرغم من صعوبة ذلك إلا أن الجهود تبذل للوصول إليه، والتحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات أو المنتجات المقدمة إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تحسين لجودة المخرجات أو

ارتفاع رضا العاملين أو رضا الزبائن، أو تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات، ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عمليات التحسين المـستمر مـدخل(PDCA cycle) الذي تم تطويره من قبل وولتر شيوارتShewhart وديمنغ Deming ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر كما هو موضح في الشكل(1.2).



الشكل1.2:خطوات مدخل التحسين المستمرPDCA cycle (جودة،2004)

ويتضمن هذا المدخل أربع خطوات هي:

1- خطط Plan: وذلك بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعـد تحديـد المـشاكل وجمـع البيانات الضرورية وتحليلها.
2- نفذ Do: تنفيذ الخطة والقيام بتطبيق التغيير في نطاق محدود.
3- افحص Check: من خلال قياس النتائج وتقييمها، لتحديد نجاح الجهود.
4- اعتمد Act: إذا كانت النتائج ناجحة يتم اعتماد خطة التحسين وتطبيقهـا فـي المجـالات الأخرى في المنظمة، أما إن كانت غير ناجحة فيجري تعديل الخطة أو إلغاؤها.

وهذا المدخل يمكن تطبيقه على أي نشاط أو عملية في المنظمة سواء كانت إنتاجيـة صـناعية أو خدمية، خاصة أم عامة، كما أن هناك عدداً من الطرق المتبعة في تحقيق التحسين المستمر هي:

- ثلاثية جوران JuranTrilogy: وتضم مكونات التخطيط، ورقابة الجودة، والتحسين.
- الطريقة العلمية The Scientific Method: يطلق عليها البعض طريقة حل المشكلات وتشمل سبع مراحل أساسية هي: تحديد الفرص، وتحديد النطاق، وتحليل العمليات الحاليـة، ووضـع تصور للعمليات المستقبلية، وتنفيذ التغيير، والتحسين المستمر.

- طريقة كيزن Kaizen Method: قام اليابانيون بتطوير هذه الطريقة وتـتلخص فـي إجـراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات (جودة،2004).

ويضاف على هذه الطرق المدخل الأمريكي والذي يطلق عليه Breakthroughs ويعتبر أسـلوب الخطوة الواسعة، ويستند هذا المدخل على تقديم أفكار وأساليب جديدة يتم تقديمها دفعة واحدة مـن أجل تحقيق تحسينات مثيرة لانتباه الجمهور بالاعتماد على الإمكانات المالية الكبيـرة والتكنولوجيـا المعقدة (الخشالي،2007).

ثالثاً- التركيز على العمليات وإدارتها:

يعد مبدأ التركيز على العمليات أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها بعض المنظمات، وتقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم قوة العمل والأجهزة والمعدات من أجل تقليل فرص الضياع، وتحسين العملية الداخلية حسب المواصفات المعـدة للارتقـاء بالخدمـة أو المنـتج (الطـائي، آل علـي، الموسوي،2003).

فالاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة ذات تأثير مباشر على جودة المنـتج أو الخدمة، فاستخدام كلمة شاملة Total تعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات وفي جميع المجالات في المنظمة، فتحسين المنتج أو الخدمة يـأتي عـن طريـق تحسين العملية والنظام ككل بكافة مكوناته، وتتطلب عملية التحسين دراسـة كـل عمليـة بـشكل مستفيض والتقليل من درجة تباين مستوى إنجازها، أي أن هذا المدخل يعتمد على المنع بـدلاً مـن اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها (ماضي،2002).

رابعاً- اعتماد القرارات على الحقائق:

المنظمة التي تعتمد على منهج إدارة الجودة الشاملة تطبق مدخلاً هيكلياً لحـل المـشاكل كفـرص للتحسين، أما المنظمة التي لا تتبع منهج الجودة فإنها تعتمد على توجيه الاتهامات، كما يوجه إليهـا اللوم لتغيير المسئولين عن المشروعات التي لا تحقق النجاح، فإدارة الجودة الشاملة تعترف بجميـع الأفراد المشاركين في العملية، بما فيهم المديرون التنفيذيون، والإدارة، والقوى العاملة، والعمـلاء، والاعتراف أيضاً بأنهم يستطيعون المشاركة في التوصل إلى حلول ثنائية مفيدة، وهذا يعنـي فهـم العملية التي يؤديها الفرد والعمليات التي يؤديها الآخرون، وفهم السبب في مشاكل العمـل، وإدارة الجودة الشاملة تعتمد إلى حد بعيد على بناء فرق ممتازة، واتصال فعال، وعلى تنميـة المهـارات الفردية للحصول منهم على أقصى ما يستطيعون تقديمه، عدا عن التغلب على الصراعات الشخصية

والتحيز الشخصي، وبالتالي جمع المعلومات والبيانات التي ستبنى عليها القرارات لتحسين العمليات، بالمشاركة مع كل من يستطيع المساعدة وبدون إلقاء اللوم على أحد (توفيق،2003-أ).

خامساً- فرق العمل الجماعي:

تشكل فرق العمل أهمية بالغة بالنسبة لرفع القدرة وتحسين الأداء، وتصنف فرق العمل الجماعي في منظمات الأعمال على أربعة مستويات هي:

- فرق التحسين المستمر: وهي تسير على نهج مفهوم جيوران Juran الخاص بالفرق المتميزة وتطبيق مبادئ Kaizen على المشكلات ذات الأسباب الشائعة أو الفرص.
- فرق حل المشكلات: وهي تدرس الموضوعات أو المشكلات ذات الأسباب الخاصة عن طريق التركيز على المسببات الجذرية.
- فرق تحسين العمليات: وهي مدربة على منهجيات العمليات وتتبع دورة PDCA أو ديمنغ.
- فرق الإنتاج: وهي التي يتم إدارتها ذاتيا (أشتون،2001 – ب).

سادساً- الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين:

إن عواقب الرؤية المضللة يمكن أن تكون وخيمة للغاية، وبقدر ما تكون الرؤية غائبة، تمثل هذه النقطة فرصة ممتازة للبدء في إرساء رؤية مشتركة، ومع اتخاذ موقف نحو نقطة البداية، يتحدد مسار مستقبلي محتمل للتطور، ويتم في ضوئه إجراء تقويم لما يحتمل أن يعتبره العملاء ذات قيمة في ظل اكتساب الطابع الفردي المتزايد لاتجاهات حاجات العميل من السلع والخدمات، فالتغيرات المستمرة التي تشهدها وتتوقعها المنظمات في بيئة العمل تفرض على المنظمات التواضع في المحافظة على المسافة مع الحقائق الراسخة والخبرة السابقة، وبالنظر إلى معدل السرعة التي يجري فيها التغيير بصفة خاصة، فإن من الأهمية إشراك أكثر عدد ممكن من الأفراد في المنشاة بفاعلية في نقاش متواصل حول تطور العمل، ولهذا السبب ينبغي على الإدارة أن تحاول إيجاد أشكال اتصال مناسبة لهذا النوع من النقاش، ويعد تحليل السيناريوهات أحد الأشكال الممكنة بهذا الخصوص، كما لا ينبغي السماح للتخطيط طويل المدى أن يقيد المنظمة ببرنامج عمل موضوع مسبقاً، وهنا لكي تنجح المنظمة يجب أن تركز على مسار مشترك للتطور بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي، وعوامل النجاح الرئيسية التي تشترك فيها المنظمة بأسرها، هذا التركيز يمنح المنظمة المرونة والديناميكية الكافية من أجل التكيف مع بيئة عمل متغيرة، وأيضاً من المناسب أن يعبر المشاركون بتفسيرهم للرؤية من منظور مجالات الرؤية المختلفة وإجراء تحديد الأولويات المناسبة، ويوجد عدد من الأسئلة تقدم المزيد من العون قبل تبني الرؤية بشكل قاطع وهي:

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه؟
- هل يمكن أن تساعد الرؤية على صياغة أهدافنا الشخصية على نحو مرض؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها ملكنا؟ (جوران، روي، ووتر،2003).

سابعاً- قيادة قادرة على التغيير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد القيادة أمراً حتمياً في أي مبادرة لإدارة الجودة الشاملة، وسلوك القادة على درجة عاليـة مـن الأهمية لقيادة المبادرة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد قدم الكثيرون من الكتـاب والبـاحثين أفكارهم ونظرياتهم عن القيادة والـنمط القيـادي أمثـال Likert,Adair,Reddin,Blake And Mouton وغيرهم ، كما قدم ماكريجورMcGregor نموذجين للنمط القيادي أطلق عليهما نظريـة x ونظريةY وقد اقترح أن الاتجاهات التي تتكون عن الآخرين، ومستوى الرقابـة المـدرك لأداء الأعمال سيؤدي إلى خلق نمط القيادة، فالقائد الذي ينتمي إلى نظرية x يعتبر موجهاً إلى حد بعيـد، وثقته محدودة في الأفراد، ويعتقد بممارسة الرقابة الصارمة على المرؤوسين لتحقيق النتـائج، أمـا القائد الذي ينتمي إلى نظرية Y فيكون أكثر ديمقراطية ومشاركة، ويعتقد أن الأفراد يبحثـون عـن الاعتراف والمسؤولية عن عملهم، وبذلك تكون نظرية Y أو نظرية العلاقات الإنسانية قـد قـدمت أساساً جيداً للاهتمام بالعنصر البشري، والحاجة إلى مواهبه لتحقيق الأهـداف، فـالأفراد فـي أي منظمة أعمال هم أكثر الموارد قيمة، وإن إدارتهم بشكل يعظم الفائدة من مشاركتهم يعتبر أمراً هاماً خاصة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب مساهمة إضافية من الأفراد داخل الهيكل التنظيمي ضمن توفير مناخ التحسين الدائم غير المخيب للأمل، فالكثير من المنظمات تأخذ الآن في حسبانها وتطبق سياسات الموارد البشرية لتغرس في الذهن الرؤية والإبداع لموظفيهـا وللمنظمـة، للحصول على أقصى ما تستطيع من الأفراد، والقادة في سلوكهم يبحثون دائماً عن فـرص جديـدة ويكونون دائماً على استعداد لتغيير الوضع القائم، كما يتطلعون إلى ما وراء الأفق ويعتقدون بـأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل، ولكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلا بد أن تدار مـن القمة، وكلما زاد التزام القادة كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك، والتصرفات والأفعـال، وبالتالي كانت هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة، والدور الأساسي الذي يقوم به القادة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مبني على ثلاث ركائز هي:

- إدارة مقاومة التغيير من خلال التغلب على العوامل التي تؤدي إلى المقاومة في كافة المستويات الإدارية وتسهيل تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد خطط العمل من خلال إدراك المدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الـشاملة، إذ إن الخطـط تحتاج إلى تأييد ويجب أن ترشّد خلال المراحل الرئيسية، وكذلك متابعة الأنشطة التي تقود إلى

إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

- التزام القادة في كل المراحل والمسؤولية نحو إنجاح إدارة الجودة الشاملة، بما يـشمل الخطـط والمبادئ والإجراءات، وأكثر من ذلك فهي تعبير شخصي وتعهد ليس فقـط بـالترويج وإنمـا بالتصرفات والأفعال، لتأييد إدارة الجودة الشاملة في جميع الأوقات (توفيق،2003- ب).

كما يحتاج القادة إلى تقبلهم لدرجة عالية من المخاطرة، وتغييرات هامه في أدوارهم ومعتقداتهم عند الضرورة في حال تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم لتحقيق أفكارهم، فنموذج القيادة التقليدية الذي يقوم على وجود القائد والتابعين غير مناسب الآن في منظمات الأعمال حيـث يـتم تفـويض العاملين والوثوق في قدرتهم على اتخاذ قراراتهم الخاصة، وفي مؤسسات البلديات بـشكل خـاص هناك عدد من الالتزامات التي تقع على عاتق القادة تنبثق من مسؤولياتهم عند تطبيق إدارة الجـودة الشاملة وهي: نقل وتبادل قيم المؤسسة، وإيجاد شعور بضرورة التغيير، والعمل خـارج الحـدود التقليدية وبناء شبكات أعمال، وتطوير ثقافـة تنظيميـة تـتلمس وتقـدر آراء الآخـرين، والثقـة بالتابعين(المرؤوسين) وتفويض طاقم العاملين، والتأكيد على تـوفير المعلومـات المهمـة لـصناع القرار، والتصرف بالحث على العمل دون تحكم وتسلط واستخدام المفاوضات، وإظهار الاعتـراف والتقدير لجهود العاملين وإنتاجهم ومشاركتهم، وتحديد من يكون مسئولاً عن التعليم وتطوير ثقافـة التحسين المستمر (S'a&Kanji,2003).

ثامناً - ثقافة إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء فـي المؤسـسة فـي تحـسين العمليـات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، ويتضمن ذلك بوضوح الحاجـة إلـى تغييـر الثقافـة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر الفروق في الجهد المبذول لإدخال التغييرات الثقافية التي تقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين، وهذه التغييرات الثقافية تعتمد على إدراك العاملين في المؤسسة كأساس للمعايير المؤسسية، والمعايير هي توضح القواعد لتحديـد التـصرف والـسلوك المناسب أو غير المناسب المتوقع من أعضاء المؤسسة، وهناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن الأخيرة تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخـل المؤسـسة، وللوصول إلى هذه الثقافة يجب تحليل الفجوة القائمة بين القيم السائدة والقيم المرغوبة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ومن الأمثلة على القيم العامة للجودة فان الجـدول(1.2) يوضـح ذلك.

جدول1.2:القيم العامة للجودة لدى الإدارة والعاملين في المؤسسات (زكريا،2005).

قيم الإدارة	قيم العاملين
الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.	كل عامل مسئول عن جودة ما يقوم به.
اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.	ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.	هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.	مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين في المؤسسة.	حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل.

ذلك أن تميز المنظمة يعتمد بصورة أساسية على ثقافة العاملين فيها، من خلال الأسـاليب وطـرق العمل التي تعلموها ويتعلمونها في بيئة العمل والممارسة اليومية في تقديم الخدمات للزبون، حيـث تلعب ثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة من خلال الدور المنوط بالإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة، التي تنسجم مع أهـداف وتوجهـات إدارة الجودة الشاملة، فمنظمة الخدمة الناجحة هي التي تشرك العاملين في صناعة القرارات، وتعتمد في إنجاز العمل على روح فريق العمل بمستوى عال، لأن هذا يؤدي إلى زيادة انتماء والتزام العاملين بجودة العمل، كما أن القيم والمعتقدات في ثقافة الجودة تحول العاملين من أداء وظيفة ضيقة نحـو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد مما يساعد العاملين على تحقيق إنجاز عمليات تقديم الخدمة بشكل متفوق وممتاز للوصول إلى زبون راض، وعاملين سعداء راضين عن أداء المنظمة، وهذا ينعكس بدوره على عوائد المنظمة (المحياوي،2006).

تاسعاً- تنمية العلاقة مع الأطراف الخارجية:

أكدت العديد من البحوث والدراسات في مجال تنمية المجتمعات المحلية، أن المشاركة الشعبية هـي الركيزة الأولى في نجاح البرامج التنموية، ويرى Rothman أن التنمية المحلية تقتـضي أن يـتم التغيير المجتمعي من خلال المشاركة الواضحة لأكبر عدد من الناس على مستوى المجتمع المحلي في تحديد الأهداف وتنفيذها (فهمي،2002).

فالتغييرات والتعقيدات التي حدثت في المجتمعات لم تحلّ دون تواصل المجتمع مع كلا القطـاعين العام والخاص، وممارسته لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة فمثلاً وجود الاتجاهات العامة لدى المجتمع نحو الأثر السلبي للوضع الاقتصادي والديمغرافي، يمكن الحد منه بتطبيق التحسينات التي تدعو لها إدارة الجودة الشاملة، وأن تقود إلى الطريق نحو تحسين نوعية الحياة لدى المجتمـع مـن خـلال المواطنين في هذه المجتمعات، فهناك من المجتمعات التي تطبق أجزاء مـن فلـسفة إدارة الجـودة الشاملة في التعامل مع قضايا المجتمع من خلال التعاون المشترك وإيجاد القيم المشتركة بينها وبين المؤسسات غير الربحية من جهة وكلا القطاعين العام والخاص من جهة أخـرى (Fredriksson ،2003).

كما أن بناء شبكة مجتمعية كان قد دعا إليها Shiba وآخـرون عـام 1993م باعتبـاره عنـصراً جوهرياً من عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي المنظمـات بنجـاح يتطلب ذلك تأسيس اتحاد للجودة الشاملة يطلق عليه مركز إدارة الجـودة، يهـتم بتخطـيط وإدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الأعضاء في الاتحاد وليس منظمة واحدة فقط، وهـذا الاتحـاد يحقق المشاركة والتنسيق والتكامل بين المنظمات المختلفة في عدد من المجـالات مثـل التـدريب اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع الاستراتيجيات المنظمية التي تكفل تحقيق إدارة الجودة الشاملة (أبو فارة،2006).

ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المجتمع المحلي إلى تطوير مستوى الخدمـة أو السلعة المنتجة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجيـة أم البـشرية أم المادية، الأمر الذي يؤدي إلى رضا المجتمع المحلي، خاصة إذا كانت الـسلع والخـدمات معتدلـة ومناسبة للأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية، مما يؤدي إلى زيادة في الولاء والرضـا عـن العمل في المؤسسة الإدارية، ورفع الروح المعنوية للعاملين وأفراد المجتمع المحلي، وإنجاح هـذه المؤسسة وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج (عليمات،2004).

عاشراً- مشاركة وتطوير العاملين: Employee Participation and Development

إن تمكين العاملين مدخل هام يعود إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي تبنتها مدرسـة الإدارة العلمية التي قادها فريدرك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهايات القرن التاسـع عـشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. وتدعو نظرية تمكين العاملين إلى تفويضهم بالمزيد من الـسلطة التنفيذية، وإشراكهم في صنع قرارات العمل كمرحلة متقدمة من أفكار المدرسـة الإنسانيـة فيمـا

عـرف في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي بمشاركـة العامليـن Employee Participation، وفكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب فـي اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائهـا، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسـالة المنظمـة وفـي تحقيـق هذه الرسالة، فالعلاقة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين فـي المنظمـات وبين الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الاتصال في المنظمة، كما أن تدني فاعلية المنظمة له علاقـة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة، مما يدعو إلى زيادة استثمار نظريـة تمكين العاملين في منظمات الأعمال، بغية تحسيـن الإنتاجية والأداء (الشقاوي،2002).

حيث تؤكد المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن 85%من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيس المواد الأولية والعمليات التشغيلية، لذا بات من المسلّم به عملياً إشـراك العـاملين ومـنحهم حـق التصرف في اتخاذ القرار للتقليل من تلك الأسباب، وقد استطاع اليابانيون تحقيق تفوق ملموس من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، حيث إن هذا المنطلق يعتبـر أحـد المرتكـزات الرئيسية التي ينبغي أن يتم اعتماده عند تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة، إذ أن إطـلاق الفعاليـات وتشجيع الابتكار والإبداع وتوفير البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المـشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق الواحد، يعتبر حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (حمود،2002).

ويعقب الباحث من خلال التمعن في القواعد الفكرية والفلسفية على تنوعها، أن هذه القواعد تقدم لنا في روحيتها واقع التفاعل ما بين تجارب منظمات الأعمال على اختلافها واختلاف أزمانها، وبـين أصول المبادئ التي قدمها الرواد الأوائل أمثال ديمنغ وكروسبي وجوران وغيرهم، مما ترك خياراً مفتوحاً أمام هذه المنظمات وبمرونة عالية، للانتقاء والتركيز على مبادئ معينة لتحيق أهدافها أكثر من غيرها في إطار بناء وتحديد النموذج الملائم لخصوصيتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4.2 إدارة الجودة الشاملة في منظمات تقديم الخدمات

شهدت سنوات العقد الخير من القرن الماضي العديد من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تقديم الخدمات في مجال تقديم الخدمة التعليمية سواء كان ذلك في المدارس أو مؤسـسات التعلـيم العالي، كما حظيت مؤسسات تقديم الخدمات الصحية باهتمام العديد من البـاحثين سـواء بوضـع مقاييس محددة لجودة الخدمات أو بالتطبيق الكامل لإدارة الجودة، بعد النتائج الايجابية التي حققتهـا

نظم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، وقد امتد استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة ليشمل كافة مؤسسات تقديم الخدمات، مثل البنوك، ووكالات التأمين، وشركات الطيران، وخدمات نقل الطرود والرسائل، والنقل البحري، ومطاعم الوجبات السريعة، والمؤسسات الرياضية والسياحية ومكاتب تقديم الخدمات مثل المحاماة والمحاسبة والمقاولات، وكذلك اتجهت الأجهزة الحكومية في العديد من الدول إلى استخدام عدة مداخل لتحسين إنتاجيتها ورفع مستوى الخدمات التي تقوم بتقديمها للمتعاملين معها، حيث قامت الأجهزة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية باعتماد إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمة وتحقيق الترشيد في استخدام موازناتها، إضافة إلى تصميم نظام شامل لقياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية المحلية أطلق عليه Total Organization Performance System ، وكذلك اهتمت بريطانيا بقياس جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية المحلية استجابة لمتطلبات المسائلة أمام المواطنين والقوى السياسية المختلفة (ماضي،2002).

5.2 إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تلعب جودة المنتج أو الخدمة دوراً أساسياً في تدعيم الأبعاد المستخدمة لنشاطات الأعمال، حيث إن سياسات منظمات الأعمال تنبثق في ذاتها من الإستراتيجية العامة للمنظمة، وفي ضوء الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة يمكن الإشارة إلى أهمية تحديد الفعاليات والأنشطة الأساسية التي يمكن الركون إليها في إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن ما يلي (حمود،2002):

- تحديد أهداف الجودة: تحديد الأهداف المقترنة بالجودة من خلال الرؤيا الواضحة للمنظمة وتمثل القاعدة الأساسية لتحقيق الجودة المستهدفة ومستقبل الأداء.
- تحديد سياسات الجودة: وهي على درجة عالية من الأهمية وعلى ضوئها يمكن أن تحقق المنظمة الجودة الملائمة لمنتجاتها أو خدماتها في واقع المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية.
- تخطيط الجودة: باعتماد سبل التخطيط الفعال لمستلزمات الجودة في واقع السوق الاستهلاكي ومتطلبات حاجات المستفيدين ورغباتهم المتنامية.
- تنظيم وتنسيق الجودة: بتنظيم وتنسيق الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق الجودة الملائمة للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- قيادة وتوجيه الجودة: من خلال الدور القيادي الفعال والتوجيه المستمر للأنشطة في إدارة الجودة الشاملة على مختلف الأصعدة والآفاق، انسجاماً مع الفكر الإداري المعاصر الذي

يستدعي ممارسة القيادة والتوجيه من قبل كافة الأفراد العاملين في المنظمة ومسؤولية كـل في موقعه عن قيادة الجودة المناسبة

- متابعة وتقويم الجودة: إن متابعة وتقويم الأنـشطة المرتبطـة بـالجودة باسـتمرار يـدعم استمرارية التحسين والاستجابة المستمرة لحاجات ورغبات العملاء.
- تحسين الجودة: يعتبر المرتكز الرئيس لإدارة الجودة الشاملة فـي اسـتمرارية التحـسين والتطوير، إذ إن الثبات أصبح حالة استثنائية في منظمات الأعمـال فـي ظـل العولمـة والتنافسية.

6.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانـت هـذه المؤسسات خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في عصرنا هذا أساساً للاتـصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، كمـا أن تزايـد الاهتمام والدعوات في الآونة الأخيرة بضرورة الاستجابة لحاجات الزبائن تعززت من خلال اهتمام التنظيم البيروقراطي بمطالب الناخبين، وجعلها أحد أهم الأولويات، وكونها معياراً لتحـسين الأداء البيروقراطي، وعليه فإن التحسين المستمر في الأداء التنظيمي وإيجاد معـايير لـلأداء وتحـسين الإجراءات في العمل الروتيني، وتعبئة الجهود ما هي إلا استراتيجية يتضمنها مدخل إدارة الجـودة الشاملة من أجل إيجاد الكفاءات والفاعلية لعمليات المنظمة، وبذلك فإن المنظمة التي تعمل في ظـل إدارة الجودة الشاملة، إنما تستند إلى فلسفة إدارية حديثة، وتنطلق في إدارتها وإجراءاتها من أسلوب مغاير للنظرة والفلسفة البيروقراطية السائدة بما يتماشى والتطور الفكري الحديث في ميدان الإدارة، ويمكن عرض الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات كمـا فـي الجـدول رقم(2.2).

جدول رقم 2.2: الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (الترتوري و جويحان2006 ص41).

عناصر التمييز	قبل تطبيق ألTQM	بعد تطبيق أل TQM
التوجه والأولويات	نحو الإنتاج/الخدمة النهائية الخدمة والكلفة في الدرجة الثانية	نحو الزبـون/الخدمـة والكلفـة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل

التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدير	فرق العمل
التدبير/المشتريات	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض،التدريب،تسهيل المهمة

7.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عند تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليـا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة، وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة من أبرزها (عليمات،2004):

- تحسين نوعية السلع والخدمات المنتجة.
- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.

وكذلك هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- استخدام العاملين لقدراتهم وخبراتهم المتنوعة وإعطاؤهم الفرصة لذلك.
- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجـراءات العمـل في المؤسسة.
- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.
- إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية نتيجة الجهود التي يبذلونها في العمل.

فنجاح إدارة الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتدريب العاملين في المؤسسة، وتحسين مهـاراتهم وقدراتهم، وتنمية الحوافز المقدمة إليهم لكي يساعد ذلك على توفير المناخ التنظيمي الذي يتكيف مع المؤسسة وتحقيق أهدافها.

8.2 سمات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من السمات والخصائص التي استمدت من الأفكار التي تناولتها إدارة الجودة الـشاملة وهي:

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت منها.
- فلسفة اعتمدت على جودة المنتج أو الخدمة دون التوقف عند حد معين.
- تعتمد على مشاركة جميع العاملين، والمسؤولية تقع على الجميع.
- تأخذ بنظرها حاجات المستفيدين وتسعى إلى تحقيقها أبعد من توقعاتهم.
- ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر للوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الإبداعية وتعمل على تحقيقها.
- فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تضمن السمعة والمكانة العالية للمنظمة.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- يحكمها دستور أخلاقي.
- قدرة المنظمة على التأقلم مع مختلف التغيرات المستجدة (السامرائي،2007).

تجدر الإشارة إلى أن النجاح في تطبيق برامج الجودة يمكن أن يؤدي إلى الظواهر التالية:

- توفير الجهد المبذول نتيجة إيجاد نظم عمل أكثر سهولة وبساطة.
- توفير في الموارد المستخدمة من خلال الأداء الاقتصادي السليم.
- اكتساب سمعة مهنية طيبة.
- قلة شكاوى زملاء العمل والمراقبين.
- سعادة وتقدير العملاء بشكل مستمر.
- رعاية وجذب أفضل العناصر المؤهلة والإبقاء على المتميزين من فريـق العمل (الموسى،2004).

9.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين تفشل مؤسسات أخرى، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها برامج إدارة الجودة الشاملة بسيطة وسهلة، إلا أن السبب الرئيس في الفشل يكمن في عملية التطبيق نفسها، فاختيار أفضل برامج إدارة الجودة الشاملة قد لا يكون السر في النجاح، وإنما في تبني البرامج التي تتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه (عليمات،2004).

وبشكل عام فإن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال المختلفة تواجه عدداً من المعوقات تطرق لها مجموعة من الباحثين منهم(الترتوري وجويحان 2006)،و(الدرادكة 2006) ،و(العزاوي 2005)،و(جودة 2004)،و(عليمات 2004)،و(عقيلي 2001)ويمكن للباحث إيجاز هذه المعوقات في فئتين كما يلي:

- الفئة الأولى الضعف في الإمكانيات: بعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة، وتخصيص مبالغ مالية غير كافية، وضعف نظم المعلومات، والتغيير المستمر في القيادات الإدارية، وضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية، وضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.
- الفئة الثانية الاعتقادات الخاطئة: من حيث حداثة الموضوع خاصة في البلدان النامية، واعتقاد العاملين القدامى بعدم حاجتهم إلى التدريب، ومقاومة التغيير لأسباب مختلفة، والمركزية التي تقوض جهود ومزايا التمكين والتفويض، والافتقار إلى نظام اتصال فعال والتغذية العكسية، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل بدلاً من العميل والبيئة، وتوقع النتائج السريعة للفوائد، وانعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال للاسترشاد به.

10.2 تصويب المفاهيم الخاطئة عن الجودة

هناك الكثير من التصورات والمفاهيم الخاطئة عن الجودة، فكثيراً ما تثار نفس التساؤلات حول كيفية وآلية وكلفة تطبيق الجودة، وفي عرض لأهم هذه المقولات والإجابة عنها:

أولا - أن الجودة أو نتائجها على الأقل، غير قابلة للقياس. Immeasurable

والحقيقة هنا هي العكس تماماً، ذلك أن برنامج تحسين الأداء يعتمد بشكل أساسي على القياس، والقياس نشاط يومي وأساسي، وعادة ما يتم القياس قبل التطبيق وبعده لمعرفة الفرق في الأداء، ويتم ذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل المعايير القياسية، والمؤشرات، والمواصفات، وقواعد وإجراءات العمل والأدلة الإرشادية وتعليمات العمل، إضافة إلى الأدوات الإحصائية.

ثانياً - أن برامج الجودة صممت لإصلاح مشاكل العمل.

والحق أن الرأي المناقض هو الأكثر قرباً للحقيقة، فالمؤسسات التي تعاني المشاكل يسودها جو من الشكوك يقف عائقاً أمام محاولة التغيير كإدخال نظام إداري مثل إدارة الجودة، وأن فـرص نجـاح البرنامج أكثر احتمالاً في المؤسسات المزدهرة التي تحاول الانتقال إلى مواقع متقدمة، ومـع ذلـك يمكن استخدام البرامج نفسها في حل المشاكل في بيئة العمل للمؤسسات التي تعاني من المشاكل.

ثالثاً - أن تطبيق آليات الجودة يستغرق وقتاً كي تظهر ثماره.

لا شك أن تطبيق الجودة والتغييرات الثقافية التي تصاحبها تستغرق بضع سنين لتترسـخ وتتثبـت، لكن نتائج التحسين الايجابية تبدأ في الظهور في وقت مبكر، وعلى النقيض من ذلك فإن الإحجـام عن البدء بتطبيق آليات الجودة بحجة أنها تستغرق وقتاً طويلاً هو أمر يجافي المنطق فالوقت يمـر سريعاً، والذين ينتظرون الوقت المثالي للبدء سيتخلفون كثيراً عن أولئك الذين صاروا في منتـصف الطريق الآن وعن أولئك الذين بدؤوا بجني ثمار الجودة.

رابعاً - أن تطبيق الجودة يجب أن يكون دفعة واحدة وقد لا يكون ذلك متاحاً للمؤسسة.

حيث يمكن تطبيق الجودة على مراحل، حسب نوع المؤسسة وطبيعة منتجاتها أو خدماتها، وحتـى أن الخبراء في هذا المجال يوصون بذلك خاصة أن العمل بتطبيقها يحتاج لوقت ليس بالقليل.

خامساً - صعوبة تطبيق الجودة في بعض المؤسسات بسبب هيكليتها الإدارية أو طبيعة نمط عملها.

إن بالامكان تطبيق الجودة على كل المؤسسات لأنها ببساطة نمط إداري متطور لإدارة المؤسـسة، وليس طريقة تقنية أو تشغيلية يعتمد تطبيقه على طبيعة المؤسسة ونـوع عملهـا أو منتجاتهـا أو خدماتها.

سادساً - أن تطبيق الجودة مكلفا ويجعل المؤسسات تفكر ملياً قبل اتخاذها القرار

سوف تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية للتدريب وطلب الخبراء وإجراء بعض التغييرات في طريقة العمل، ولكن هذه التكاليف قد لا تتجاوز الخسارة والتي قد تكون غير ملحوظة، والناتجة عن الهدر في الوقت والموارد والطاقات البشرية وتكاليف إصلاح الخطأ وإعادة العمل، وثبت أن نتائج تطبيق الجودة ومع مرور الوقت تؤكد انخفاض التكاليف مع الوصول إلى المنفعة الأمثل فـي الاسـتخدام الأمثل للموارد ومنع الهدر في الوقت والموارد، كما يمكن للمؤسسة وضع خطتها بتكاليف ملائمـة حسب الموارد المتاحة كما يلي:

تكاليف قليلة: وذلك بالاهتمام بالسياسات والإجراءات وتعميم العمل بهـا، ومنـاظرة الأداء، وحـل المشاكل الملحة والأساسية.

تكاليف متوسطة: من خلال تدريب العاملين، وتحسين الأداء في نظام المعلومات، وتكاليف الوقاية.

تكاليف عالية: وذلك بزيادة الكادر المؤهل وزيادة تأهيل الكادر، وتطـوير التجهيـزات، وتطـوير مجالات العمل (نياز،2004).

11.2 التغييرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف التغيير على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها، فالتغيير قد يأتي استجابة لمتطلبات جديدة للعملاء أو متغيرات في السوق أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة والتي تتـضمن إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والـنمط القيـادي، ومناخ الإبداع، وتصميم العمليات (جودة،2004).

أما التغييرات التي يتطلب حدوثها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي (الصيرفي،2003):

1- الثقافة التنظيمية : ويقصد بها مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة والتي تساعد على توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة بشرط أن تكـون هـذه الثقافـة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة وأن يكونوا قادرين على تطبيقها والالتزام بهـا عنـد أدائهم لإعمالهم.
2- الهيكل التنظيمي: لقد أثبت الهيكل التنظيمي التقليدي الطويل (العمودي) فشله لما سببه مـن مشاكل معروفة أهمها ضعف التنسيق، وبطء اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمـال، وضـعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، والمبالغة في تقسيم العمـل ووضـع الحواجز بين وحدات العمل، والنظرة الجزئية للإدارات، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تنادي بهياكل تنظيمية أفقية تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمـل بينهـا بشكل أفقي وعمودي في آن واحد، ويحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال إلى أسـلوب العمليات، ويعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية مـن خـلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف، والقيام على أساس لا مركزية الأداء، والـتعلم والتدريب المستمرين.
3- إعادة تصميم العمليات: إن من غير المناسب تصميم العمليات على أساس التحديد الـسابق لرغبات المستهلكين حيث إن منهجية الجودة الشاملة تتطلب تغييرات جوهريـة فـي كـل شيء، فالتصميم يجب أن يكون جيداً لتحقيق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنيـة ورغبات المستهلكين.
4- الأنظمة والسياسات: تتطلب الجودة الشاملة ضرورة توفير صفة المرونة في السياسات لكي لا تصبح عائقاً يحد من حرية من يطبق إدارة الجودة الشاملة مع عدم المبالغة في المرونـة التي قد تؤدي إلى الإخلال بالنظام.
5- النمط القيادي: تتطلب إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بالإدارة الجوالة أو المرئية التي يكون

الرؤساء بموجبها قريبين من مواقع العمل ويقضون معظم أوقاتهم إلى جانـب مرؤوسـيهم وعلى إطلاع بمشاكل العمل التفصيلية.

6- أسلوب تنفيذ العمل : وذلك من خلال عمل الفريق وإشاعة روح التعاون والرقابـة الذاتيـة وتحلي الجميع بمسؤولية عالية ويتم ذلك من خلال ثلاث تشكيلات تنظيمية هي فرق العمل، حلقات الجودة، جماعات العمل.

12.2 إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة "ISO"

المنظمة الدولية للمواصفات والمقـاييسInternational Organization Of Standardization هي منظمة عالمية لا تسعى للربح، ومقرها مدينة جنيف السويسرية، تضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية للدول الأعضاء، وهي تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسـية للمنتجـات، ولأنظمـة إدارة الجـودة ISO9000، ولأنظمـة إدارة البيئـة ISO14000، وساهمت في تطوير عدد من المواصفات الإرشادية الخاصة بعمليات تقييم المطابقة.

إن مواصفات العائلة ISO9000 هي مواصفات عامة تتجنب فرض أي طرق أو أسـاليب لتلبيـة المتطلبات أو الإرشادات الواردة فيها، ويمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة، سواء كانت صغيرة أم كبيرة، إنتاجية أم خدمية، وتحتوي على متطلبات وإرشادات تهدف إلى تحقيق الاسـتخدام الأمثـل للموارد، من خلال المهام المتعلقة بالجودة، وتحقيق التكامل بين جميع الوظائف في نظام واحد، وقد صنفت مواصفات العائلة ISO9000 حسب طريقة ترقيمها إلى ثلاث فئات هي:

- المواصفة القياسية ISO8402.
- سلسلة المواصفات القياسية ISO9000.
- سلسلة المواصفات القياسية ISO10000.

كما تصنف عائلة المواصفات القياسية ISO9000 حسب نوع المعلومات الواردة فيها إلى فئات كما يأتي:

- المواصفات الإرشادية.
- المواصفات الخاصة بالمصطلحات.
- المواصفات الخاصة بالمتطلبات (السلطي و إلياس، 1999).

والقاعدة الأساس في دراسة وتحليل الجودة هي المواصفات القياسية ISO9000 وذلك من خـلال المواصفات المطابقة (ISO9001,ISO9002,ISO9003) المعدة للأغراض الخارجيـة والتـي

أصدرت عام 1987م، وهي محور اهتمام الباحثين والمهتمين في إدارة الجودة والتي من شـأنها أن تؤدي في النهاية إلى الوصول بإدارة الجودة الشاملة وفق عدد من الخطوات مثل:

- قيادة الإدارة العليا لكلف الجودة والإشراف عليها.
- اعتماد مشاريع التحسين المستمر.
- مشاركة العاملين ضمن حلقات خاصة بالجودة.
- اعتماد أساليب السيطرة الإحصائية المختلفة.
- اعتماد مبدأ الشراكة مع المجهزين.
- اعتماد مبدأ رضا المستهلك باعتباره أول وآخر اهتمامات الإدارة المسئولة عن الجودة.
- الإبداع القائم على أساس قواعد المقارنة والمنافسة.
- اعتماد أفكار ديمنغ في مجال الجودة.

كما تشير الكثير من الدارسات والتحليلات أن لدى المنظمات المختلفة توجهاً كبيراً ورغبة فـي أن تتطور ISO9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة TQM، وهذه الحقيقة أخذت بعين الاعتبـار عنـد إعداد مسودة معدلة للمواصفة ISO9000 التي صدرت عام 2000م، والتي تشير صـراحة إلـى تركيز أكبر على رضا المستهلك أو ما يعرف بالتركيز على الزبون (Custumer Focus) ومـن المفروض عند إتباع هذه الخطوات أن تؤدي إلى الهدف المنـشود وهـو إدارة الجـودة الـشاملة (الفضل و الطائي،2004).

ويعد نظام ISO9000 هيكلاً أساسياً للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة مـن خلال تزويد المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقـة صـحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة، كما أن ISO9000 قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كافة الأشياء الخاصة بالمؤسسة إلا أنه يعتبـر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز، ويشكل البنية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة (الترتوري و جويحان،2006).

وتتألف مراحل تطبيق أنظمة الجودة ISO9000 من خمس مراحل أساسية هي مرحلة التحـضير لعملية التطبيق، ومرحلة توثيق النظام، ومرحلة تطبيق النظام الموثق، ومرحلـة التـدقيق الـداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة، ومرحلة التحضير لتسجيل نظام الجودة وحصول المؤسسة علـى شهادة المطابقة، حيث يتم التسجيل باختيار الهيئة المانحة المناسبة في مجال عمل المؤسـسة تكـون هـذه الهيئـة معتمـدة مـن مجـالس اعتمـاد عالميـة للحـصول علـى شـهادة المطابقـة (السلطي و إلياس،1999).

13.2 إدارة الجودة الشاملة وتطبيق الحيود السداسي Six sigma

معايير الحيود السداسي هي طريقة لإدارة المشاريع ترتكز على تحسين منتجات وخدمات وعمليات المنظمة لتخفيض العيوب باستمرار ضمن الالتزام بالموارد والوقـت والتمويـل والجهـد داخـل المنظمة، كما تعرف الحيود السداسي من منظورين:الأول وجهة النظر الإحصائية التي تعرفها بأنها النجاح بنسبة 99.9997% أي أن فرص العيوب من المنتج النهائي أقل من 3.4 لكل مليون وحدة، أما الثاني فهو وجهة النظر التجارية التي ترى بأن الحيود السداسي استراتيجية عمل تستخدم لتحقيق الربحية التجارية وتحسين فعالية وكفاءة كافة العمليات بما يتجاوز احتياجـات العمـلاء وتوقعـاتهم .(Anbarib,2005)

وقد بدأت شركة موتورولا بتبني معايير الحيود السداسي في بداية الثمانينات لقياس عيوب الإنتـاج لديها، ثم شاع استخدامها لاحقاً في القطاع الخاص كنهج يركز على تحسين النوعية وتقليل التفاوت والقضاء على الهدر في موارد المنظمات الإنتاجية وعلى وجه الخصوص في الصناعات التحويلية، وأخذت المنظمات في منتصف التسعينات بالتعاطي مع الحيود السداسي وبأسلوب تعاوني على مدى السنوات الماضية بمفهوم الجمع بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الحيود السداسي كأداة من أدوات حل مشاكل العمل الأخرى، ولتنظيم وتبسيط إجراءات العمل وتحديد فرص التحسين، وفقـاً لنـوع العملية ودراسة المشكلة التي تواجهها، ومعايير الحيود السداسي تستخدم مـنهج (DMAIC)التـي تعني تحديد، وقياس، وتحليل، وتحسين، وسيطرة، في حل مشكلات العمل، كما أن استخدام معـايير الحيود السداسي من وجهة نظر الخبراء يمكن استخدامها في مجالات متعددة، كتطوير البرمجيـات، والصناعات الخدمية مثل خدمة العملاء، وفي مجال الاتصال، والتعليم، وفي الوظائف الإدارية مثل المحاسبة والمشتريات، وتطوير منتجات جديدة، ففي حين أن الأدبيات في منظمات القطـاع العـام تشير إلى أنها تعتمد في اختيارها لأدوات تحسين الأداء المناسبة لطبيعة برامجها في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من قام بتطبيق معايير الحيود السداسي في مؤسسات الحكـم المحلـي لتحسين كفاءة العمليات، وتحسين خدمة تسليم الخدمات للمواطنين، وخفض تكاليف الخدمات، إضافة إلى استخدامها في إنجاز العمليات المالية من حيث تقليل الوقـت، وتبـسيط العمليـات والـشراء، وحسابات الدفع والقبض، والمطابقة الشهرية، وتجهيز كشوف الرواتب، ومن الأمثلة على ذلك مدينة فوتوين في إنديانا التي حصلت على جائزة مالكولم بالدرج Malcolm Baldrige عام 2002م ، ومدينة كنغسبورت في تينسي التي حصلت على جائزة الجمعية الأمريكية للجـودة عـام 2003م, لتبني هاتين المدينتين تطبيق معايير الحيود السداسي في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، حيث تـوفر

الحيود السداسي طريقة ممتازة لتحسين الإنتاجية والنوعية في تقديم الخدمات المالية في مؤسسات الحكم المحلي (Forrest&Green,2006).

14.2 الأداء في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي(الأعمال التي تمت)بالمعايير التي وضعت من قبل، والقيام بعملية تحليل الانحرافات(إن وجدت) بين الأداء الفعلي، والمعايير الموضوعة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف، لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة ضبط، إلا إذا زادت قيم الانحراف عن حدود معينة، تسمى حدود الرقابة أو الضبط، وهنا فقط يعتبر الأداء قد خرج عن حدود الرقابة أو حدود الضبط (عفيفي،2003).

وتوجد عدة مؤشرات على تعزيز الكفاءة والارتقاء بالقدرات في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، منها:أن أداء إدارة الجودة الشاملة يستلزم أن يكون نابعاً من الأهداف الاستراتيجية المحددة في إطار زمني، ويتم تتبع هذه الأهداف بواسطة مراجعة دائمة لنظام الجودة، وهنا القياس الفعال للجودة يمكن أن يتسبب في إعادة النظر في الاستراتيجية، واقتراح استراتيجية أخرى بديلة، كما أن قياس أداء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يشمل أبعاداً أوسع، مثل رضا العاملين، والاحتفاظ بالعملاء والتي ترتبط بوضوح بالنتيجة النهائية، وتعمد منظمات الأعمال على تكييف مقاييس الأداء حسب التغييرات، أو ظروف العمل والأولويات الاستراتيجية، وتبتكر وتطور مقاييسها للأداء في إطار الدمج بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المستخدمة، وبذلك لا يوجد مقاييس موحدة يمكن تعميمها على كافة منظمات الأعمال لأسباب تتعلق بمحور اهتمام المنظمة، والمداخل الإدارية التي تأثرت بها، وطبيعة بنائها، وغيرها، ولها خصوصية ببناء وتطوير نماذج قياس الأداء التي تحقق أهدافها (أشتون،2001- ب).

فحركة الجودة التي مرت بمراحل حثيثة في عملية التطور احتاجت إلى أساليب عملية في التطبيق وآليات لتقييم التجربة، وواجهت تفاوت في الطروحات والممارسات حول العناصر الحاسمة لكي تتمكن المنظمات من قياس درجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة قياساً كمياً، وقد أسهمت جوائز الجودة في حل الكثير من الإشكاليات حول هذا الموضوع من خلال الجوائز المحلية للجودة في كثير من الدول، وعدد آخر من الجوائز التي اشتهرت في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهمها جائزة ديمنغ اليابانية، وجائزة مالكولم الأمريكية، والجائزة الأوروبية لإدارة الجودة، ولكل من

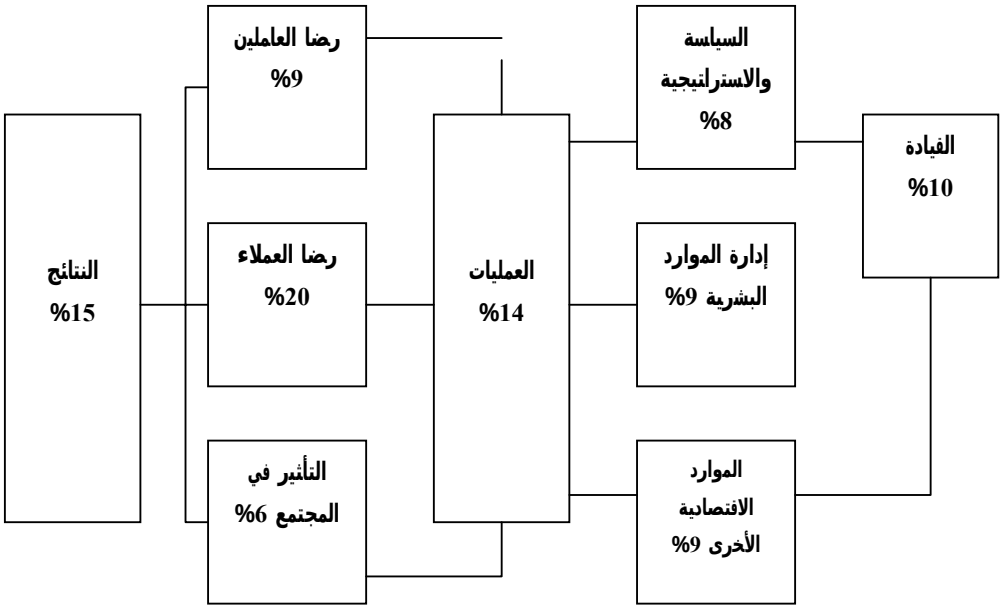
هذه الجوائز معاييرها المختلفة الحاسمة لاختلاف رواد الجودة، ومحور اهتمامها، والتـأثر بمـدخل معين، وعدد معايير قياس الجودة (المحياوي،2006).

وللوصول إلى أداة تنفيذية يتم الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات التي تحددها المنظمة، إلـى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح مقاييس الأداء، وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على المحصلة، أي ترتيب عوامل النجاح حسب الأولوية، وقبل البدء في وضع المقاييس يجري إحـداث ترابط بين أجزاء المقياس أفقياً وعمودياً معاً للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس بدرجـة معقولـة، وأسهل طريقة لإحداث هذا الترابط هو إعداد رسم تخطيطي كخريطة بيانية، للتأكد من الارتباطـات الطبيعية للمجالات المختلفة لرؤية المنظمة (جوران، روي، ووتر،2003).

وقد أنشئت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ما يـسمى بالجائزة الأوروبية للجودة، استناداً على الأبعاد والعناصر الأساسية التي جاءت بها كل من جـائزة ديمنغ في اليابان عام 1951م، وجائزة بالدرج في الولايات المتحدة الأمريكية عـام 1987م، وقـد منحت هذه الجائزة لأول مرة في عام 1992م، وتمنح هذه الجائزة إلى المؤسـسات التـي تخـضع لعمليات التقييم وفقاً للمعايير المحددة، وهي تسعة أبعاد (معايير)أساسية أعطيت درجـات محـددة، تتفاعل مع بعضها البعض، وقسمت هذه الأبعاد إلى مجموعتين كل مجموعـة منحـت 50% مـن الدرجات الأولى منها تمثل مقومات تمكين Enabler Criterie، وتشتمل هـذه المجموعـة علـى خمسة أبعاد تختص في بيئة المنظمة وتسهل عملية بناء ثقافـة الجـودة الـشاملة وهـي: القيـادة، والموارد، والاستراتيجيات والسياسات، وإدارة الموارد البشرية، وعمليات المنظمة، أما المجموعـة الثانية فهي مجموعة المعايير للنتائج Results Criterie المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن أربعة أبعاد هي:

- رضا العاملين: ويتضمن مؤشرات رضا العاملين، وقياس الملاحظات حول رضاهم.
- رضا الزبون: ويتضمن قياس الملاحظات حول رضا الزبون، وقياس الأداء حول ما تحقق من احتياجات وتوقعات الزبون.
- التأثير في المجتمع: ويعبر عن إسهامات المنظمة في بيئتها الخارجية(المجتمع) ويـشمل قيـاس الملاحظات حول التأثير في المحيط، ومؤشرات لأداء المنظمة حـول مـساهمتها فـي البيئـة الخارجية.
- نتائج الأداء: ويكشف ما هو مخطط إنجازه خلال الفترة الزمنية الماضية من خلال النتائج التي حققتها المنظمة خلال الفترة السابقة، والمؤشرات التي يمكن الاستدلال منها لأداء المنظمة فـي المستقبل (المحياوي،2006).

فالإطار العام للجائزة الأوروبية للجودة في نموذجها لا تركز على النتائج فقط ولكنها تبحث عن الربط بين الأسباب التي تؤدي إلى تلك النتائج للوصول إلى فكرة الحلول المتكاملة كما في الشكل(2.2) الذي يوضح العناصر التي يشتمل عليها النموذج.



الشكل 2.2: نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (النجار،2007).

فالهدف من هذا النموذج هو تمثيل إدارة الجودة الشاملة والذي يمكن أن يطبق على كل المؤسسات بغض النظر عن الموقع، والحجم، والقطاع، ومع ذلك ظهر عدد من الاختلافات والتباينات على النموذج الأصلي، مما ينفي فكرة أن شكل واحد للنموذج يمكن أن يناسب كل المؤسسات، ولهذا يمكن أن يتنوع من مؤسسة لأخرى، فهو يستخدم كأداة تقييم ذاتي ويشكل أساساً لخطة التطوير السنوية، مما يجعل هذا النموذج يناسب المسئولين عن تقديم الخدمات في السلطات المحلية، إلا أن محاذيره بأن المنافع المالية له تحصدها المنظمات الكبيرة عند تطبيق هذا النموذج، في حين أن المنافع المحتملة مالياً لدى السلطة المحلية في التطبيق تغطي التكاليف، وهذا يعني أن النموذج يسمح بحصد المنافع الضرورية والتقدم نحو المرحلة التالية من عملية التطوير مما شجع بعض السلطات المحلية تبني النموذج كوسيلة لتطوير الخدمات وإدارة التطوير المستمر (George&Cooper,2003).

1.14.2 محددات الأداء:

قدم النموذج النظري للباحثين بورتر ولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء حيث وصف بأنه هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحدد سلوك الأداء هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفرديـة، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث إن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفـرد لأداء العمل وبمقدار زيادة الجهد يمثل حقيقة درجة فاعلية الفرد للأداء، أما قدرات الفرد وخبراته السابقة فهي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، كمـا أن الإدراك للـدور الـوظيفي يعنـي الانطباعـات والتصورات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن كيفية ممارسة دوره في المنظمـة، وهذه العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديـد هـذا الأداء، أي أن الأداء للفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الإدراك مع إدراكه لمحتوى عملـه ولدوره الوظيفي، فالأداء = (الدافعية × القدرات × الإدراك)، وكل عامل من هذه العوامل لا يـؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع العاملين الآخرين، فمثلا التدريب هو زيـادة في القدرات له أثر على الأداء بدرجة أكبر على الفرد الذي لديه دافعية للأداء، والتحسين الذي يمكن أن يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد، إي التغيير في إدراكه يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية وقدراته عالية (جامعة القدس المفتوحة،1998).

2.14.2 الأداء لدى فرق العمل:

تعتبر الجماعة الصغيرة هي المكون الوسيط بين الفرد والمجتمع، فالمجتمع عبارة عن مجموعـات من الجماعات الصغيرة، والفرد يشغل العديد من الأدوار بصورة اختيارية أو إجبارية عند انضمامه للجماعة، ففي الوقت الذي يصعب دراسة المجتمع كنسق اجتماعي كبير، يمكن اعتبار الجماعة نسقاً اجتماعياً صغيراً يمكن التحكم في تأثيره وإخضاعه لأساليب وطرق مدروسة لتعديل سلوك الأفـراد فيها(فهمي،2002).

والفريق Team يعرف بأنه جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو عدد من أهداف الأداء ويعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، فالأداء لدى العاملين في وجود الآخرين يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو ترديه وهذه الظاهرة يطلق عليها اسم التسهيل الاجتماعي، وقد قدم روبرت زاجونك Robert Zajaonc تفسيراً بـأن عـزى هـذه الظاهرة إلى عدد من العمليات النفسية الأساسية حيث يزعم أن التسهيل الاجتماعي ينتج عن حالـة الاستثارة العاطفية الشديدة التي تصيبنا، ونحن نعمل في حضور الآخرين وهنا يجري الميول فـي أغلب الأحيان إلى التصرف بأكثر الإشكال سيادة، أي السلوك الذي يتوقع الكل منها التصرف بـه،

وإذا كان المرء يؤدي سلوكاً يتقنه إلى حد كبير فإن التصرف السائد سيكون صحيحاً، وبالتالي أداؤه سيتحسن، أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديداً نسبياً على الفرد، فإنه ستكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف خاطئاً، وهنا باعتبار أن فرق العمل هي نوع خاص من الجماعات إلا أن الأداء في فرق العمل يكون محصلة لشيئين: الأداء الفردي للأعضاء كل على حده (كما هو الحال في الجماعات العادية)، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض (سلطان، 2004).

15.2 الدراسات السابقة

توفر العديد من الدراسات العربية والأجنبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة:

1.15.2 الدراسات العربية:

أجرت (القواسمي،2007) دراسة بعنوان"واقع إدارة الجودة في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر المديرين والمستفيدين" للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة واتجاهات المستفيدين، وتبنت الدراسة تسعة أبعاد لقياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: دعم الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب والتطوير، والتحسين الشامل المستمر، أهداف الوزارة والعاملين، التركيز على الجمهور،وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بالمبحوثين لقياس الفروقات في الاتجاهات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وشمل: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وموقع العمل، والإدارة التي يتبع لها الموظف)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوزيع استبانة بواقع 155 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي شملت ثلاث فئات وظيفية هي: المدراء العامين، والمدراء، ورؤساء الأقسام، في حين أن عينة الدراسة للمستفيدين كانت بواقع 40 استبانة، فكانت أهم نتائج الدراسة وجود اتجاهات متوسطة لدى المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التي تناولتها الدراسة، في حين أن نتائج رضا المستفيدين كانت بدرجة متوسطة نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة، كما قدمت الباحثة توصيات كان أهمها على صعيد الإدارة العليا بضرورة متابعتهم للمستجدات في إدارة الجودة الشاملة، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية.

أما دراسة (عثمان،2007) بعنوان"متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية" وهدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والمعيقات من وجهة نظر الموظفين والاختلاف في تحديدها وفقاً لمتغيرات الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي،وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتحليل 159 استبانة صالحة، تناولت الباحثة في دراستها عدداً من المجالات شملت الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتركيز على الموظفين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات، وضمان الجودة ، وتصميم الخدمات، والبعد المجتمعي، والمعيقات الداخلية والمعيقات الخارجية، وخلصت الباحثة إلى عدد من النتائج في أهمها أن اتجاهات الموظفين نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة، كما كانت أهم التوصيات تبني المديريات لمنهج يشجع على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

في حين أن دراسة (أبوعياش،2006) بعنوان" العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية الخليل وبيت لحم" استهدفت التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات ومدى رضا المستفيدين عن هذه الخدمات ودراسة تأثير الخصائص الديمغرافية للمبحوثين على استجاباتهم وتأثيرها على اتجاهات الموظفين الإداريين في البلديات نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وقد شملت الدراسة فئتين : الفئة الأولى تكونت من الموظفين الإداريين في البلديات ووزعت عليهم استبانة لقياس مدى تبني هذه البلديات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكان عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 123 استبانة، والفئة الثانية تكونت من المستفيدين ضمن حدود هذه البلديات ووزعت عليهم استبانة لقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات وفق معايير ومحددات جودة الخدمة وكان عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 516 استبانة، وأظهرت النتائج للدراسة أن مستوى تبني وتطبيق إدارة الجود الشاملة في بلديات جنوب الضفة من وجهة نظر الموظفين الإداريين كان متوسطاً، وان مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات كان متوسطاً، أما درجة رضا المستفيدين فقد كانت دون المتوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية على المجال الكلي في اتجاهات المستفيدين نحو مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، وتصنيف البلدية) بينما توجد فروق معنوية في المجال الكلي في مستوى جودة هذه الخدمات تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي ، والمحافظة)، أما بالنسبة إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فبينت النتائج عدم وجود فروق معنوية في المجال الكلي لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات(الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري، والمحافظة، وتصنيف البلدية) بينما توجد فروق معنوية

تعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات ودرجة رضا المستفيدين منها.

كما أجرى (الرشيدي،2004) دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الـشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية" تناولت الدراسة توضيح العلاقة بين الأنماط القيادية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، ومعرفة فاعلية وجدوى تطبيـق إدارة الجودة الشاملة، ومدى قبول واقتناع الوزارات لتطبيق المفهوم، وتقديم صورة لطبيعة وواقع الثقافة والبيئة التنظيمية التي تسود في الوزارات، وقد استهدفت الدراسة القيـادات الإداريـة العليـا فـي الوزارات السعودية باستخدام أداة الاستبانة وبلغ حجم عينة الدراسة 454 موظفـاً مـن القيـادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- هناك علاقة بين الأنماط القيادية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الـوزارات الـسعودية، وتفاوتت قوة العلاقة حيث كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة ويليه الـنمط القيـادي الاستشاري، ثم التسلطي الخير، وأقلها قوة علاقة التسلطي الاستغلالي.
- للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية(الجنس، والعمر، والمؤهـل العلمـي، والحالـة الاجتماعيـة، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) للقيادة الإدارية العليا تأثيراً على تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في الوزارات السعودية.
- يوجد توجه جيد من قبل القيادات الإدارية العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورغبة فـي التحسين المستمر للأداء، وبذل الجهد في سبيل التخطيط الاستراتيجي.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: تحفيز القيادات العليا لتبني النمط القيادي المشارك، وإعداد بـرامج تدريبية للقيادات الإدارية العليا لتحقيق آفاق وتطلعات التطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة (الناظر،2004) بعنوان"مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن- دراسة تحليلية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية، ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي:الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واستخدم الباحث في دراسته 410 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:أن هناك وعياً بدرجة كبيرة لدى العاملين في الأجهزة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، كما أن لدى الإدارة العليا اهتماماً عالياً ودعماً غير محدود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهلات العلمية، فكان التوجه بدرجة

متوسطة لدى العاملين لتطبيق هذا المفهوم وتكوين فرق العمل وتقدير واحترام العاملين، إضافة إلى توفر اتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين يعزى لمتغير العمر، والاتجاه متوسط نحو التركيز على الجمهور يعزى لمتغيري الجنس والعمر، وقد كان أهم ما أوصت به الدراسة:استخدام برامج لتوعية وتدريب الموظفين لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تبني مشاركة العاملين، وزيادة فعالية التخطيط ونظم الاتصال، والعمل على تقليل المعوقات.

وفي دراسة (الطراونة،2003) التي كانت بعنوان"اتجاهات العاملين في المؤسسة العامـة للـضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فيهـا، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحـوثين تعـزى للمتغيـرات الديمغرافية الخاصة بالعاملين وهي: الجنس، والعمر، والمـستوى الـوظيفي، والمؤهـل العلمـي والخبرة، والتخصص، وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تحـول دن تطبيقهـا، وشـملت مجـالات الدراسة: الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على العميل، ومشاركة المـوظفين، وبنـاء فرق العمل، وتقدير واحترام الموظفين، وتدريب وتنمية الموظفين، واستخدم الباحث فـي دراسـته 300 استبانة صالحة للتحليل بطريقة العينة العشوائية الطبقية لجميع المستويات الإدارية والوظيفية، وكانت نتائج الدراسة: وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كافة العوامل الديمغرافية وبين إدارة الجودة الشاملة، وكانـت أهم المعوقات عدم وجود أخصائيين في مجال إدارة الجودة الشاملة، في حين أن الدراسة أوصـت بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وإنشاء إدارة للتدريب وعقد دورات متخصصة فـي إدارة الجودة الشاملة.

كذلك دراسة (القاضي،2003) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخطوط الملكية الأردنية"وهدفت الدراسة إلى معرفة وتقييم اتجاهات العاملين في مؤسسة الخطوط الملكية الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد اختارت الباحثة أربعة أبعاد أساسية من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في إجراء الدراسة وهي: التركيز على العميل، والتدريب، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وثقافة التنظيم، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور العميل هام وأساسي في تحديد سمات الخدمة المقدمة له، وأن التدريب من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة حيث حصل على أعلى متوسط حسابي، وبينت الدراسة أن مشاركة الموظف في صنع واتخاذ القرار له دور هام في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالرغم أن الدراسة أظهرت وجود فجوة بين الموظفين والإدارة ،كما بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين

ثقافة التنظيم ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بتنوع برامج التدريب وشموليتها واستمرارها، كذلك ضرورة وجود فرق عمل مع العمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.

كما أجرى (الرويلي،2002) دراسة بعنوان "اتجاهات القيادات الإدارية في البريد الـسعودي نحـو تطبيق إدارة الجودة الكلية "وكان هدفها في هذه الدراسة التعرف على اتجاهات القيادة الإدارية فـي البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية، ومعرفة مدى اختلاف كل مجـال مـن مجالاتهـا باختلاف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خـلال توزيع استبانة مكونة من 70 عبارة موزعة على سبعة محاور على عينة قوامها 356 مفردة تمثـل 50% من المجتمع الأصلي، وكانت نتائج الدراسة أنه هناك مستوى جيد حول اتجاهات أفراد عينـة الدراسة من القيادات الإدارية نحو دعم وإقناع الإدارة في تطبيق هذا المفهوم، وأن لدى العينة فهماً بمبادئ إدارة الجودة الكلية وقناعتهم بأهميتها، بالرغم من أن النتائج أشارت إلى وجود عـدد مـن المعوقات كمقاومة التغيير، وعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الكلية، وقلـة التـدريب، وعدم الالتزام بروح الفريق، وعدم تقدير الإنجازات، وقلة المشاركة للعاملين، وعدم وجود معـايير لقياس الجودة.

كذلك قدم (عبد اللطيف،2002) في دراسة "بعنوان تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية" أراد فيها الباحث تقديم اقتراح (نموذج) لإدارة الجودة كآلية للتطبيق في المؤسسات الخدمية الفلسطينية تراعى فيه نقاط القوة والضعف، وأجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على العوامل التي تؤثر في ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام في المؤسسات الخدمية، وكانت أهم نتائج الدراسة هي:عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وأن نسبة 60% من العينة لم تشارك في هذه المؤسسات في دورات تدريبية أو تعريفية بإدارة الجودة الشاملة، وأن الخدمات تلازمها أخطاء في المراحل الأولى من إنتاجها.

أما دراسة (البستنجي،2001) فقد كانت بعنوان "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجـودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن" وهدفت هذه الدراسة إلى استقـصاء اتجاهـات مـديري المؤسسات العامة المستقلة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، إضافة إلى معرفة المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المـستقلة، وشـملت عينـة الدراسة أعضاء مجالس الإدارة والمديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ومـديري الفروع للمؤسسات العامة المستقلة، وباستخدام 173 استبانة صالحة للتحليل الإحـصائي، توصـل

الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك وعياً ومعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة فوق المتوسط لدى المديرين، واتجاهات ايجابية قوية نحو تطبيق هذه المبادئ، وأن هذا الـوعي وهـذه الاتجاهات تختلف بدرجة بسيطة نتيجة لاختلاف العوامل الشخصية والمؤسسية لعينة الدراسة، كمـا توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات الداخلية: تتمثل في عدم وجود اختصاصيين، وتغيير القيادات الإدارية باستمرار، ومحدودية الموارد، والاعتقاد بعدم أهمية مـشاركة العـاملين فـي القـرارات والأعمال، أما المعوقات الخارجية: فنظام الخدمة المدنية، وتـأثر القـرارات بالأبعـاد الـسياسية للحكومة، وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها: زيادة الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تبني القيادات العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظراً لقوة وإيجابيـة اتجاهـاتهم نحو التطبيق.

كذلك أجرى (الدوسري،2001) دراسة "بعنوان اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الـشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العـاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين، واختبار العلاقـة بـين اتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمـي، والمـستوى الوظيفي، ومدة الخدمة) كما هدفت الدراسة للكشف عن أهم المعوقات التي تعترض عملية تطبيـق إدارة الجودة الشاملة وتقلل من فاعليتها في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين، واستخدم الباحـث الاستبانة بواقع 224 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت دراسته إلى عدة نتـائج مـن أهمها: أن اتجاهات العاملين بشكل عام نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمـرور كانت إيجابية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحـو وعـي الإدارة العليـا لمفهوم الجودة الشاملة تعزى لاختلاف مدة خدمتهم، ونحو دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة تعـزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحـو بنـاء فريق العمل تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية ولاختلاف مدة خدمتهم، وكذلك نحو التـدريب فـي إدارة الجودة الشاملة تعزى لاختلاف مؤهلاتهم، أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الـشاملة تعـزى لاخـتلاف أعمـارهم واختلاف مدة خدمتهم وتوصلت دراسته إلى عدد من التوصيات كان من أهمها: الاهتمام بتوضـيح الرؤى وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تضمن نجـاح تطبيـق مفهـوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور، تقديم برامج تركز على الوعي والالتزام بمفهـوم إدارة الجودة لجميع العاملين والتأكيد على مشاركتهم ضمن مجموعات فرق العمـل المتعـددة، وتـذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير نظام مناسب وفعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

وفي دراسة (النيادي،1999) بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولـة الإمارات العربية المتحدة " للتعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمـة فـي الإمارات العربية كإحدى الدول العربية النامية، شملت الدراسة 963 منظمة منها 492 منظمة تعمل في القطاع العام، و471 منظمة تعمل في القطاع الخاص، باستخدام أداة الاسـتبانة وكانـت أبـرز النتائج:

- حددت منظمات الخدمة 13 ركيزة لإدارة الجودة الشاملة مرتبة حسب الأكثر ممارسـة وهـي: التركيز على الزبون، وإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة، ودمج ثقافة الجودة فـي ثقافـة المنظمة، وإدارة القوى البشرية، ونظام المعلومات وبيانات الجودة، وتوكيد الجودة، والعلاقة مع الموردين، والتحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا، وتطـوير الإدارة العملياتيـة، والمـشاركة والحافزية، والمقارنة المرجعية، والدور تجاه المجتمع.
- وجود فروق ذات دلالة معنوية في ممارسة الركائز لصالح المنظمات الخاصة عنها في العامة
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أعمار منظمات مجتمع الدراسة وممارسـة ركـائز إدارة الجودة، باستثناء ركيزة إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة.
- وجود ارتباط ذات دلالة معنوية بين حجم المنظمات وبين ممارسة سبعة ركـائز هـي: دمـج الثقافة، ونظام المعلومات والبيانات، وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليـا، وتطوير إدارة العمليات، والمقارنة المرجعية.

وأورد الباحث عدداً من التوصيات تركزت في: تبني النموذج الياباني الناجح بإيجاد هيئة اتحاديـة مستقلة تحصل على الدعم والتمويل حتى تتمكن من تفعيل دورها والقيـام بالتنـسيق مـع جهـات أكاديمية وتدريبية والجهات الحكومية في كل إمارة عند وضع المعايير والبرامج في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

2.15.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Sullivan & Estes,2007) بعنوان "قياس جودة خدمة العملاء في الحكومات المحليـة"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحري قدرة نموذج كفاءة الخدمة(SERVQUAL) الذي يستخدم أساسـاً في القطاع الخاص لقياس كيفية إرضاء العميل داخلياً وخارجياً، وتم تبني النموذج مـن قبـل إدارة مدينة فولتون Fulton في ولاية جورجيا للخدمات الإنسانية – مكتب التخطيط وشـراكة المجتمـع لبرامج المنح، والتي تقدم برامج تتنافس في الحصول عليها 135 وكالة للخدمات الإنـسانية فـي مجالات مختلفة هي: خدمات المسنين، والأطفال والشباب، شؤون المعاقين، وتطوير القوى العاملة،

وملجأ المشردين، ومرضى الإيدز، والنموذج يرتكز على ستة معايير لكفاءة الخـدمات فـي نظـام قياس أدائها وهي:الاستجابة، والجدارة، والكفاءة، والدقة، واللطف في التعامل ، والإتمام(الكمـال)، ويقيس هذا النموذج الاختلاف بين ما يتوقعه المستفيد من الخدمات وبين ما يعتقد أنه حصل عليـه فعلاً للحصول على ما يعرف بتحليل الفجوة (gap analysis) وقيام المنظمات بتحويل الفجوات إلى نقاط قوة، وأيضاً لتحديد أي نوع من كفاءة الخدمة يفضله المستفيد بتفضيل أحد المعايير أكثر مـن غيره، وكانت أداة الدراسة استبانة تحتوي على النموذج يقوم المبحوث بترتيب المعايير بقيم رقميـة حسب تفضيلاتهم وقيم رقمية أخرى لمدى أهمية كل معيار، وكانت نتائج الدراسة وأهم توصياتها:

- استيعاب ووضوح أكثر لكل مرحلة من مراحل تقديم المنح من حيث كفاءة الخدمة وحجم الكفاءة لتحديد إمكانية التطوير.
- التأكيد على أن نماذج تحسين الأعمال مفيدة في الخدمات الإنسانية، لكن في حدود معينة، ذلـك أن عملاء القطاع العام يكونون غير مهتمين في جميع مراحل العمليات المستخدمة.
- يوصي الباحثان بإمكانية تطبيق نموذج كفاءة الخدمة لدى الحكومات والمؤسسات غير الربحيـة بشكله الكامل أو نسخة معدلة، ودمج كفاءة الخدمة مع مقاييس إشباع الرغبـات ربمـا تكـون الطريق السهل لتطوير المفهوم.

دراسة (Houston & Katavic)(2006) بعنوان "الجودة في السلطة المحلية النيوزلنديـة:دراسـة حالة" هدفت الدراسة إلى تحليل مبادرات الجودة المطبقة في مجلس مقاطعـة روتـوروا Rotorua وهو سلطة إقليمية محلية في وسط الجزيرة الشمالية من نيوزلندا، بتقديم مراجعـة نقديـة للجهـود الماضية في تطبيق الجودة، وذكر الخطوط العريضة للتطورات والخصائص الاستراتيجية للجـودة في المجلس بهدف تطوير التطبيق المؤطر والمنظم لمعايير الجودة، ولتقوية قـدرة الـسلطة علـى الوصول إلى مستوى توقعات المشرعين والمجتمع بعـدما صـدر قـانون عـام 2002م، لتـدعيم استراتيجية إدارة الجودة في الحكومة المحلية، كما تعزز الدراسة الحاجة إلى تأكيد أن مفاهيم الجودة والعمل المؤسسي يجب تبنيها لتعكس المضمون والثقافة المحلية، بالإضافة إلى تحقيق منافع ماديـة، وقد استخدم الباحثان المقابلة مع العاملين في مجلس روتوروا لإجراء الدراسـة بعـرض وتحليـل خبراتهم وآرائهم ومواقفهم اتجاه مشاريع الجودة وذلك بمقابلة 31 عـاملاً وموظفـاً عملـوا فـي المشاريع التي أقامتها المؤسسة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- تظهر التجارب السابقة للمجلس جهوداً ناجحة في سياق تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ومعاييرهـا بالاعتماد على الالتزام، والتطبيق الاستراتيجي للمعايير، والدافعية للعمل الجماعي.
- هناك جهود سابقة كانت غير ناجحة لأنها اعتمدت على عكس هذه الصفات والمعايير.
- جهود الجودة الناجحة تتطلب أيضاً الاعتراف والتكيف مع المميـزات والخـصائص المختلفـة

للمؤسسات والمنظمات.

- لكي يستمر المجلس في الطريقة التي يقدم بها خدماته يجب أن يتم تطوير ثقافة كآلية للاستمرار في تطوير الأداء والتحرك إلى ما بعد متطلبات القانون الحكومي.

دراسة (Furterer&Elshennawy,2005) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة والارتكاز على أدوات سيغما ستة في الحكومة المحلية- دراسة حالة"، وتعرض الدراسة بعض الجهود المبذولة في الدمج بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة واستخدام أداة سيغما ستة في تحسين الجودة، والالتزام بتسليم خدمات الحكومة المحلية في المواعيد المحددة، وطبقت الدراسة على الأقسام المالية للمدن في ولاية فلوريدا الأمريكية ودراسة حالة لإحدى البلديات باستخدامها سيغما ستة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة العمليات المالية، والتواصل مع المواطنين، وتخفيض تكلفة تقديم الخدمات، حيث تشمل العمليات المالية عملية الشراء، وحسابات الأرباح، والحسابات المستلمة، والاسترضاء الشهري في بلدية تقدم خدمات إلى 7000 مواطن، حيث كانت العمليات المالية الجارية ابتدائية وغير فعالة وتواجه عدداً من المشاكل أهمها أنها:عرضة للأخطار، وطويلة ولها عدد واسع من القيم والخطوات غير الهادفة، كما أن جدول الرواتب وتقارير رواتب التقاعد والمدفوعات المقتطعة يحتاج ما بين 13-70 ساعة عمل لكل مرة تدفع فيها الرواتب، وبتطبيق أداة سيغما ستة باستخدام منهج DMAIC على كافة مراحل العمليات المالية تم التوصل إلى توصيات مفيدة والأخذ بها وكانت أهم النتائج:

- تقليل وقت عملية جدولة الرواتب بنسبة 60%، وتقليل عملية الشراء وحسابات الدفع إلى 40%، والحسابات المستلمة تم تقليلها الى90%، ووقت الاسترضاء الشهري الى87%.
- إقصاء المهمات المضافة ذات القيمة المعدومة في العمليات المالية وتخفيض الوقت المخصص للحسابات الربحية، وعمليات استقبال الحسابات.
- تخفيض المشاكل في النظم المالية في برنامج الحاسوب من معدل 13 مشكلة شهرياً إلى 6 مشاكل في الشهر.
- إن الجمع بين أداة سيغما ستة والمبادرة في التطبيق زود المؤسسات بطريقة ممتازة لتطوير وتحسين الإنتاجية وكفاءة وفعالية الخدمات المالية على مستوى تقديم الخدمات الحكومية المحلية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

كما قام (William)(2003) بدراسة بعنوان "تحليل مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في الحكومات المحلية"، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى إمكانية تطبيق بعض النظريات المستحدثة في الهيكلية التنظيمية وبنجاح، مثل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقييم وتحليل مدى فاعلية أو جدوى

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اثنتين من بلديات انلانـد أمبيـر Inland Empire فـي جنـوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة المتعددة، وكانـت أهم النتائج التي توصل إليها هي: أن مشاركة العاملين والحد من عملية تقييم الأداء الفـردي تـؤثر إيجابيا على النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وبدرجات متفاوتة، وانـه يجـب إجراء عملية التغيير اللازمة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسـسات، كمـا أن إدراج مخصص لتغطية نفقات إدارة الجودة الشاملة في الموازنة السنوية كبند روتينـي يـوفر المـوارد الضرورية والوقت لتهيئة العنصر البشري للتطبيق، وضرورة تغيير النمط القيادي في المؤسـسات من نمط يعتمد على نظرية X إلى نمط يعتمد على نظرية Y حسب نظرية ماكريجور، ودعا إلـى ضرورة إجراء أبحاث إضافية لتطبيق إدارة الجودة الـشاملة بـشكل فاعـل، لتخطـي المعيقـات والتعقيدات في عملية التطبيق الذي يعود إلى البيئة السياسية، ويمكن الاستعانة بالاستشاريين لإنجاز هذه المهمة في المستقبل.

أما دراسة (S'a&Kanji)(2003) فكانت بعنوان "تميز القيادة في البلديات البرتغالية:عوامل النجاح الحاسمة، استراتيجيات القياس والتطوير" وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة إسهام نمـوذج (كـانجي) للتميز في تحقيق التميز لدى القيادة في البلديات البرتغالية، بما يتضمنه النموذج مـن حيـث القـيم المنظماتية التي تزود المنظمة بأبعاد عوامل النجاح الحاسـمة وهـي: الرؤيـةVision، ورسـالة المنظمةMission، والاستراتيجيةStrategy ،والممارسة الإدارية Management Practice، التي تقود إلى تحقيق دليل تميز القيادة، باعتبار أن هذا النموذج يجب احترامه ويشكل في معادلة بناءه ما يتوافق مع قياس أداء القائد في دوره القيادي، وقدرته على المساهمة فـي تحقيـق تميـز القيـادة، وأجريت الدراسة على 85 بلدية أي ما نسبته 28%من البلديات البرتغالية شملت البلـديات الكبيـرة والمتوسطة والصغيرة، وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة بتوزيعها على نوعين من القيـادة همـا: الأعضاء المنتخبون الذين يمثلون الواجهة التنفيذية في قيادة البلديات، وكبار المـوظفين المعينـين المسئولين عن أقسام مختلفة في الحكم المحلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تدعم شرعية وفعاليـة النموذج وأن الغالبية العظمى تولي أهمية عالية لدعم النموذج، فكانت نتيجة الدراسة بأن نسبة تميز القيادة في البلديات البرتغالية على مقربة من 70% أي جيد بشكل نسبي، في حين أن عوامل النجاح الحاسمة تراوحت بين النسب 61% الى64%، كما أن أداء القائد في القيم المنظماتية ارتبط بـشكل قوي مع باقي مكونات النموذج مع أهمية دور القائد في تطوير الاتصالات، كما أشارت الدراسة إلى عدد من المشكلات الرئيسية التي تم التعرف عليها وهي: عدم كفاية تجسيد القيم المنظماتية ما بـين وظائف التحسين المستمر ومقاومة تفويض المستخدمين لصعوبة إيجاد نماذج مناسـبة فـي تحديـد مسؤولياتهم، وبذلك برهنت الدراسة أن دور ومقدرة نموذج التميز على القيادة في البلديات وتأثيراته

الإيجابية على تميز القيادة، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث ضمن فرضيات بديلة تربط بين تركيبات النماذج المقترحة، كذلك إجراء البحوث في تميز القيادة على المستوى القطري.

دراسة (George&Cooper)(2003) وكانت بعنوان "تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من قبل سلطة محلية"، وهدفت هذه الدراسة وهي (دراسة حالة) إلى تقييم المنافع من تطبيق النموذج على الخدمة التقنية وهي واحدة من سبع خدمات أساسية يقدمها مجلس ستيرلنج Stirling Council ، ومن الناحية الجغرافية لدى المجلس ثامن أكبر منطقة في بريطانيا، وعدد السكان 85000 نسمة، والخدمات التقنية توظف تقريباً 1200 شخص وتقدم مجموعة من الخدمات تشمل: حالة الشوارع، والجسور، والأراضي، والمنتزهات والمناطق المفتوحة، والنقل العام، والمقابر، وإدارة المرور وموقف السيارات، وتنظيف الشوارع، وإعادة تدوير النفايات والتخلص منها، إضافة إلى دعم الخدمات الأخرى التي يقدمها المجلس، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدد من منافع التطبيق للنموذج هي:

- زيادة الوعي والتفهم من خلال تقديم الخدمات إلى أهمية التطوير المستمر لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل مدعوماً بفلسفة القيمة الفضلى.
- شمولية المشروع لكل موظف في كل الأقسام من خلال المراجعات، والخلاصات، والاستبانات، والتدريب.
- تفهما أفضل وتحديداً على المستوى الأدنى للخدمات لأعمال الأقسام المختلفة للخدمات التقنية، وكيف أنها تلائم بعضها أو تتفق مع بعضها.
- الاعتراف من قبل مدراء الخدمات بأهمية الطريقة المنظمة نحو التطوير المستمر، والثقة والالتزام، وتوفر الرغبة لدى الموظفين لتعلم مهارات جديدة والكشف عن مهارات مخفية.

بالإضافة إلى المكاسب التي حققها المجلس وتصب في أهدافه الاستراتيجية من حيث النتائج الاجتماعية والديمقراطية المحلية، وجودة أفضل للخدمات، وتخطيط عملي للتطوير بالتركيز على مناطق ومساحات أظهرها التقييم أنها بحاجة إلى التطوير، ووضعت ضمن الأولويات من قبل فريق إدارة الخدمات التقنية.

دراسة (Fredriksson) (2003) "إدارة الجودة الشاملة في دعم التطور المجتمعي – تجارب من المجتمع السويدي"، وتهدف الدراسة إلى رفع مستوى الإدراك حول كيفية قدرة المجتمع على إحداث التحسينات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتناقش الدراسة تجربة مجتمع أسيدا Aseda في جنوب السويد باشتراك المؤسسات غير الربحية مع كل من القطاع الخاص والقطاع العام في التوصل إلى نتائج ايجابية في السنوات الأخيرة بتنظيم السكان على شكل مجموعات منجزة يعملون

على أساس دورة PDSA في جميع الأوضاع في القضايا التي تواجه السكان، وتعـرض الدراسـة التطورات والصعوبات والفوائد التي تم تجربتها والمؤشرات للإنجازات الناجحة في تطبيـق إدارة الجودة الشاملة على قضايا المجتمع مثل دور القيادة، وفرق التحسين، وقد اقتصرت الدراسة علـى المؤسسات غير الربحية، وقد استخدم الباحث المقابلة في دراسته وشملت زعماء لمجموعات محلية، وسياسيين من البلديات ، ومندوبين إداريين، وكانت محاور دراسته هي: البيئة المحلية، والمشاركين أنفسهم، ونشاطاتهم، ودوام وتكرار لقاءاتهم، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- حققت مدينة Aseda نتائج ايجابية عديدة خلال السنوات الست الأخيرة لتوفر الخطـة الفعالـة والقيادة الفعالة والرؤى الواضحة كضروريات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المجتمع.
- جميع المجموعات عملت باستخدام دورة PDSA بطريقة منهجية مع اختلاف لدى مجموعـات قليلة لم تعمل بالضبط بما يتناسب مع حلقات الجودة QC .
- أن حلقات الجودة QC يمكن استخدامها لأهداف تعليمية في تنشيط وتنميـة الأفـراد بعـضهم البعض كما تستطيع أيضاً حل المشاكل واستنباط إمكانيات مختلفة تساهم في التطوير.
- حظي المندوبون الإداريون بدعم قوي من المجلس ومن رؤساء المشاريع لأن هؤلاء الطلائعيين يستطيعون المساهمة بشبكاتهم الشخصية واتصالاتهم القائمة بالمنظمات.
- وأخيراً من المهم ملاحظة أن تجربة مدينة أسيدا حققت من خلال الشراكة في القـيم الأساسـية وتحسين العمل مع كل شخص تهيئة إيجابية على الصعيدين المحلي والإقليمي للتنمية المجتمعية، وتصلح هذه التجربة والخبرات لنقلها إلى مجتمعات أخرى للإقتداء بها.

دراسة (Jones,1999) "دور المقارنة المرجعية في مسيرة التحسين الثقافي للفوز بجائزة الـسلطة المحلية الاسترالية"، وهدفت الدراسة إلى عرض حالة تاريخية من التغيير الثقـافي فـي المجـالس المحلية منذ العام 1990م، وإجراء مقارنة بعد تبني تقنيات المقارنة المرجعيـة فـي تطبيـق إدارة الجودة الشاملة من قبل مجلس مدينة وولونجونج Wollongong في جنوب ويلـز New South Wales التي تتضمن 180000 مواطن، والذي حصل على جائزة الجودة الاسترالية عـام1997م، والجائزة الاسترالية لخدمة الزبائن عام 1998م، حيث تولى قيادة المجلس مدير عام جديد بدأ فـي إجراء الإصلاحات التشريعية، وتفويض الموظفين في اتخاذ القرارات لإنجاز أعمـالهم، وتحفيـز الموظفين مالياً، وتتبع الباحث تقييم أجندة التحسين الثقافي في المؤسسة حيث تم تنفيذ خطة مكونـة من ثلاث مراحل هي: مرحلة بناء خارطة التطوير، ومرحلة وضع تقنيـات المقارنـة المرجعيـة، ومرحلة تكلفة الالتزام بالتقنيات، واستخدم الباحث ثلاث أدوات في دراسته وهي: المقابلـة العميقـة للمشاركين، ووثائق المجلس، والملاحظة لأداء فرق العمل، وقد تبنى المجلس معايير جديـدة فـي تتعلق بالموظفين مثل: مشاركة العاملين، والانخراط في العمل، والاتصال، وتفويض الـصلاحيات،

وتحديد الأعمال، والالتزام، وفرق العمل، والتحسين المستمر، وتحمل المسؤولية في اتخاذ القـرار، في حين أن دور القيادة العليا هو تقديم تقارير في تواريخ محددة تؤكد على عدد من العناصر وهي: التزام الإدارة العليا، وانخراطها في العمل، والتبني للأفكار، وتنعكس هـذه العناصـر علـى الأداء الوظيفي، وخدمة المستفيدين، والصحة والسلامة والبيئة، والتطوير المـستمر، والمبـادرة، وهـذه المعايير نقلت المؤسسة إلى مرحلة جديدة ومختلفة.

كما أعد المجلس خطة طويلة المدى من أجل إشراك المواطنين في التخطيط الاستراتيجي من خلال تأسيس 10 لجان تمثل أحياء المدينة لها مجلس يتم تجديده كل 5 سنوات تعمل كل لجنة على تحديد 12 هدفاً ذات أولوية للتطوير وتقوم بتحليل الاتجاهات، والأهداف، والوقـت، ومؤشـرات الأداء، والموارد البشرية المطلوبة، وقد نتج عن ذلك خطة عمل مبنية على المعايير السابق ذكرها, وكانت أهم النتائج والتوصيات هي:

- اعتمدت تجربة مجلس مدينة وولونجونج على أنها تجربة عالمية تصلح للتطبيق فـي اسـتراليا والعالم.
- المقارنة المرجعية يعتبر جزءاً متطوراً ذاتياً للتغيير الثقافي والتخطيط الـشامل وإدارة الجـودة وإدارة الأداء.
- المقارنة المرجعية أخذت ببطء وعلى مراحل، كل مرحلة مبنية على الفوائد والتجارب للتطـور الثقافي في المرحلة السابقة لها، وتنبع من قاعدة الفهم العميق لاحتياجات المـستفيدين، وتركـز على معالجة نقاط الضعف بعد تحديدها، لتطوير الأداء واستثمار الفرص.

كما أوصت الدراسة الاستمرار لمدة ثلاث سنوات أخرى في إجراء المقارنة المخطط لها للاسـتفادة من الأسس التي تم تطويرها والعمل على توفير الوسائل القابلة للتنفيذ والاستجابة مع تحليل فجوات الأداء.

3.15.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات العربية السابقة وصفاً وتحليلاً لواقع إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات نحو التطبيق في المنظمات العربية الخدمية ومدى الاهتمام من قبل هذه المنظمات بفلسفة وقبـول إدارة الجـودة الشاملة وتطبيقاتها، وكانت نتائج معظم الدراسات تشير إلى توفر توجهات إيجابية قوية على مستوى المنظمات في القطاعات المختلفة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من التبـاين لـدى هـذه المنظمات من حيث قوة الالتزام بعناصر إدارة الجودة الشاملة، والضعف في جوانب معينة، وأيضاً اختلافها من منظمة لأخرى للمراحل التي اجتازتها في تطبيقاتها لإدارة الجودة الـشاملة، وحظيـت هذه المنظمات بدعم وإسناد من الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو الاتجاه نحو التطبيق

في المؤسسات التي تخوض أو على وشك أن تخوض التجربة، وظهر ذلك واضحاً في دراسة (الرويلي،2002)،ودراسة(البستنجي،2001)،ودراسة(الرشيدي،2004).

كما أشارت إلى توجهات بدرجة متوسطة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من المؤسسات، وخاصة الفلسطينية، وتبين ذلك في دراسة (القواسمي،2007)، ودراسة (عثمان،2007)، ودراسة (أبو عياش،2006)، ودراسة (عبد اللطيف،2002).

ويمكن القول أن المنظمات العربية شقت طريقها في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وقد أبدت اهتماماً عالياً على مستوى قطاع الخدمات في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة برغم مواطن الضعف في ممارسة بعض عناصر المفهوم والتي أوصت الدراسات بالسيطرة عليها.

كما ركزت معظم الدراسات العربية السابقة في مقدمة توصياتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو الاتجاه نحو التطبيق في المؤسسات التي تخوض أو على وشك أن تخوض التجربة إشاعة ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وعقد ورشات العمل وتدريب جميع العاملين للتهيئة في ممارسة وترسيخ المفهوم، وتضمن ذلك دراسة (الطراونة،2003)، ودراسة (القاضي،2003)، ودراسة (الدوسري،2001)، ودراسة (عبد اللطيف،2000).

في حين أن كافة الدراسات العربية اتفقت على أهمية مشاركة العاملين وتبني النمط القيادي المشارك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الدراسات الأجنبية فيلاحظ أن البلدان والمنظمات الأجنبية بلغت درجات متقدمة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتخطت مراحل زمنية هامة في تطبيقاتها، مما شجع الباحثين على إجراء دراسات وقياسات شمولية على مستوى مقاطعة، أو إقليم، أو تجربة مجتمعية، واختيار مجتمعات الدراسة لمنظمات تجمعها الحدود الجغرافية أكثر منها قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمات، وقد تميزت الدراسات الأجنبية بما يلي:
أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة شائعة على مستوى الثقافات الوطنية، أو تخطت مرحلة إشاعتها بتبني تشريعات ملزمة للمنظمات، مثل استراليا التي أصدرت تشريعات أصبح من واجب المنظمات الاستجابة لهذه التشريعات والتكيف في ظلها، ويظهر ذلك بوضوح في عدد من الدراسات منها دراسة(Fredriksson,2003)ودراسة(Houston&Katavic,2006)ودراسة (William,2003).

كما أخذت الدراسات الحديثة استكمالاً للمراحل المتقدمة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة، التركيز على أدوات إدارة الجودة الشاملة أكثر منه التركيز على عناصر المفهوم مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من المسلمات كنهج إداري وثقافة راسخة لدى هـذه المنظمـات، وينـصب جـل اهتمامها على آليات التطبيق واختيار التقنيات المناسبة للقيام بالأنشطة اليومية التي تحقـق الغايـات والأهداف، وكـان ذلـك واضـحاً فـي دراسـة (Furterer&Elshennawy,2005) ودراسـة (Jones,1999)، ودراسة (Sullivan&Estes,2007)، بما آلت إليه إدارة الجودة الشاملة مـن اهتمام في المجتمعات الأجنبية.

ومن الدراسات السابقة يتبين لنا أن الفجوة كبيرة ما بين المنظمات العربية والأجنبيـة فـي تبنـي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة منهج انفتاحي يحتاج إلـى حاضـنة رسـمية وشعبية لتحقيق خطوات ناجحة، وهي ذات صلة بالثقافات الاجتماعية السائدة وبالـسياسات العامـة المتبعة في البلد الواحد، وأيضاً ترتبط بالبناء المؤسسي وقوته في هذا البلد، وبالرغم من ذلك فـإن الاتجاه واحد لجميع المنظمات نحو التطلع إلى التحسين الدائم في كافة المكونات والعناصـر التـي تتشكل منها المؤسسات وتحقيق أداء أفضل.

وأهم ما يجعل هذه الدراسة المتواضعة مختلفة عن الدراسات السابقة بأنها تسعى لقيـاس اتجاهـات أصحاب العلاقة المباشرة من متخذي القرارات في بلديات مجتمـع الدراسـة بوصـفهم أعـضاء لبرلمانات محلية في قبول أو رفض تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها فـي ظـل أنظمـة تمنحهم التفويض المطلق في ذلك، كما أنها تبحث في عدد من الأبعاد والمتغيرات ذات أهميـة فـي واقع الأعمال التي تقوم بها هذه البلديات، فلا يمكن تصور حالها بدون الارتكـاز علـى الانفتـاح والتواصل مع البعد المجتمعي، وسعيها إلى تحقيق رضا المستفيدين، وإيجاد آفـاق تـرتبط بـشكل الأداء الذي يحقق لهذه البلديات التميز، إضافة إلى أن هذه الدراسة هي الأولى التـي تـستطلع آراء أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمة

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة، والجوانب المتعلقة بإجراء الدراسة من حيث اختيار أداة الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، ووصف لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وخصائص أفراد عينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات والمعلومات ومصادرها الأولية والثانوية، وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استندت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعبر عن الظاهرة قيد البحث كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، ومن ثم تحليل الظاهرة وتفسيرها، ودراسة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة وتحسين الواقع (العساف، 1989).

3.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية لتنفيذ دراسته، وإخضاعها للتطوير والتعديل من واقع الاستفادة من الأدبيات التي تغطي موضوع الدراسة والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص، وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بصورة إيجابية وأعطيت وزناً متدرجاً وفق سلم ليكرت Likert الخماسي ووفق الأوزان الآتية : موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقاً (1) ، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام موزعة كما يلي:

القسم الأول: اشتمل على المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ومتغيرات أخرى تتعلق بالمؤسسة.

القسم الثاني: ويتكون من ستة مجالات لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتوى على 72 فقرة، ووزعت الفقرات على المجالات كما يلي:إدراك إدارة الجودة الشاملة عدد فقراتها 16 فقرة من (1-16)، وثقافة إدارة الجودة الشاملة عدد فقراتها 11 فقرة من(17-27)، ودعم الإدارة العليا عدد فقراتها 11 فقرة من(28-38)، ومشاركة العاملين في البلديات عدد فقراتها 11 فقرة من(39-49)، والتركيز على المستفيدين عدد فقراتها 11 فقرة من(50-60)، والتأثير في المجتمع عدد فقراتها 12 فقرة من(61-72).

القسم الثالث: ويتضمن الأداء المتوقع في حال تبني إدارة الجودة الشاملة، وعدد الفقرات 20 فقرة.

والملحق رقم (1.3) يبين الاستبانة في شكلها النهائي.

1.3.3 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة ، تم عرضها على عدد من المحكمين، الملحق رقم(2.3)، الذين أرفدوا الاستبانة بملاحظات قيمة سواء بالشكل أو المضمون، من حيث درجة مناسبة الفقرات للمجالات التي تندرج تحتها، أو درجة وضوح الفقرات، ودقة الصياغة وسلامة اللغة، ودمج الفقرات المتشابهة، وإبداء وجهة نظرهم في ملائمة الاستبانة، لتحقيق الغاية التي صممت من أجلها الأداة، وقد قام الباحث بإجراءات التعديلات المقترحة من قبل المحكمين إلى أن تم إعدادها بشكلها النهائي بما يحقق صدقها الظاهري.

2.3.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات أداة الدراسة بمجالاتها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرومباخ ألفا(Cronbach Alpha)، وقد تم حساب المعامل لكل مجال من مجالات الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول(1.3).

جدول 1.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاتها .

	رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1	إدراك إدارة الجودة الشاملة	16	0.799
	2	ثقافة إدارة الجودة الشاملة	11	0.778
	3	دعم الإدارة العليا	11	0.776
	4	مشاركة العاملين	11	0.796
	5	التركيز على المستفيدين	11	0.801
	6	التأثير في المجتمع	12	0.865
الدرجة الكلية			72	0.954
الأداء المتوقع			20	0.920

تشير نتائج اختبار كرونباخ ألفا حسب الجدول (1.3) إلى أن معامل ثبات أداة الدراسة على الدرجة الكلية قد بلغ(0.954)، وكذلك تراوحت معاملات الثبات على مجلات الدراسة بين (0.776 – 0.865)، أما فيما يتعلق بثبات الأداء المتوقع، فقد بلغ المعامل المحسوب بنفس الطريقة (0.920)، مما يشير إلى أن الأداة تمتعت بدرجة عالية من الثبات.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية والتي تشمل بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، بتصنيفاتها المختلفة حسب الفئة (A,B,C) باعتبارهم قادرين على التعبير عن اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، حيث بلغ عدد الأعضاء في محافظة الخليل (188) عضواً، وفي محافظة بيت لحم(113) عضواً، وبذلك يكون العدد الكلي لمجتمع الدراسة (301) عضو مجلس بلدي، والجدول رقم(2.3) - من إعداد الباحث-

بالاستعانة بوزارة الحكم المحلي يوضح أسماء جميع بلديات مجتمع الدراسة وعددها، وتصنيفها، في محافظتي الخليل وبيت لحم وكذلك عدد أعضاء المجالس البلدية.

جدول 2.3:أسماء البلديات وتصنيفها وعدد أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية (وزارة الحكم المحلي،أيلول2007 ،اتصال شخصي).

محافظة الخليل			محافظة بيت لحم		
البلدية	التصنيف	عدد الأعضاء	البلدية	التصنيف	عدد الأعضاء
الخليل	A	8	بيت لحم	A	15
يطا	B	11	بيت جالا	B	13
دورا	B	10	بيت ساحور	B	13
الظاهرية	B	13	الدوحة	C	13
إذنا	B	13	زعترة	C	13
حلحول	B	13	بيت فجار	C	13
بني نعيم	B	13	تقوع	C	11
ترقوميا	B	13	العبيدية	C	11
السموع	B	13	الخضر	C	11
سعير	B	13	المجموع(9)		المجموع(113)
بيت أمر	B	13			
الشيوخ	C	11	عدد بلديات مجتمع الدراسة = 16 +9 = 25		
صور يف	C	11			
تفوح	C	11	عدد أفراد مجتمع الدراسة = 188+113 = 301		
خاراس	C	11			
بيت اولا	C	11	عدد البلديات المصنفة(A) = 2		
المجموع(16)		المجموع(188)	عدد البلديات المصنفة(B) = 12		
			عدد البلديات المصنفة(C) = 11		

5.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (196) فرداً من أعضاء المجالس البلدية في جنوب الضفة الغربية، وقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية بعد تحديد الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي حسب تصنيف البلديات (A,B,C) باختيار ما نسبته 0.65 كعينة عشوائية من كل فئة وفقا لحجم الفئة من فئات مجتمع الدراسة.

والعينة العشوائية الطبقية هي الطريقة التي يتم فيها اختيار عينة عشوائية ممثلة لكل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة، وهذا يعني تحديد فئات المجتمع وعدد الأفراد بكل فئة ونسبة ذلك إلى العدد الكلي للمجتمع، ثم يتقرر حجم العينة المناسبة لإجراء الدراسة، ويتم اختيار هذه الأعداد عشوائياً من فئات المجتمع، وإذا كانت الأعداد المختارة من كل فئة نسبية(نسبة إلى حجم كل فئة من فئات المجتمع)، فتكون العينة نسبية، وهي أفضل أنواع العينات الممثلة لفئات المجتمع لاختيار العينة بنسبة أحجام تلك الفئات(مراد، 2000).

وللتوضيح في تنفيذ إجراءات أخذ عينة الدراسة يعرض الباحث ذلك من خلال الجدول(3.3).

جدول 3.3:طريقة أخذ العينة العشوائية الطبقية المستخدمة في الدراسة.

تصنيف البلدية	عدد أفراد مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية (المستردة ÷ الموزعة)
الفئة (A)	23	15	14	13	0.93
الفئة (B)	151	98	84	82	0.85
الفئة (C)	127	83	73	68	0.88
المجموع	301	196	171	163	0.87

يتضح من الجدول(3.3) أن عدد الاستبانات المستردة (171)، تم استبعاد (8) منها وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه أصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (163) أي بنسبة 0.87 من الاستبانات الموزعة، وما نسبته 0.54 من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ولوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للأفراد والمتغيرات المتعلقة بالبلديات التي تناولتها الدراسة، يمكن عرضها كما يأتي:

يبين الجدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 4.3 : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
الثانوية العامة فما دون	**29**	**17.8**
دبلوم	**41**	**25.2**
بكالوريوس	**65**	**39.9**
أعلى من بكالوريوس	**28**	**17.2**
المجموع	**163**	**100.0**

يشير الجدول(4.3) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس بنسبة مئوية 39.9%، في حين أن ما نسبته 17.2%هم من حملة شهادات الدراسات العليا، وكانت نسبة حملة الدبلوم 25.2% أي أن أعضاء المجالس البلدية في غالبيتهم هم من حملة الشهادات الجامعية وما نسبته 17.8% يحملون الثانوية العامة فما دون، وهذا يتفق مع واقع تبوء المراكز الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية في القطاعات المختلفة، وينسجم مع سمة ارتفاع نسبة المتعلمين في المجتمع.

كما يبين الجدول (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير التخصص.

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
غير متخصص	30	18.4
علوم إنسانية	85	52.1
علوم طبيعية	48	29.4
المجموع	163	100.0

يظهر الجدول(5.3) أن معظم أفراد العينة من ذوي الاختصاص في العلوم الإنسانية في مـؤهلاتهم العلمية الأعلى حيث بلغت نسبتهم 52.1%، في حين أن أصحاب الاختصاص في العلوم الطبيعيـة كانت نسبتهم 29.4%، وهذا التنوع في الاختصاص يرفد البلديات بكفاءات وطاقات مختلفة يمكنهـا أن تشكل أحد عناصر القوة، في حين أن 18.4%من أفراد العينة غير متخصصين وهم مـن ذوي المؤهلات العلمية بمستوى توجيهي فأقل.

أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد كان التكرار لفئة أصحاب الخبرة لمدة 3 سنوات فأقل (113) فرداً أي بنسبة 69.3%، في حين أن التكرار لفئة مـن لـديهم خبرة أكثر من 3 سنوات بلغ(50) أي بنسبة 30.7%، أي أن أعضاء المجالس البلدية الذين لم تتعد خبرتهم 3 سنوات هم السواد الأعظم، ذلك أن غالبية الأعضاء هم من المنتخبين حـديثاً فـي دورة الانتخابات البلدية الأولى منذ إنشاء السلطة الوطنية، التي أجريت في العام 2005م، أما الباقي فهـم إما ممن عملوا في البلديات سابقاً وإما تم تعيينهم قبل 3 سنوات.

وبالنسبة إلى توزيع عينة الدراسة حسب العمر تبين أن التكرار للفئة العمرية 45 سنة فأقل بلغ (104) أي ما نسبته 63.8%، في حين أن التكرار لفئة من هم أكبر من 45 سنة بلغ (59) أي بنسبة 36.2%، وهذا يستدل به عن العناصر التي تتحكم في اختيار أعضاء المجالس وانتخابهم حيث أن فئة الشباب ذات حضور أكبر في قيادة البلديات الفلسطينية.

كذلك وجد عند توزيع عينة الدراسة حسب نوع العضوية في المجالس البلدية بان التكرار لفئة الأعضاء المنتخبين من مجتمعاتهم المحلية بلغ (139) أي بنسبة 85.3%من العينة، في حين أن التكرار لفئة الأعضاء المعينين كان(24) أي بنسبة 14.7%، وقد تم تعيينهم قبل أو بعد الانتخابات لحين استكمال دورة الانتخابات التي تعطلت دورتها الأولى نتيجة للظرف السياسية العامة في فلسطين.

كما يبين الجدول(6.3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير تصنيف البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية.

جدول 6.3 : توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف للبلدية.

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
فئة(A)	13	8.0
فئة(B)	82	50.3
فئة(C)	68	41.7
المجموع	163	100.0

يشير الجدول(6.3)، إلى واقع التصنيفات المعتمدة لبلديات منطقة الدراسة وتكرار عينة أعضاء مجالسها حيث أن أعضاء الفئة(B) هي الغالبة على عينة الدراسة ونسبتها 50.3%، ويتبعها الفئة (C) بنسبة 41.7%،وأقلها الفئة(A) بنسبة 8.0%، التي هي بلديات المدن الكبيرة في فلسطين.

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة فقد وجد أن عدد أعضاء المجالس البلدية في بلديات محافظة الخليل (107) أي بنسبة 65.6%، بينما كان عدد الأعضاء في بيت لحم (68) أي بنسبة 34.4%، وذلك بسبب أن عدد البلديات والواقع الديمغرافي في الخليل أكبر منه في بيت لحم.

6.3 أساليب جمع البيانات

لأغراض إنجاز هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المصادر التالية:
أولاً: المصادر الثانوية واشتملت على الكتب، والمؤلفات، والرسائل العلمية، والدوريات العلمية، والإحصاءات، والمؤتمرات والتقارير والبحوث ذات العلاقة من المكتبات والمؤسسات وشبكة الإنترنت.
ثانياً: المصادر الأولية بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في إجراء الدراسة والتي تم بناؤها وتصميمها وإنتاجها في شكلها النهائي.
إضافة إلى ملاحظات الباحث الميدانية وزياراته إلى البلديات خلال توزيع وجمع الاستبانة على عينة الدراسة التي زودت الباحث بأرقام دقيقة في وصف مجتمع الدراسة ووضوح محددات الدراسة، وتوفير الفرصة للاتصال الشخصي في التعرف على تجربة إحدى البلديات في تبني نظام الجودة وحصولها على شهادة ISO 9002.

7.3 المعالجة الإحصائية

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 163 استبانة، تم تفريغها في الحاسوب للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام البرامج المناسبة في المعالجة الكمية، حيث استخدم برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية، SPSS، وتمت معالجة البيانات الإحصائية بعدد من العمليات اللازمة وهي:معامل الثبات كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One –Way ANOVA، واختبار t-test، واختبار توكي Tukey، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

كما تم اعتماد مفتاح للمتوسطات الحسابية في تفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بسلم خماسي باستخدام معيار إحصائي متدرج كما يلي:

قسمة عدد متدرج سلم ليكرت الخماسي n-1 ويساوي (5 ÷ 4) = 0.8 الناتج

زيادة الناتج إلى الرقم 1 = 1.8

فيكون المتوسط الحسابي (من 1- أقل من 1.8) غير موافق إطلاقا

ثم زيادة الناتج إلى القيمة التالية للرقم (1.8) وبذلك:

يكون المتوسط الحسابي (من 1.8- أقل من 2.6) غير موافق

ويكون المتوسط الحسابي(من 2.6- أقل من 3.4) محايداً

ويكون المتوسط الحسابي(من 3.4- أقل من 4.2) موافق

ويكون المتوسط الحسابي(4.2 فأعلى) موافق جداً

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل لها الباحث في الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة للنتائج، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، لتحديد مستوى اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفحص علاقتها بالأداء.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول:"ما اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية ضمن المجالات الأساسية للدراسة وهي:إدراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا(مجلس البلدية)، ومشاركة العاملين في البلدية، والتركيز على المستفيدين، والتأثير في المجتمع؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول 1.4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	إدراك إدارة الجودة الشاملة	4.11	0.41
2	ثقافة إدارة الجودة الشاملة	4.26	0.38
3	دعم الإدارة العليا	4.40	0.36
4	مشاركة العاملين	4.22	0.39
5	التركيز على المستفيدين	4.26	0.39
6	التأثير في المجتمع	4.32	0.41
الدرجة الكلية		4.25	0.32

يتبين من الجدول(1.4)، أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مقياس الأداة المستخدمة لقياس الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل بلغ(4.25)، وهذا يعني أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت في استجاباتهم بدرجة موافق جداً.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما بين(4.11 – 4.40)، فقد جاء مجال دعم الإدارة العليا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره(4.40)، يتبعه في المرتبة الثانية مجال التأثير في المجتمع بمتوسط حسابي مقداره(4.32)، تلاهما في المرتبة الثالثة كلاً من مجالي ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على المستفيدين بمتوسط حسابي لكل منهما مقداره(4.26)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال مشاركة العاملين بمتوسط حسابي مقداره(4.22)،أي أن الاستجابة على هذه المجالات كانت بدرجة موافق جداً، في حين أنه جاء في المرتبة الأخيرة مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي مقداره(4.11)، أي أن الاستجابة كانت بدرجة موافق.

مما يعني أن لدى أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية بشكل عام اتجاهات ايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدياتهم، كما أن مواقفهم الشخصية في الاستجابة على الفقرات التي تمت صياغتها بطريقة إيجابية لكل مجال من مجالات الدراسة تشير إلى توفر نظرة إيجابية نحو تبني هذا المنهج وتطبيقه.

ولمعرفة درجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات المجالات الستة تم استخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات مقياس الاتجـاه نحـو تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة، وتم ترتيبها تنازلياً من المتوسطات الحسابية ذات القيمة الأعلى إلى القيمة الأقل لكل مجال في الجداول:(2.4)،(3.4)،(4.4)،(5.4)،(6.4)،(7.4).

جدول 2.4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدراك إدارة الجودة الـشاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقـــم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
6	التحسين المستمر للأداء هو أحد المقومات التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة	4.47	0.621
4	تقديم الدعم من قبل أعضاء مجلس البلدية مبدأ هام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية	4.40	0.673
9	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز من مستوى جودة القرارات المتخذة	4.40	0.604
12	الاهتمام بمساهمات جميع العاملين في البلدية أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.36	0.682
11	يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاعتماد على فرق العمل المتخصصة	4.36	0.605
7	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز الاحترام المتبادل بين كافة الأفراد في البلدية	4.28	0.622
10	تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحفيز العاملين على جهودهم للقيام بالأعمال المطلوبة	4.28	0.622
5	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من حجم التكاليف في البلدية	4.21	0.850
3	يندرج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن التخطيط الاستراتيجي للبلدية	4.20	0.761
2	أجد أن خصوصية البلدية لا تتعارض مع الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة	4.12	0.842
16	تستند آلية اتخاذ القرارات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة الأعمال على جمع البيانات وتحليلها	4.12	0.842
14	تعالج إدارة الجودة الشاملة مشكلات العمل بالتركيز على المشكلة وليس على الأشخاص	3.91	0.840
13	للبلدية الحرية الكاملة في اختيار الأفكار التي تناسبها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.82	0.981
15	تؤكد إدارة الجودة الشاملة عند شراء احتياجات البلدية على جودة المواد المشتراة دون الالتفات إلى السعر	3.79	1.082
8	أعتبر أن المحور الأساس في ظل إدارة الجودة الشاملة هو إعطاء الأولوية للمستفيدين	3.74	0.966
1	أرى أن ظاهرة العولمة عززت من توجهات المؤسسات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.49	1.119
	الكلي	4.11	0.408

توضح النتائج الواردة في الجدول(2.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم(6)وهـي " التحسين المستمر للأداء هو إحدى المقومات التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة" بمتوسـط حسابي مقداره (4.47)، كما أن الفقرات (4،9،12،11،7،10،5،3) كانت بدرجة استجابة موافـق جداً، وأن الفقرة رقم(1) وهي "أرى أن ظاهرة العولمة عززت من توجهات المؤسسات نحو تطبيق

إدارة الجـودة الـشاملة"جـاءت فـي أقـل المتوسـطات الحـسابية بمقـدار(3.49)، والفقـرات (2،16،14،13،15،8) كانت بدرجة استجابة موافق.

يلاحظ أن هذا المجال كان في ترتيبه هو الأخير بالمقارنة مع المجالات الأخـرى لأداة الدراسـة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الصورة المتكونة لدى أعضاء المجالس البلدية مـن واقـع خبـراتهم، وانطباعاتهم، وتفسيراتهم، هي صورة إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع الإشارة إلى أن وجود هذا المجال في ترتيبه في آخر المجالات قد يكون بسبب ضعف انتشار ثقافـة إدارة الجـودة الشاملة على المستوى العام، وعلى مستوى المؤسسات الوطنية الخدمية بشكل خاص، وعدم وجـود تجارب حقيقية في تبني إدارة الجودة الشاملة أو الالتزام بمبادئ إدارة الجـودة الـشاملة بـصورة صريحة وشاملة في بلديات مجتمع الدراسة.

جدول 3.4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ثقافة إدارة الجـودة الـشاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
18	لدي رغبة في معرفة كل شيء عن إدارة الجودة الشاملة	4.49	0.560
22	أؤيد القيام بتهيئة المناخ التنظيمي في البلدية لاستيعاب التغييرات التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.39	0.651
25	أعتقد أن تعميم ثقافة الجودة لدى العاملين في البلدية يمثل منطلقاً نحو بناء نظام الجودة فيها	4.36	0.585
27	أظن أن ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة عند العاملين يحقق التميز للبلدية	4.35	0.662
26	أعتقد أن إشاعة ثقافة الجودة تؤدي إلى استثمار أفضل للفرص المتاحة أمام البلدية	4.31	0.643
17	أرى ضرورة البدء برسالة البلدية باعتبارها أولى خطوات التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.28	0.660
21	أعتقد أن إشاعة ثقافة الجودة في البلدية تضع أمامنا كمسئولين أدوارا جديدة في عملنا	4.26	0.634
19	أهتم كثيراً بالحصول على المصادر المتعددة التي تعزز معرفتي في مجال إدارة الجودة الشاملة	4.23	0.699
24	أميل للتغيير كإجراء للتحول إلى مستوى أفضل في أدائي لعملي	4.21	0.768
23	أعتقد أن أعضاء المجلس مطالبون بقيادة تغيير الثقافة التنظيمية للبلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.18	0.705
20	أتابع كل ما هو جديد في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الخدمية في الوطن	3.91	0.881
	الكلي	4.26	0.38

تشير النتائج الواردة في الجدول(3.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (18) وهـي "لدي الرغبة في معرفة كل شي عن إدارة الجودة الشاملة"بمتوسط حـسابي مقـداره (4.49)، وأن

الفقرات (22،25،27،26،17،21،19،24) كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق جداً، وأن الفقـرة رقم(20) وهي"أتابع كل ما هو جديد في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسـسات الخدمية في الوطن"كانت في المستوى الأخير بمتوسط حسابي مقداره(3.91)، بالاضافة الى الفقـرة (23) كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق.

وجاء هذا المجال في ترتيبه الثالث مع مجال التركيز على المستفيدين حسب الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية بالمقارنة مع باقي المجالات الأخرى، ويفسر الباحث ذلك بأن لدى أعضاء المجالس البلدية قبولاً واعتقادات إيجابية نحو أفكار تعميق المعرفة لديهم وتهيؤهم للممارسة الفعلية لإدارة الجودة الشاملة بترجمتها إلى سلوك من خلال تأييد إشاعة ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الجميع، والعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإحداث التغيير المطلوب لكافة مكونات المؤسسة، في مقدمة هذا التغيير استعدادهم لقيادة تغيير الثقافة التنظيمية، والتحول نحو مستوى أفضل في أداء أعمالهم، والمساهمة بايجابية في القيام بدور جديد في اتخاذ قرارات ترسخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، لتسهل جهود تطبيقها في المؤسسة.

جدول 4.4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دعم الإدارة العليـا مرتبـة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسـط الحسابي	الإنحـراف المعياري
30	أعتقد أن أعضاء المجالس البلدية مطالبين أن يكونوا النموذج الأمثل للعاملين في البلدية في تصرفاتهم	4.64	0.586
31	ينبغي أن يستند أعضاء المجلس في اتخاذ القرارات على أسس علمية	4.54	0.611
36	ينبغي علينا كأعضاء مجلس بلدية إيجاد نظام اتصال تنظيمي فعال داخل البلدية	4.47	0.612
33	أعتقد أننا كأعضاء مجلس بلدية يجب علينا الاعتراف بمساهمات العاملين في تحقيق النجاح لكل مشروع	4.47	0.622
29	أرى أن القيادة الفعالة في البلدية مطالبة بتخصيص الوقت الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.45	0.590
28	أعتقد أن قناعة أعضاء مجلس البلدية بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد أول عوامل نجاح تطبيقها	4.45	0.600
35	أؤيد توفير الإمكانيات المادية الملائمة لتحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.40	0.644
34	يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	4.40	0.634
32	يؤدي وجود الرؤية المشتركة لأعضاء المجلس والعاملين في البلدية إلى التزام جماعي بمعايير إدارة الجودة الشاملة	4.38	0.631
38	أعتقد أن إتباع نمط قيادي ملائم في البلدية مسألة هامة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.33	0.687
37	أرى أن تشكيل فرق عمل الجودة يعتبر مسؤولية أعضاء المجلس في البلدية	3.87	0.950

الكلي	4.40	0.364

تبين النتائج الواردة في الجدول(4.4)، أن الفقرة رقم(30)وهي"أعتقد أن أعضاء المجـالس البلديـة مطالبين أن يكونوا النموذج الأمثل للعاملين في البلدية في تصرفاتهم" كانت الأعلى فـي المتوسـط الحسابي بمقدار(4.64)، وأن الفقرات (31،36،33،29،28،35،34،32،38)، كانـت الاسـتجابة عليها بدرجة موافق جداً ،وأن الفقرة رقم(37)وهي"أرى أن تشكيل فرق عمل الجودة من مـسؤولية أعضاء المجلس في البلدية" جاءت في المستوى الأخير في المتوسط الحسابي بمقدار(3.87) بدرجة استجابة موافق.

وقد تصدر هذا المجال في ترتيبه باقي المجالات الأخـرى حـسب الدرجـة الكليـة للمتوسـطات الحسابية، ويعزو الباحث ذلك إلى تفهم أعضاء المجال البلدية لدورهم الأساسي والمباشر المطلـوب منهم القيام به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم الإدارة العليـا، وأنهـم مهيئـون لتحمـل مسؤولياتهم في إدارة بلدياتهم على نحو جديد من منطلق تقديم المساعدة للعاملين بالإرشاد والتوجيه، واستعدادهم تخصيص الوقت الكافي للمتابعة، كما يمكن أيضا استنتاج اهتمامهم العالي كجماعة للقيام بالدور القيادي في تقديم الدعم والإسناد في جهود تبني إدارة الجودة الشاملة في هذه البلديات كأحـد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث حرصهم على توفير الإمكانيات الماديـة اللازمـة، واتخـاذ القرارات بناء على الحقائق، وإشراك العاملين في رؤية مشتركة والاعتراف بمـساهماتهم، وتقـديم مثل أعلى لهم في التصرفات، وإيجاد نظام اتصال فعال، واختيار النمط القيـادي الملائـم، ومـع الملاحظة أن الفقرة (37)، جاءت بدرجة استجابة موافق ربما لإبداء نوع من الـتحفظ مـن قبـل أعضاء المجالس البلدية على دور جديد يكتنفه الغموض في تبني منهج إداري جديد لم يـصل حـد الممارسة الفعلية له، أو ربما اعتقادهم بأن تشكيل فرق عمل الجودة يمكن أن يكون ضمن مسؤولية جهة أخرى في المؤسسة.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مشاركة العـاملين مرتبـة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقـــم الفقرة	الفقرة	المتوســـط الحسابي	الإنحـــراف المعياري
39	أعتقد أن توفير الكوادر المؤهلة للعمل في أقسام البلدية يشكل خطوة إيجابية في التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.57	0.533
44	أعتبر أن إشاعة مناخ روح العمل الجماعي بين العاملين سيزيد من فرص تحسين الخدمات التي تقدمها البلدية	4.50	0.592
42	أعتقد أن التدريب المستمر للعاملين ينبغي أن يمثل أولوية قصوى من قبل قيادة البلدية في سعيها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.36	0.595

40	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيحدد المسؤوليات الفردية للعاملين في البلدية	4.30	0.649
43	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سيعزز من ثقة العاملين بأنفسهم في طرح أفكارهم	4.30	0.630
46	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سوف يحفز العاملين للتوجه نحو آليات التطوير المهني	4.29	0.616
45	يؤدي تفويض العاملين بإجراء التحسينات الدائمة في إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستوى جودة الخدمات	4.26	0.663
49	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تشجيع الإبداع لدى العاملين	4.23	0.660
48	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة انتماء العاملين للبلدية	4.09	0.732
41	أرى ضرورة إحلال مبدأ توجيه العاملين بدلاً من الرقابة حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.95	0.859
47	أشعر أن تحقيق رضا العاملين نحو أهدافهم الشخصية لا يتأتى إلا باعتماد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.69	0.899
الكلي		4.22	0.392

تظهر النتائج الواردة في الجدول(5.4)، أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(39) وهي" أعتقد أن توفير الكوادر المؤهلة للعمل في أقسام البلدية يشكل خطوة إيجابية في التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمقدار(4.57)، وأن الفقرات (44،42،40،43،46،45،49)، كانت بدرجة استجابة موافق جداً، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة رقم(47) وهي" أشعر أن تحقيق رضا العاملين نحو أهدافهم الشخصية لا يتأتى إلا باعتماد تطبيق إدارة الجودة الشاملة"بمقدار(3.69)، والفقرات (48،41) كانت بدرجة استجابة موافق.

جاء هذا المجال في ترتيبه الرابع حسب الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية بالمقارنة مع باقي المجالات الأخرى، ويفسر الباحث ذلك بالمواقف الايجابية التي أبداها أعضاء المجالس البلدية في اهتمامهم بالمساهمات الفاعلة من قبل العاملين والرغبة في تطويرهم في إطار الجهود المبذولة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، واستعدادهم للتعامل بايجابية مع عدد من العناصر الهامة في مقدمتها توفير الكوادر المؤهلة، والتدريب، وتشجيع الإبداع، وإشاعة روح العمل الجماعي، والتفويض، والتوجيه وغيرها. كما يعني ذلك وجود القبول لدى أعضاء المجالس البلدية لتحقيق رضا العاملين ودعم ثقتهم بذاتهم بسبب إدراكهم لمركزية الدور الذي سيقوم به العاملون بمساهماتهم الفردية والجماعية والقيام بدورهم كإدارة عليا في تعميق انتماء وولاء العاملين للمؤسسة في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التركيز على المستفيدين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
57	أرى أن الاستماع إلى شكاوى المستفيدين سيزيد من فرص التعاون لتحقيق الحاجات المشتركة لهم وللعاملين	4.42	0.617
50	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعزز من ثقة المستفيدين بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية	4.42	0.586
59	أفضل تقديم الخدمات من قبل البلدية بصورة موحدة إلى الجميع دون مبالغة	4.39	0.537
55	أرى أن إنجاز الخدمات بشكل سريع يمثل أحد المؤشرات على جودة الخدمات التي تقدمها البلدية	4.35	0.766
60	أرى ضرورة تحديد معايير مشتركة لقياس جودة الخدمة توازن بين أهداف المستفيدين وأهداف البلدية	4.31	0.604
56	يفيد التعامل بود وإنسانية مع المستفيدين إلى حل مشاكل العمل بسهولة	4.31	0.731
52	الحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين يعد مصدراً أساسياً نحو التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها البلدية	4.27	0.619
51	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سيقلل إلى حد كبير المشكلات التي تعيق تقديم الخدمات	4.27	0.609
54	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سيعزز من فرص زيادة عدد المستفيدين (المشتركين)	4.19	0.716
53	أرى أن تحقيق رضا المستفيدين يمثل أولوية قصوى لدى أي قيادة إدارية متطلعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.08	0.778
58	أفضل دراسة شكاوى المستفيدين على أساس أن المشكلة في النظام بدلا من التركيز على العاملين	3.93	0.840
	الكلي	4.26	0.392

توضح النتائج الواردة في الجدول(6.4)، أن الفقرة رقم(57) وهي" أرى أن الاستماع إلى شكاوى المستفيدين سيزيد من فرص التعاون لتحقيق الحاجات المشتركة لهم وللعاملين"كان لها أعلى متوسط حسابي مقداره(4.42)، كذلك الفقرات(52،56،60،55،59،50،51) بدرجة استجابة موافق جداً، كما أن الفقرة رقم(58) وهي" أفضل دراسة شكاوى المستفيدين على أساس أن المشكلة في النظام بدلاً من التركيز على العاملين" كان لها أقل متوسط حسابي مقداره(3.93)، والفقرات (53،54) كانت بدرجة استجابة موافق.

وجاء هذا المجال في ترتيبه الثالث مع مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة حسب الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية بالمقارنة مع باقي المجالات الأخرى، ويعني ذلك من وجهة نظر الباحث أن لدى أعضاء المجالس البلدية توافقاً مع إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن التركيز على

المستفيدين يجب أن يحظى باهتمام عال في حال التطبيق، وهم بذلك سيبحثون عـن تحقيـق ثقـة المستفيدين بالمؤسسة بتحسين مستوى خدمات البلدية، والتعرف على رغباتهم واحتياجـاتهم، لرفـع مستوى الرضا لديهم، من خلال الاهتمام بالتغذية الراجعة، والسيطرة على مشكلات العمل وتقليلها، والتعامل بود وإنسانية في تقديم المؤسسة للخدمات، وبشكل سريع وفـي صـورة موحـدة لجميـع المستفيدين، واعتماد معايير جودة في مخرجات الخدمات توازن بـين أهـداف البلديـة وأهـداف المستفيدين وتزيد من الإقبال على طلب الخدمات وتساهم في زيادة التعـاون مـا بـين العـاملين والمستفيدين، وبدء المؤسسة في مراجعة النظام عند مواجهة مشكلات العمل وليس إلقاء اللوم علـى العاملين.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير في المجتمع مرتبـة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
72	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية يعزز من مصداقية البلدية أمام الممولين	4.53	0.651
63	أرى أن تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي يدعم توجهات البلدية نحو تحقيق الأهداف التنموية بعيدة المدى	4.48	0.570
66	أرى ضرورة وجود وسائل إعلامية تعرض إنجازات البلدية لتعميق الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي	4.42	0.586
61	أرى أن تطوير تبادل المعلومات بين البلدية والأطراف الخارجية يعزز العلاقة معهم نحو مصلحة البلدية	4.37	0.658
68	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز الاستخدام الأمثل لموارد البلدية المتاحة	4.34	0.632
69	أظن أن البلدية ستحظى بتأييد أكبر في تحديد أولوياتها حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.32	0.635
71	اعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تنمي روح المسؤولية لدى أعضاء مجلس البلدية أمام مرجعياتهم الشعبية	4.31	0.593
64	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق الشفافية أمام المجتمع المحلي في جميع جوانب الخدمات التي تقدمها البلدية	4.31	0.660
65	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز دور البلدية في الانسجام مع الأهداف الوطنية العامة	4.29	0.665
62	أعتقد أن الشراكة الدائمة مع مؤسسات السلطة المركزية سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية	4.23	0.681
70	أرى ضرورة الأخذ بالتوصيات الناتجة عن وسائل الاتصال المتعددة مع المجتمع المحلي	4.22	0.629
67	أعتقد أن المواطنين يمكنهم تقديم إسهامات أكبر للبلدية حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.12	0.773
	الكلي	4.32	0.409

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(7.4)، بأن أعلى متوسط حسابي يخص الفقرة رقم(72) وهـي "أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية يعزز مـن مـصداقية البلديـة أمـام الممـولين"

بمقدار(4.53)، وأن الفقرات (63،66،61،68،69،71،64،65،62،70) كانت بدرجة استجابة موافق جداً، وأن أقل متوسط حسابي يخص الفقرة رقم(67) وهي" أعتقد أن المواطنين يمكنهم تقديم إسهامات أكبر للبلدية حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة" ومقداره(4.12)، وكانت بدرجة استجابة موافق.

وكان هذا المجال في ترتيبه الثاني حسب الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية بالمقارنة مع باقي المجالات الأخرى بعد مجال دعم الإدارة العليا، ويفسر الباحث ذلك أن أعضاء المجالس البلدية إلى جانب دورهم كإدارة عليا يولون أهمية عالية نحو تأثير بلدياتهم في مجتمعاتهم المحلية، مما يشير إلى وجود التناغم والانسجام بين مهامهم كأعضاء للمجالس البلدية في إدارتهم للبلديات وصفتهم كقادة في المجتمع المحلي، وحرصهم على أن يبقى المجتمع المحلي مركز الاهتمام الأول بالنسبة لهم باعتباره يشكل المرجعيات الشعبية في اختيارهم كأعضاء المجالس البلدية سواء بالانتخابات المحلية أو بالتعيين بوصفهم كفاءات مناسبة يحظون بالاحترام وقد تقبل المجتمع المحلي تكليفهم، ورأي الباحث بأن أعضاء المجالس البلدية يتطلعون دائماً بآفاق إيجابية إلى تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي والشراكة مع مؤسسات السلطة المركزية وتبادل المعلومات مع الأطراف الخارجية، وهم يؤيدون دور البلدية في المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية والتزامها بالشفافية، كما أبدى أعضاء المجالس البلدية اهتماماً في تعميقهم الثقة مع مجتمعاتهم المحلية للحصول على التأييد في أدائهم لأعمالهم، وأن مساهمات المجتمع المحلي في اعتقادهم تكون أكبر عند إشراكهم بوسائل اتصال متعددة مما ينعكس عليهم بتنمية روح المسؤولية لديهم أمام مرجعياتهم الشعبية، بالإضافة إلى اعتقادهم الإيجابي وحرصهم على تحقيق المصداقية أمام الممولين واستخدام أمثل لموارد البلدية المتاحة.

2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

وتنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية والأداء المتوقع".

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون(Pearson correlation) بهدف فحص العلاقة بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البعد الكلي والأبعاد الفرعية له والأداء المتوقع، كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول 8.4:نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفحص العلاقة بين اتجاهـات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البعد الكلي وعلى كـل مجـال مـن مجالات الدراسة والأداء المتوقع.

المجال	قيمة "r"	الدلالة الإحصائية
إدراك إدارة الجودة الشاملة	0.63	0.01
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	0.67	0.01
دعم الإدارة العليا	0.64	0.01
مشاركة العاملين	0.65	0.01
التركيز على المستفيدين	0.73	0.01
التأثير في المجتمع	0.73	0.01
الكلي	0.90	0.01

يظهر الجدول(8.4)، أنه يوجد علاقة قوية بين الدرجة الكلية وكل مجال مـن مجـالات الدراسـة والأداء المتوقع، حيث بلغت قيمة(r) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.90) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤشر على أن العلاقة قوية وإيجابية، كما كانت العلاقة قوية بين كل مجـال مـن مجـالات الدراسة والأداء المتوقع مرتبة حسب قيمة (r) المحسوبة تنازلياً كما يلي:

- مجالا التأثير في المجتمع، والتركيز على المستفيدين، بلغت (r)المحسوبة لكـل منهمـا (0.73) بمستوى دلالة إحصائية (0.01).
- مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة بلغت (r)المحسوبة (0.67) بمستوى دلالة إحصائية (0.01).
- مجال مشاركة العاملون بلغت (r)المحسوبة (0.65) بمستوى دلالة إحصائية (0.01).
- مجال دعم الإدارة العليا بلغت (r)المحسوبة (0.64) بمستوى دلالة إحصائية (0.01).
- مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة بلغت (r)المحسوبة (0.63) بمستوى دلالة إحصائية (0.01).
-

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية الأولى، ذلك أن الدرجة الكلية وجميع مجالات الدراسة كانت دالة إحصائياً عند مستوى(0.01).

وقد أظهرت النتائج ما يؤكد على مدى الارتباط وقوته الايجابية بين الاتجاهات نحـو تطبيـق إدارة الجودة الشاملة والأداء المتوقع في حال التطبيق، وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة قوية وإيجابيـة بين كل مجال على حده والأداء المتوقع، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث كما يلي:

- أن الأداء المتوقع هو حصيلة طبيعية للنجاح في تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة وان هـذا الارتباط بوجود علاقة قوية وايجابية يؤكد ويعزز الاستجابات بدرجة الأهمية المرتفعة لعينة الدراسة في الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أبدى أعضاء المجالس البلدية في استجاباتهم على مجال الأداء المتوقع قبـولهم ومـوافقتهم نظرياً على توفير عناصر التمكين المطلوب توفيرها في البلديات والمصاحبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أظهر أعضاء المجالس البلدية قبولهم وموافقتهم على النتائج المتوقعـة مـن تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في البلديات بأفق القيادة الطموحة نحو تحقيق إنجازات مميزة في المستقبل.

3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

ونصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار صحة الفرضية الثانية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفـراد العينـة وفقـاً لمتغيـر المؤهل العلمي.

المجال	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك إدارة الجودة الشاملة	ثانوية عامة فما دون	29	4.15	0.472
	دبلوم	41	4.12	0.383
	بكالوريوس	65	4.09	0.383
	أعلى من بكالوريوس	28	4.11	0.447
	الكلي	163	4.11	0.408
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	ثانوية عامة فما دون	29	4.42	0.416
	دبلوم	41	4.24	0.310
	بكالوريوس	65	4.17	0.378
	أعلى من بكالوريوس	28	4.36	0.385
	الكلي	163	4.26	0.380
	ثانوية عامة فما دون	29	4.42	0.402
	دبلوم	41	4.31	0.366

دعم الإدارة العليا	بكالوريوس	65	4.38	0.357
	أعلى من بكالوريوس	28	4.53	0.312
	الكلي	163	4.40	0.364
مشاركة العاملين	ثانوية عامة فما دون	29	4.35	0.386
	دبلوم	41	4.21	0.368
	بكالوريوس	65	4.16	0.408
	أعلى من بكالوريوس	28	4.26	0.380
	الكلي	163	4.22	0.392
التركيز على المستفيدين	ثانوية عامة فما دون	29	4.39	0.336
	دبلوم	41	4.24	0.393
	بكالوريوس	65	4.22	0.388
	أعلى من بكالوريوس	28	4.26	0.448
	الكلي	163	4.26	0.392
التأثير في المجتمع	ثانوية عامة فما دون	29	4.37	0.383
	دبلوم	41	4.29	0.444
	بكالوريوس	65	4.30	0.399
	أعلى من بكالوريوس	28	4.39	0.414
	الكلي	163	4.32	0.409
الكلي	ثانوية عامة فما دون	29	4.34	0.341
	دبلوم	41	4.23	0.323
	بكالوريوس	65	4.21	0.312
	ماجستير فأعلى	28	4.30	0.314
	الكلي	163	4.26	0.321

ويتضح من الجدول السابق (9.4)، وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة وفقـاً لمتغيـر المؤهل العلمي، ولفحص دلالة هذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجـدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول 10.4: نتائج تحليل التباين الأحادي(One –Way ANOVA) لاسـتجابات أفـراد عينـة الدراسة حول الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**الدلالة الإحصائية**
إدراك إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.076	3	0.025	0.150	0.930
	داخل المجموعات	26.80	160	0.170		
	المجموع	26.88	161			
ثقافة إدارة	بين المجموعات	1.534	3	0.511	3.711	* 0.013

الجودة الشاملة	داخل المجموعات	21.911	160	0.138		
	المجموع	23.445	162			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0.824	3	0.275	2.105	0.102
	داخل المجموعات	20.742	160	0.130		
	المجموع	21.566	162			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	0.731	3	0.244	1.600	0.191
	داخل المجموعات	24.217	160	0.152		
	المجموع	24.948	162			
التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	0.584	3	0.195	1.267	0.288
	داخل المجموعات	24.426	160	0.154		
	المجموع	25.010	162			
التأثير في المجتمع	بين المجموعات	0.281	3	0.094	0.553	0.647
	داخل المجموعات	26.903	160	0.169		
	المجموع	27.184	162			
الكلي	بين المجموعات	0.572	3	0.191	1.795	0.150
	داخل المجموعات	16.882	160	0.106		
	المجموع	17.454	162			

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق (10.4)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي، في حين أن جميع المجالات الأخرى وكذلك على الدرجة الكلية وجدت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، ولإيجاد مصدر هذا الفروق في مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح ذلك في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: نتائج اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية في مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي.

المقارنات	**مستوى المتغير**	**ثانوية عامة فما دون**	**دبلوم**	**بكالوريوس**	**أعلى من بكالوريوس**
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	ثانوية عامة فما دون	---------	-----	*0.25	---------
	دبلوم	---------	-----	---------	---------
	بكالوريوس	---------	-----	---------	---------
	أعلى من بكالوريوس	---------	-----	---------	---------

*ذات دلالة إحصائية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول(11.4)، إلى أن الفروق في مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي،

كانت بين فئة ثانوية عامة فما دون (4.42) وفئة بكالوريوس (4.17) لصالح فئة ثانوية عامة فما دون، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الثانية.

حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) في مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة لصالح فئة ثانوية عامة فما دون، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة بالمقارنة مع الفئات الأخرى هي الأكثر تواجداً داخل المؤسسة لعدم انشغالها بوظائف رسمية في مؤسسات أخرى، وهي على صلة بتفاصيل أداء الأعمال أكثر من غيرها داخل المؤسسة وتمارس أدواراً تنظيمية غير رسمية متعددة، ويتعايش أفرادها مع المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، واتصالاتهم مع العاملين مباشرة متاحة أكثر من الفئات الأخرى، في حين أن الأعضاء من حملة الشهادات الجامعية لديهم وظائف أساسية أخرى خارج البلدية، وتواجدهم داخل المؤسسة قليل وعلى الأغلب يتواجدون في المؤسسة لحضور اجتماعات المجلس (الجلسات الأسبوعية) فقط لمناقشة قضايا مدرجة على أجندة الاجتماعات لاتخاذ قرارات عليا، باستثناء الرئيس المتواجد بشكل دائم.

4.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

وتنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير التخصص".

لاختبار صحة الفرضية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص والجدول رقم (12.4) يوضح ذلك.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص.

المجال	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك إدارة الجودة الشاملة	غير متخصص	30	4.14	0.470
	علوم إنسانية	85	4.17	0.395
	علوم طبيعية	48	4.00	0.373
	الكلي	163	4.11	0.408
ثقافة إدارة الجودة	غير متخصص	30	4.40	0.416
	علوم إنسانية	85	4.29	0.382

الشاملة	علوم طبيعية	48	4.14	0.317
	الكلي	163	4.26	0.380
دعم الإدارة العليا	غير متخصص	30	4.41	0.398
	علوم إنسانية	85	4.45	0.347
	علوم طبيعية	48	4.30	0.361
	الكلي	163	4.40	0.364
مشاركة العاملين	غير متخصص	30	4.33	0.388
	علوم إنسانية	85	4.26	0.401
	علوم طبيعية	48	4.09	0.345
	الكلي	163	4.22	0.392
التركيز على المستفيدين	غير متخصص	30	4.38	0.331
	علوم إنسانية	85	4.30	0.439
	علوم طبيعية	48	4.12	0.297
	الكلي	163	4.26	0.392
التأثير في المجتمع	غير متخصص	30	4.36	0.380
	علوم إنسانية	85	4.35	0.450
	علوم طبيعية	48	4.26	0.347
	الكلي	163	4.32	0.409
الكلي	غير متخصص	30	4.33	0.340
	علوم إنسانية	85	4.30	0.327
	علوم طبيعية	48	4.14	0.272
	الكلي	163	4.26	0.321

ويتضح من الجدول السابق (12.4)وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة وفقـاً لمتغيـر التخصص، ولفحص دلالة هذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (13.4) يوضح ذلك.

جدول 13.4:نتائج تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA) لاسـتجابات أفـراد عينـة الدراسة حول الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إدراك إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.956	2	0.478	2.930	*0.050
	داخل المجموعات	25.924	159	0.163		
	المجموع	26.88	161			
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.439	2	0.720	5.232	**0.006
	داخل المجموعات	22.006	160	0.138		
	المجموع	23.445	162			

دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0.662	2	0.331	2.532	0.083
	داخل المجموعات	20.904	160	0.131		
	المجموع	21.566	162			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	1.401	2	0.700	4.759	**0.010
	داخل المجموعات	23.546	160	0.147		
	المجموع	24.948	162			
التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	1.457	2	0.729	4.949	**0.008
	داخل المجموعات	23.553	160	0.147		
	المجموع	25.010	162			
التأثير في المجتمع	بين المجموعات	0.276	2	0.138	0.822	0.441
	داخل المجموعات	26.908	160	0.168		
	المجموع	27.184	162			
الكلي	بين المجموعات	0.922	2	0.461	4.653	* 0.013
	داخل المجموعات	15.651	160	0.099		
	المجموع		162			

توضح النتائج الواردة في الجدول (13.4)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية وعلى عدد من مجالات الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير التخصص وهي:إدراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين، والتركيز على المستفيدين، أما في مجال دعم الإدارة العليا، ومجال التأثير في المجتمع، وجدت الدالة الإحصائية اكبر من(0.05) .

ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، كما هو موضح في الجدول(14.4).

جدول 14.4:نتائج اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات ثنائية البعدية في الدرجة الكلية وفي المجالات (إدراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملون، والتركيز على المستفيدين) حسب متغير التخصص.

المقارنات	مستويات التخصص	المتوسط الحسابي	غير متخصص	علوم إنسانية	علوم طبيعية
إدراك إدارة الجودة الشاملة	غير متخصص	4.14	------	------	------
	علوم إنسانية	4.17	------	------	*0.17
	علوم طبيعية	4.00	------	------	------
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	غير متخصص	4.40	------	------	*0.27
	علوم إنسانية	4.29	------	------	------
	علوم طبيعية	4.14	------	------	------

مشاركة العاملين	غير متخصص	4.33	------	------	*0.25
	علوم إنسانية	4.26	------	------	*0.18
	علوم طبيعية	4.09	------	------	------
التركيز على المستفيدين	غير متخصص	4.38	------	------	*0.26
	علوم إنسانية	4.30	------	------	*0.17
	علوم طبيعية	4.12	------	------	------
الكلي	غير متخصص	4.33	------	------	*0.18
	علوم إنسانية	4.30	------	------	*0.16
	علوم طبيعية	4.14	------	------	------

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول(14.4)، إلى أن الفروق في مجال إدراك إدارة الجـودة الشاملة وحسب متغير التخصص، كانت بين فئة علوم إنسانية (4.17) وفئة علـوم طبيعيـة(4.00) لصالح علوم إنسانية.

كما أشارت المقارنات البعدية إلى أن الفرق في مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة وحـسب متغيـر التخصص، وجدت بين فئة غير متخصص (4.40) وفئة علـوم طبيعيـة (4.14) لـصالح غيـر متخصص.

وفي مجال مشاركة العاملين، بينت نتائج المقارنات البعديـة إلـى أن الفـروق وحـسب متغيـر التخصص، كانت بين غير متخصص(4.33) وعلوم طبيعية (4.09) لصالح غير متخصص، وبين علوم إنسانية (4.26) وفئة علوم طبيعية (4.09) لصالح علوم إنسانية.

كما تظهر المقارنات إلى أن الفروق في مجال التركيز على المستفيدين وحسب متغير التخـصص، كانت أيضاً بين غير متخصص(4.38) وفئة علوم طبيعية (4.12) لصالح غير متخـصص، كمـا أيضا أشارت على نفس المجال إلى وجـود فـروق بـين علـوم إنـسانية (4.30) وفئـة علـوم طبيعية(4.12) لصالح علوم إنسانية، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الثالثة.

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات الثنائية البعدية في مجـال إدراك إدارة الجودة الشاملة، بين فئة علوم إنسانية، وفئة علوم طبيعية، حسب متغير التخصص، لصالح تخصص العلوم الإنسانية، ويعزو الباحث هذه الفروق ربما إلى اختلاف التصور والانطباع الذهني عن إدارة الجودة الشاملة لدى فئة العلوم الإنسانية التي على الأغلب تملك تراكم فـي المعرفـة تؤكـد علـى

الحاجات النفسية والإنسانية والاجتماعية والمهنية بشكل أفضل، والتي تـدعو إليهـا إدارة الجـودة الشاملة، مما يقودهم إلى الانحياز بإيجابية أكثر إلى جانب مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة.

كما تبين نتائج المقارنات إلى أن الفروق في ثقافة إدارة الجودة الشاملة حسب متغيـر التخـصص، كانت بين فئة غير متخصص، وفئة العلوم الطبيعية، لصالح غير متخصص، ويفسر الباحـث ذلـك ربما إلى أن فئة غير المتخصص تتعايش مع الواقع الإداري للبلديات، أكثر من فئة العلوم الطبيعية، لذا فإن أفراد هذه الفئة يبدون مرونة أكثر في قبولهم للممارسة الفعلية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وربما عدم تخصصهم يجعلهم يلجأون إلى سلوك تعويضي من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية أكثـر لتعويض نقص ما لديهم في صعوبة القيام بأدوار مهنية تخصصية.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (مشاركة العاملين، و التركيز على المستفيدين) بين فئة غير متخصص وفئة العلوم الطبيعية، حسب متغير التخـصص لـصالح غيـر متخصص، وأيضاً على نفس المجالين بين فئة العلوم الإنسانية، وفئة العلوم الطبيعية، حسب متغيـر التخصص لصالح علوم إنسانية، ويرى الباحث أن فئة العلوم الإنسانية من واقع تصوراتهم الأكثـر إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتفق مع فئة غير المتخصـصين فـي إطلاعهـم علـى الممارسة العملية لواقع أداء الأعمال في البلديات يساعد في إيجابية قبولهم ونظـرتهم إلـى هـذين المجالين أكثر من المتخصصين في العلوم الطبيعية الذين ربما بحكم اختصاصاتهم يتطلعـون إلـى مخرجات أداء مادية ملموسة أكثر من الاهتمام بالأبعاد السيكولوجية، فبدون تقبل مساهمة ومشاركة العاملين باعتبارهم حجر الأساس في النجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم حلقة الوصل ما بين جودة الخدمة والمستفيد من جهة وما بين الإدارة العليا والمستفيد من جهـة أخـرى، لا يمكـن لإدارة الجودة الشاملة أن ترى النور، مما يجعل هاتين الفئتين توليان أهمية لمثلـث إنـسانية إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم أحد أضلاعه من خلال دورهم واتجاهاتهم نحو دعم وإسناد تطبيـق إدارة الجودة الشاملة، والضلع الثاني يتجسد في مشاركة فاعلة للعاملين، أما الضلع الثالـث فيتمثـل فـي تحقيق رضا المستفيدين الذي هو غاية إدارة الجودة الشاملة في مخرجاتها.

ويقتضي التنويه من الباحث بإحدى الحقائق التي تتعلق بالخصوصية الفلسطينية إذ أن الأعضاء غير المتخصصين غالبيتهم من حملة مؤهل علمي ثانوية عامة فما دون، إذ بلغت نـسبتهم فـي عينـة الدراسة 18.4% وهم منتخبون من قبل المجتمع المحلي، ضمن الخيار الديمقراطي للفصائل الوطنية والأحزاب السياسية، وأغلبهم لديهم تجارب نقابية ومؤسساتية ووطنية غنية تؤهلهم لتولي مناصـب

قيادية، وفي أوضاع مشابهة يوجد في الإدارات العليا في مؤسسات القطاع العام والجمعيات الخيرية الخصائص نفسها.

5.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

ونصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ".

لاختبار صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار **(t-Test)** ، كما هو موضح في الجدول(15.4).

جدول15.4:نتائج اختبار (t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
إدراك إدارة الجودة الشاملة	3 سنوات فأقل	113	4.091	0.409	161	-1.293	0.199
	أكثر من 3 سنوات	50	4.180	0.402			
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	3 سنوات فأقل	113	4.264	0.386	161	-0.269	0.789
	أكثر من 3 سنوات	50	4.281	0.370			
دعم الإدارة العليا	3 سنوات فأقل	113	4.399	0.357	161	-0.140	0.889
	أكثر من 3 سنوات	50	4.408	0.384			
مشاركة العاملين	3 سنوات فأقل	113	4.226	0.399	161	-0.117	0.907
	أكثر من 3 سنوات	50	4.234	0.379			
التركيز على المستفيدين	3 سنوات فأقل	113	4.277	0.394	161	0.535	0.594
	أكثر من 3 سنوات	50	4.241	0.392			
التأثير في المجتمع	3 سنوات فأقل	113	4.335	0.421	161	0.329	0.743
	أكثر من 3 سنوات	50	4.313	0.386			
الكلي	3 سنوات فأقل	113	4.25	0.32	161	-0.38	0.700
	أكثر من 3 سنوات	50	4.28	0.32			

تظهر النتائج الواردة في الجدول(15.4)، عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية وعلى جميع مجـالات الاتجاهـات نحـو تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة،حسب متغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية الرابعـة، وذلـك لأن الدلالة الإحصائية أكبر من(0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

أي أن لدى أعضاء المجالس البلدية رؤية موحدة مهما اختلفت الخبرة حيـث أن غالبيـة أعـضاء المجالس البلدية بنسبة 69.3% لا تتعدى خبراتهم 3 سنوات في مهامهم كأعـضاء فـي المجـالس البلدية ، كما أن البلديات في معظمها مستحدثة بعد إنشاء السلطة الوطنية ، مما يجعل التقارب فـي الخبرة المتواضعة لدى أعضاء المجالس البلدية كبيراً بالمقارنة مع تباين الخبرة واختلافها الكبير في مجتمعات دراسة أخرى.

6.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

وتنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير العمر".

لاختبار صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار **(t-Test)** ، كما هو موضح في الجدول(16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار (t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحـو تطبيـق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر.

المجال	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
إدراك إدارة الجودة الشاملة	45سنة فأقل	104	4.158	0.384	161	1.622	0.108
	أكثر من 45 سنة	59	4.046	0.442			
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	45سنة فأقل	104	4.289	0.387	161	0.876	0.383
	أكثر من 45 سنة	59	4.235	0.368			
دعم الإدارة العليا	45سنة فأقل	104	4.423	0.345	161	0.968	0.335
	أكثر من 45 سنة	59	4.363	0.396			
مشاركة	45سنة فأقل	104	4.262	0.397	161	1.44	0.150

العاملين	أكثر من 45 سنة	59	4.171	0.380			
التركيز على المستفيدين	45سنة فأقل	104	4.305	0.399	161	1.73	0.085
	أكثر من 45 سنة	59	4.197	0.375			
التأثير في المجتمع	45سنة فأقل	104	4.325	0.431	161	-0.147	0.884
	أكثر من 45 سنة	59	4.334	0.372			
الكلي	45سنة فأقل	104	4.29	0.32	161	1.41	0.16
	أكثر من 45 سنة	59	4.21	0.33			

تشير النتائج الواردة في الجدول(16.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر،وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية الخامسة، وذلك لأن الدلالة الإحصائية أكبر من(0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

أظهرت النتائج أن لدى أعضاء المجالس البلدية مواقف موحدة في اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهما كانت فئاتهم العمرية، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى طريقة الانتخابات الديموقراطية للبلديات واختيار المرشحين الذي من شأنه الجسر بين الفئات العمرية وذوبانها في أجندة التنظيمات الفصائلية والحزبية التي عادة ما تكون هي المسيطرة، كما أن الأدوار المتكافئة لأعضاء المجالس البلدية في البلديات والصفة الرسمية الموحدة لجميع الأعضاء من شأنها توحيد النظرة للأمور بغض النظر عن الفئة العمرية.

7.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

ونصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير نوع العضوية".

لاختبار صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار **(t-Test)** ، كما هو موضح في الجدول(17.4).

جدول17.4:نتائج اختبار (t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير نوع العضوية.

المجال	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
إدراك إدارة الجودة الشاملة	انتخاب	139	4.11	0.42	161	-0.524	0.601
	تعيين	24	4.16	0.35			
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	انتخاب	139	4.28	0.39	161	0.700	0.485
	تعيين	24	4.22	0.33			
دعم الإدارة العليا	انتخاب	139	4.41	0.36	161	0.973	0.332
	تعيين	24	4.33	0.39			
مشاركة العاملين	انتخاب	139	4.24	0.40	161	1.622	0.107
	تعيين	24	4.11	0.34			
التركيز على المستفيدين	انتخاب	139	4.29	0.39	161	2.086	* 0.039
	تعيين	24	4.11	0.38			
التأثير في المجتمع	انتخاب	139	4.35	0.42	161	1.383	0.169
	تعيين	24	4.22	0.36			
الكلي	انتخاب	139	4.27	0.33	161	0.996	0.321
	تعيين	24	4.20	0.28			

تبين النتائج الواردة في الجدول(17.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال التركيز على المستفيدين فقط، في حين أن الدالة الإحصائية في باقي المجالات وجدت أكبر من(0.05)، أي أنها غير دالة إحصائياً.

ويظهر من الجدول(17.4)، أن الفروق كانت لصالح الأعضاء المنتخبين، إذ أن المتوسط الحسابي بلغ(4.29) مقابل (4.11) لدى الأعضاء المعينين، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية السادسة.

ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث إلى زيادة في الاهتمام من قبل الأعضاء المنتخبون في تحقيق رضا المستفيدين باعتبار أنه جزء من الرضا العام الذي يبحث عنه المنتخبين في مجتمعاتهم المحلية التي منحتهم الثقة بانتخابهم، فهم لديهم تجربة في خوض الانتخابات والاتصالات مع المنتخبين مما يجعلهم يعطون وزناً كبيراً لأهمية تحقيق رضا المستفيدين الذين يتطلعون إلى الجودة المتوقعة للخدمات وليس إلى الجودة المدركة، وعلى الأرجح لدى أعضاء المجالس الطموح في

إعادة انتخابهم في دورات انتخابية أخرى، لذا فإن رضا المستفيدين وتحقيق أقصى حد من جودة الخدمات أحد أولوياتهم الدائمة.

8.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

وكان نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير تصنيف البلدية".

لاختبار صحة الفرضية السابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير تصنيف البلدية، كما هو موضح في الجدول(18.4).

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير تصنيف البلدية.

المجال	مستوى المتغير	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدراك إدارة الجودة الشاملة	فئة (A)	13	4.01	0.461
	فئة (B)	82	4.17	0.428
	فئة (C)	68	4.06	0.367
	الكلي	163	4.11	0.408
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	فئة (A)	13	4.21	0.402
	فئة (B)	82	4.28	0.369
	فئة (C)	68	4.25	0.393
	الكلي	163	4.26	0.380
دعم الإدارة العليا	فئة (A)	13	4.51	0.391
	فئة (B)	82	4.38	0.361
	فئة (C)	68	4.40	0.365
	الكلي	163	4.40	0.364
مشاركة العاملين	فئة (A)	13	4.16	0.527
	فئة (B)	82	4.18	0.358
	فئة (C)	68	4.29	0.398
	الكلي	163	4.22	0.392
التركيز على المستفيدين	فئة (A)	13	4.21	0.419
	فئة (B)	82	4.25	0.412
	فئة (C)	68	4.29	0.366

	الكلي	163	4.26	0.392
التأثير في المجتمع	فئة (A)	13	4.32	0.410
	فئة (B)	82	4.33	0.370
	فئة (C)	68	4.32	0.457
	الكلي	163	4.32	0.409
الكلي	فئة (A)	13	4.22	0.337
	فئة (B)	82	4.26	0.320
	فئة (C)	68	4.26	0.325
	الكلي	163	4.26	0.321

يتضح من النتائج الواردة في الجدول(18.4) وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد العينة وفقـاً لمتغير تصنيف البلدية، ولفحص دلالة هذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحـادي والجـدول (19.4) يوضح ذلك.

جدول 18.4: نتائج تحليل التباين الأحادي(One –Way ANOVA) لاسـتجابات أفـراد عينـة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير تصنيف البلدية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إدراك إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.550	2	0.275	1.659	0.194
	داخل المجموعات	26.330	159	0.166		
	المجموع	26.88	161			
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.074	2	0.037	0.253	0.777
	داخل المجموعات	23.371	160	0.146		
	المجموع	23.445	162			
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0.179	2	0.090	0.671	0.512
	داخل المجموعات	21.386	160	0.134		
	المجموع	21.566	162			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	0.535	2	0.268	1.754	0.176
	داخل المجموعات	24.413	160	0.153		
	المجموع	24.948	162			
التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	0.110	2	0.055	0.353	0.703
	داخل المجموعات	24.900	160	0.156		
	المجموع	25.010	162			
التأثير في المجتمع	بين المجموعات	0.001	2	0.001	0.003	0.997
	داخل المجموعات	27.183	160	0.170		
	المجموع	27.184	162			

الكلي	بين المجموعات	0.017	2	0.008	0.079	0.924
	داخل المجموعات	16.556	160	0.105		
	المجموع	16.573	162			

تشير المعطيات الواردة في الجدول(19.4)، إلى عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة،حسب متغير تصنيف البلدية،وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية السابعة، وذلك لأن الدلالـة الإحصائية أكبر من(0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى أن أعضاء المجالس البلدية يتعايشون مع بيئة أعمال خارجية متشابهة على مستوى تقديم خدمات البلديات أو على مستوى الواقع التنموي في كافـة المنـاطق الجغرافيـة للبلديات بغض النظر عن التصنيفات المعتمدة لهذه البلديات، فلا زالت التصنيفات مثار جـدل مـن ناحية عدم نضوج تصور يحدد المعايير المستخدمة في التصنيف، كما أن القانون المعمول به شمل البلديات ضمن الهيئات المحلية، دون تفريق بين البلديات وتحفيزها وفقاً لتصنيفها من جانب، وكذلك عدم الفصل بينها وبين الهيئات المحلية الأخرى من جانب آخر.

9.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

وتنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المحافظة".

لاختبار صحة الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار **(t-Test)** ، كما هو موضح في الجدول(20.4).

جدول20.4:نتائج اختبار (t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المحافظة.

المجال	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
إدراك إدارة	الخليل	107	4.171	0.425	161	2.407	* 0.017

الجودة الشاملة	بيت لحم	56	4.019	0.357			
ثقافة إدارة الجودة الشاملة	الخليل	107	4.285	0.382	161	7.22	0.472
	بيت لحم	56	4.240	3.78			
دعم الإدارة العليا	الخليل	107	4.402	0.384	161	0.022	0.983
	بيت لحم	56	4.401	0.326			
مشاركة العاملين	الخليل	107	4.240	0.391	161	0.501	0.617
	بيت لحم	56	4.207	0.396			
التركيز على المستفيدين	الخليل	107	4.273	0.410	161	0.326	0.745
	بيت لحم	56	4.253	0.360			
التأثير في المجتمع	الخليل	107	4.334	0.388	161	0.252	0.801
	بيت لحم	56	4.317	0.451			
الكلي	الخليل	107	4.28	0.33	161	1.05	0.300
	بيت لحم	56	4.22	0.31			

تبين النتائج الواردة في الجدول(20.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)،في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة فقط، فكان المتوسط الحسابي لفئة الخليل مقداره (4.17)، مقابل المتوسط الحسابي لفئة بيت لحم بمقدار (4.01)، وكانت الفروق لصالح الخليل، في حين أن الدالة الإحصائية في باقي المجالات وجدت أكبر من(0.05)،أي غير دالة إحصائياً،وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الثامنة.

ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفروق قد تكون بسبب أن عدد أعضاء المجالس البلدية والبلديات في محافظة الخليل أكبر منه في بيت لحم مما يتيح فرصاً أكثر في التواصل الشخصي والمؤسسي ضمن الجهود الفردية والمشتركة سواء من خلال مشاريع البلديات المشتركة أو من خلال النشاطات التدريبية في مجالات مختلفة، أو المرجعية الحكومية للمحافظة مما يزيد من إمكانية تبادل الآراء والمعلومات بين أعضاء المجالس البلدية ضمن المحافظة الواحدة، إضافة إلى الواقع الخدمي والتنموي السيئ لمحافظة الخليل باعتبارها الأكثر احتياجاً للخدمات الأساسية مقارنة مع باقي المحافظات الأخرى يوفر الدافعية للأعضاء أكثر من غيرهم للبحث عن أفكار التطوير الإداري، كما أن لدى إحدى بلديات محافظة الخليل تجربة ناجحة في تبني نظام الجودة وتركت أثراً ايجابياً لدى بلديات المحافظة التي اطلعت عليها عن كثب.

10.4 ملخص للنتائج

أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية كانت ايجابية بدرجة (موافق جداً) على بعدها الكلي، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي على الكلي (4.25) كما كانت الاستجابة بدرجة موافق جداً على خمسة مجالات وهي:ثقافة إدارة الجودة الشاملة، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، والتركيز على المستفيدين، والتأثير في المجتمع، كما كانت الاستجابة بدرجة موافق على مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة، وعند ترتيب المجالات تنازلياً بحسب قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لكل مجال كانت النتائج كما يلي:

- مجال دعم الإدارة العليا الذي حصل على متوسط حسابي قدره (4.40).
- مجال التأثير في المجتمع وكانت قيمة متوسطه الحسابي (4.32).
- مجالا ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المستفيدين حيث حصلا على متوسط حسابي قيمته (4.26).
- مجال مشاركة العاملين وكانت قيمة متوسطه الحسابي (4.22).
- مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة وقد حصل على متوسط حسابي قيمته(4.11).

في حين أن النتائج أظهرت وجود علاقة قوية وإيجابية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الدرجة الكلية وكل مجال من مجالات الدراسة والأداء المتوقع في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدياتهم، حيث كانت قيمة (r) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.90) بمستوى دلالة احصائية(0.01).

كما تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وفقاً للمتغيرات الشخصية وهي:(المؤهل العلمي، والتخصص ، ونوعية العضوية)، والمتغير الذي يتعلق بالبلديات وهو متغير(المحافظة)على عدد من المجالات كما يلي:

- وفقاً لمتغير المؤهل العلمي توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة فقط.
- وفقاً لمتغير التخصص توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات إدراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين، والتركيز على المستفيدين.

- وفقاً لمتغير نوعية العضوية توجد فروق ذات دلالة إحـصائية علـى مجـال التركيـز علـى المستفيدين فقط.
- وفقاً لمتغير المحافظة توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال إدراك إدارة الجودة الـشاملة فقط.

بينما اتضح من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بـين متوسطات اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلـديات جنـوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الشخصية وهي: (عدد سنوات الخبرة، والعمر)، والمتغيـر الـذي يتعلق بالبلديات وهو متغير (تصنيف البلدية).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما يقدم الباحث عدداً من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة.

- يرى الباحث أنه من الناحية النظرية بأن أعضاء المجالس البلدية لديهم نظرة ايجابية قوية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهم مهيئون ولديهم الاستعداد النفسي لممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلدياتهم، كبنية أساسية ترتكز عليها استراتيجية مؤسساتهم، ضمن المجالات الستة التي تناولتها الدراسة المستخلصة من التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة في البلديات الذي قدمه الباحث.

- اختلفت نتائج الدراسة في تقييم استجابات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدراسات التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في عدد من المؤسسات الفلسطينية مثل دراسة (القواسمي، 2007)، ودراسة (عثمان، 2007)، ودراسة (أبوعياش، 2006)، ودراسة (عبد اللطيف، 2002)، هذه الدراسات التي وجدت أن الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء من وجهة نظر الإدارات العليا أم من وجهة نظر الموظفين في الإدارات الأدنى هي بمستوى متوسط أو متدن، فهذه الدراسة تناولت اتجاهات أصحاب القرار مباشرة في تبني إدارة الجودة الشاملة، كما أن طبيعة المؤسسة وأنظمتها تمنح الإدارة العليا فيها الحق المطلق في اختيار الاستراتيجيات الإدارية الملائمة لها، عدا عن حقيقة أن غالبية أعضاء المجالس البلدية هم من الدم الجديد واستلموا مهامهم بعد الدورة الانتخابية عام 2005م.

- يرى الباحث أن تصدر مجال دعم الإدارة العليا باقي المجالات في متوسطه الحسابي على الدرجة الكلية لاستجابة عينة الدراسة بدرجة موافق جداً يشير إلى توفر الموافقة المسبقة والقناعة لدى أعضاء المجالس البلدية في تبني إدارة الجودة الشاملة، للقيام بالدور الإداري المطلوب منهم، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة بشكل عام في تقييم اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة (الرويلي، 2002)، ودراسة (الرشيدي، 2004)، ودراسة(البستنجي، 2001)، ودراسة(الطراونة، 2003)، في التوجهات العامة الإيجابية والمرتفعة لدى الإدارات العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن حجم التحديات الخدمية والتنموية الصعبة التي تواجه البلديات في فلسطين من شأنها تعطيل أو تأخير اتخاذ قرارات تتعلق بالتطبيق.

- يرى الباحث أن المجالات الأخرى التي كانت الاستجابة على الدرجة الكلية لها بدرجة موافق

جدا والتي كانت بترتيبها حسب المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية بعد مجـال دعـم الإدارة العليا وهي: التأثير في المجتمع، ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المستفيدين، ومشاركة العاملين، كانت تعكس في ترتيبها درجة الأهمية لاولويات استجابة أعضاء المجالس البلدية، مما يؤكد على الاهتمام بتحقيق الرضا لدى المجتمع المحلي، وترجمة الأفكار إلـى سـلوك فـردي وجماعي من قبل الأعضاء في ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

- يرى الباحث أن مجال مشاركة العاملين الذي كانت الاستجابة على الدرجة الكلية لـه بدرجـة موافق ، كافياً في استجابة عينة الدراسة بما ينسجم مع الاستجابة على المجالات الـسابقة فـي واقع البلديات كمؤسسات لا زالت لم تتبنى تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة، إلا أن أفكـار إدارة الجودة الشاملة على هذا المجال من الطبيعي أن تتطور في الإطار الشامل عند ممارسـة إدارة الجودة الشاملة.

- يرى الباحث أن العلاقة الايجابية القوية بين الاستجابة على مجالات الدراسة وعلاقتها بـالأداء المتوقع يتفق مع أدبيات إدارة الجودة الشاملة من جهة في وصف العلاقة العضوية بـين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز كمخرجات للتطبيق، ومن جهة أخرى تعزيز النتائج والتأكيد على الاستجابة الايجابية للأعضاء على مجالات الدراسة، مما يشير إلى سهولة قيام هذه البلديات في اختيار نماذج الأداء الخاصة بها عند التطبيق في تحديد مخرجات الأداء، الـذي يـربط بـين تطبيقات إدارة الجودة وكل من تحقيق رضا العاملين، وتلبيـة احتياجـاتهم، ورفـع مـستوى إنتاجيتهم، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات وسعي المؤسسة نحو التميز، وهذا يـدعو إلى الاستنتاج بأن الدراسة لم تتعارض مع أفاق الأداء في إدارة الجودة الشاملة كما ظهـر فـي دراسة(Houston&Katavic,2006) ، ودراسة(William,2003)، التي تطرقت إلى تجارب غنية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الحكم المحلي، بل ربما تشير على ارتفـاع درجـة الأمان في أفق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والتقليل من حجم المجازفة عندما شـجعت هـذه الدراسات الاستمرار في التطبيق.

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لدى أعضاء المجالس البلدية على مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المقارنة بين فئة حملة البكـالوريوس التي كانت نسبتها في عينة الدراسة 39.9% وفئة ثانوية عامة فما دون لصالح فئة ثانوية عامة فما دون والتي شكلت ما نسبته 18.8% من عينة الدراسة، في حين لا يوجد فروق إحـصائية على مجالات الدراسة الأخرى وعلى الدرجة الكلية، ومن واقع أن هذه الفئة غالبـاً لا تـرتبط

بوظائف رسمية أخرى وتتعايش مع واقع البلديات أكثر من الآخرين أبـدت اسـتجابة ايجابيـة أفضل في إمكانية ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى توفر فرصة متاحة لـدى البلديات في قيام هذه الفئة بادوار ايجابية في الأعمال اليومية للبلديات عند التطبيق.

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص على عـدد مـن مجالات الدراسة بين فئات عينة الدراسة كما يأتي:

أ- بين فئة علوم إنسانية التي نسبتها من عينة الدراسة 52.1% وفئة علـوم طبيعيـة بنـسبة 29.4% على مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة لصالح العلوم الإنسانية.

ب- بين فئة غير متخصص التي نسبتها 18.4% من عينة الدراسة وفئة علوم طبيعيـة علـى مجال ثقافة إدارة الجودة الشاملة لصالح غير متخصص.

ت- على مجالي مشاركة العاملين، والتركيز على المستفيدين، بين فئة غير متخـصص وفئـة علوم طبيعية لصالح غير متخصص، وكذلك بين فئة علوم إنسانية وفئـة علـوم طبيعيـة لصالح علوم إنسانية.

ث- بينما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيـر التخـصص على مجالي دعم الإدارة العليا، والتأثير في المجتمع.

ويمكن الاستنتاج أن أعضاء المجالس البلدية لديهم تصور موحد في مجـالي دعـم الإدارة العليـا والتأثير في المجتمع، وهذا يتفق مع الدور الإداري والقيادي في المجتمع المحلي للأعضاء، وهـذا الاستنتاج في غاية الأهمية عند ارتباطه بالقناعة التي تتوفر لدى الأعضاء وإمكانية اتخـاذ قـراراً استراتيجياً في تبني إدارة الجودة في البلديات، في حين أن الأعضاء من فئة علـوم طبيعيـة فـي استجابتهم على المجالات الأخرى يشير إلى التباين لدى الأعضاء في مواقفهم وفقاً لتخصصهم فـي الأبعاد الأخرى لإدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالخلفية العلمية، لعـدم خـوض هـذه المؤسـسات تجارب حقيقية في تبني إدارة الجودة الشاملة أو عقد ورشات عمل تدريبية.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير عدد سـنوات الخبـرة على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الدراسة، ومن واقع الخبرة القليلة لأعـضاء المجـالس البلدية حيث أن ما نسبته 69.3% من عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة ثلاثة سنوات فأقل، ووجود النظرة الموحدة لدى الأعضاء يمكن الاستفادة منه في وجود صياغة رؤية موحدة فـي تبني إدارة الجودة الشاملة.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير العمر علـى الدرجـة الكلية وعلى جميع مجالات الدراسة، حيث كان ما نسبته 63.3% من عينة الدراسـة 45 سـنة

فأقل، حيث أن وجود الموقف الموحد لدى الأعضاء بـاختلاف أعمـارهم يـدعم الاتجاهـات الايجابية في مناخ تنظيمي يسود فيه الوصف الإداري لهم كأعضاء مجالس بلدية بغض النظـر عن العمر، وقد يساهم ذلك في تقبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات بوجود الانـسجام في الأدوار وتوزيعها على الأعضاء.

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير نوع العضوية على مجـال التركيز على المستفيدين بين فئة الأعضاء المنتخبين التي كانت نـسبتهم 85.3% مـن عينـة الدراسة، وفئة الأعضاء المعينين لصالح المنتخبين، بينما لا توجد فروق إحصائية على مجالات الدراسة الأخرى، حيث يشير ذلك إلى أن اتصال المنتخبين مع المـستفيدين والتركيـز علـى رضاهم هو أفضل حال من المعينين، مما يؤكد على أهمية إجراء الانتخابات البلدية التي تتطلب اتصالات مكثفة للأعضاء مع المرجعيات الشعبية والمـستفيدين والتعـرف علـى احتياجـاتهم وأولوياتهم الخدمية والتنموية.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير تصنيف البلديـة علـى الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الدراسة، حيث أن تصنيف البلديات لا زالت معاييره موضع جدل، والتصنيف استند إلى قرار وزاري، وتواجه البلديات بجميع تصنيفاتها التحديات التنمويـة والخدمية نفسها، مما يوحد المواقف لدى الأعضاء بغض النظر عن تصنيف بلدياتهم.

- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المحافظة على مجال إدراك إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء محافظة الخليل والتي كانت نسبتهم 65.6% وأعضاء محافظة بيت لحم لصالح الخليل، في حين انه لا توجد فروق على المجالات الأخرى للدراسة حيـث أن عدد بلديات محافظة الخليل بلغت 16 بلدية أما بيت لحم فكانـت 9 بلـديات كمـا أن الخليـل بمساحتها وعدد السكان هي الأكبر إضافة إلى تصنيفها أنها الأكثـر افتقـاراً إلـى الخـدمات الأساسية بالمقارنة مع جميع محافظات فلسطين، يجعل الأعضاء في حالة بحث دائم عن أفكـار التطوير الإداري لبلدياتهم أكثر من غيرهم.

- وأخيرا يرى الباحث أن أعضاء المجالس البلدية وفقاً لنتائج واستنتاجات دراسته لديهم فرصـة كبيرة في مأسسة بلدياتهم من خلال ترجمة اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الـشاملة علـى ارض الواقع في ظل الاستجابة الايجابية على مجالات الدراسة والتوقعات الطموحة للأداء فـي ظل التطبيق، والفروق ذات الدلالة الإحصائية القليلة على عدد من المجالات وفقـا لمتغيـرات الدراسة المتعلقة بالأفراد والمتعلقة بالبلديات.

التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

أولاً- توصيات خاصة بالبلديات:

1 - تهيئة البلديات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بزيادة الوعي وتطوير ثقافة إدارة الجودة الشاملة بصورة مكثفة لتشمل كافة الأفراد في كافة الأقسام الإدارية والفنية للبلديات.

2 - عقد ورشات عمل تدريبية لأعضاء المجالس البلدية في مجال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالاستعانة بجهات إدارية واستشارية متخصصة لإطلاعهم على تجارب المؤسسات الوطنية والدولية في تبني إدارة الجودة الشاملة.

3 - البدء في صياغة رؤية جديدة بإشراك العاملين مبنية على فلسفة إدارة الجودة الشاملة واتخاذ قرارات استراتيجية واضحة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات.

4 - تطوير وسائل اتصال فعالة مع المجتمعات المحلية وإشراكهم في التوجهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات.

ثانياً- توصيات خاصة بوزارة الحكم المحلي:

1 - استحداث هيئة قطرية للبلديات ذات اختصاص استشاري تعنى بشؤون تخطيط جهود إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وابتكار نماذجاً لتحسين الأداء.

2 - ضرورة تشريع قوانين خاصة بالبلديات تدعم البناء المؤسسي في البلديات لتوفير مناخ يسرع في تنفيذ توجهات السلطة الفلسطينية نحو تطبيق أنظمة الحكم المحلي.

3 - دعوة السلطة الوطنية لبناء نموذجاً للأداء الوطني في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفلسطينية بمعايير أداء وطنية وتخصيص جائزة سنوية للمؤسسات التي تحقق التميز.

ثالثاً- توصيات خاصة بالأبحاث المستقبلية:

إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات تتناول البيئة التنظيمية الداخليـة للبلـديات، لإلقـاء الضوء على عناصر القوة وعناصر الضعف لدعم جهود تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة، فـي موضوعات الثقافة التنظيمية السائدة، والعوامل الحاسمة في إدارة التغيير.

المراجع

القرآن الكريم

أولا: المراجع العربية

أبو عياش، خ.(2006):العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلـديات جنـوب الضفة الغربية الخليل وبيت لحم، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبوفارة، ي.(2006):"واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع2، ص ص246 - 281.

أشتون، ك.(2001- أ): تقييم الأداء الاستراتيجي- أداء العاملين وإرضاء الزبون، ترجمـة عـلا احمد اصلاح، سلسلة إصدارات بميك، رقم 36 ، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة.

أشتون، ك.(2001- ب):تقييم الأداء الاستراتيجي- الممارسات الأفضل للجودة والعمـل، ترجمـة علا احمد اصلاح، سلسلة إصدارات بميك، رقم 35 ، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة.

الأعرج، ح.(2000):إدارة البلديات كمؤسسات عامة، وزارة الحكم المحلي، نشرة إدارة البلـديات، فلسطين. الرابط الالكتروني:
(www.molg.gov.ps/ministry.aspx?1ng=2&tabindex=9,13.02.2007)

أمان (الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة)(2007):مشروع قيم النزاهة ومبادئ الـشفافية ونظـم المسائلة في الهيئات المحلية، مدونة قواعد السلوك لرؤساء وأعضاء المجالس المحليـة وموظفيهـا، فلـسطين. الـرابط الالكترونـي :www.aman palestine.org/Arabic/Activities/Multaqa/project.htm,18.04.2007)

البـستنجي، ن.(2001):اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامـة في الأردن، الجامعة الأردنية، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).

بكدار- المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار(2004):البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة والوظيفة ودورها في التنمية الاقتصادية، ط1، بكدار، الرام، فلسطين.

الترتوري، م.جويحان، أ.(2006):إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلـيم العـالي والمكتبـات ومراكز المعلومات، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

توفيق،ع.(معد).(2003- أ):إدارة المستقبل، ط1، سلسلة إصدارات بميك، رقم52، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، مصر.

توفيق، ع.(مشرف).(2003- ب):الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بميك، رقـم 45، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، مصر.

جامعة القدس المفتوحة(1998):السلوك التنظيمي، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. مسح التجمعات السكانية(2005):النتائج الأساسية، الجهـاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله.

جودة، م.أ.(2004):إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن.

جوران، ن، روي، ج، ووتر، م.(2003):الأداء البشري الفعال - بقياس الأداء المتوازن، ترجمـة علا احمد اصلاح، سلسلة إصدارات بميك، رقم53، مركز الخبرات المهنية "بميك"، القاهرة، مصر.

حمود، خ.ك.(2002):إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعـة، عمان، الأردن.

الخشالي، ش.(2007):إدارة الجودة في المنظمات الخدمية.في:اتحـاد نقابـات أسـاتذة ومـوظفي الجامعات الفلسطينية(محرر)، بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أسـاتذة ومـوظفي الجامعـات الفلسطينية الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007، جامعة القدس، القدس. ص ص282 -298.

الدرادكة، م.س.(2006):إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن.

دوبينز، ل.،ماسون،ك.(1997):إدارة الجودة-التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة حـسين عبـد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر

الدوسري، ج.(2001):اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين- دراسة استطلاعية، الجامعة الأردنية، الأردن.

الرشيدي، س.(2004):أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكـومي بالمملكة العربية السعودية، الجامعة الأردنية، الأردن.

الرويلي، م.(2002): اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحـو تطبيـق إدارة الجـودة الكلية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

زايري، م.(2006): منتدى الجودة الالكتروني، المجلس الـسعودي للجـودة(المنطقـة الغربيـة)، السعودية. الرابط الالكتروني:
(www.sqc.org.sa/doc/profZairy.pdf,22.01.2007)

زكريا، ف.(2005):ضبط الجودة وحماية المستهلك، ط1، دار أسامة للنـشر والتوزيـع، عمـان، الأردن.

السامرائي، م.(2007):إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتـاجي والخـدمي، ط1، دار جريـر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سلطان، م.س.(2004):السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

شاهين، ع.(حزيران، 2004):"إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنـتج"المجلـة العلمية لجامعة الملك فيصل(العلوم الإنسانية والإداريـة)، المجلـد الخـامس، ع1، ص ص129 - 166.

السلطي، م.الياس، س.(1999):دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، ط1، دار الفكر، دمـشق، سورية.

الشفاوي، ع.(2002):نحو أداء أفضل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية(ندوة) الرؤيـة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ – محور الشراكة بـين القطـاعين الحكـومي والأهلي). وزارة التخطيط، الرياض، السعودية.

صبري، ن.الحاج، ش.(2006):دليل الموازنة للهيئات المحلية الفلسطينية(تقرير فني)الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، البيرة، فلسطين.

الصوراني،غ.(2006):البلديات والنقابات المهنية والعمالية في فلسطين، الحوار المتمدن، فلسطين.الرابط الالكتروني:(www.ahewar.org/debat/files/87009.doc,11.05.2007)

الصيرفي، م.ع.(2003):الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ألطائي، ح، آل علي، ر، الموسوي، س.(2003):إدارة الجودة الشاملةTQM والايزوISO، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطراونة، م.(2003):اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة مؤتة، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)

عبد اللطيف، ع.(2002): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عثمان، م.(2007): متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العزاوي، م.ع.(2005):إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العساف، ص.(1989):المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.

عفيفي، م.ع.(2003):إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، ط10، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

عفيلي، ع.و.(2001):مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة – وجهة نظر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

عليمات، ص.ن.(2004):إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفضل،م. الطائي،ي.(2004):إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فهمي،س.م.(2002):طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

القاضي، أ.(2003):تقييم اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الملكية الأردنية، جامعة أل البيت، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).

القواسمي، ت.(2007): واقع إدارة الجودة في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر المـديرين والمستفيدين، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

اللوزي، م.(2003):"إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنيـة الأردنيـة"، مؤتـة للبحـوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(4)2003، ص ص152- 185.

ماضي، م.ت.(2002):تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية فـي مجـالي الـصحة والتعليم – نموذج مفاهيمي مقترح، ط1.سلسلة بحوث ودراسات، 358 .المنظمة العربيـة للتنميـة الإدارية، القاهرة، مصر.

المحياوي، ق.ن.(2006):إدارة الجودة في الخدمات- مفـاهيم- عمليـات- تطبيقـات، ط1، دار الشروق للنشر والإعلام، عمان، الأردن.

مراد، أ.ص.(2000):الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلـو المصرية، القاهرة، مصر.

المفرجي، ع.صالح،أ.(2003):راس المال الفكري- طرق قياسه وأساليب المحافظـة عليـه، ط1، سلسلة بحوث ودراسات، 375.المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الملتقى الفكري العربي(2001):التجربة الفلسطينية في البلديات المستحدثة، الملتقى الفكري العربي، القدس، فلسطين.

الملتقى الفكري العربي(2007):قواعد أساسية في عمل الهيئات المحلية، فلسطين.الرابط الالكتروني:(www.multaqa.org/atemplate.php,25.04.2007)

ممثل الإدارة لشؤون الجودة (كانون أول 2007) بادية دورا. اتصال شخصي.

المنديل، خ.(2003):المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسـة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية في مدينة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الموسى، س.(2004):إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصـرة. في ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين، ورشـة عمـل ادوار الحكومة المستجدة لمواجهة التغيرات والمـستجدات العالميـة، 25- 27 ابريـل(نيـسان) 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سورية. ص ص 110- 132 .

الناظر، ر.(2004):مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية فـي الأردن- دراسـة تحليلية، الجامعة الأردنية، الأردن.

النجار، ف.(2007):إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

نصار، و.(2004):الدستور الذي نريد لفلسطين، مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله، فلسطين.
النيادي، ح.(1999):تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربيـة المتحدة، جامعة اليرموك، الأردن.
نياز،ع.(2004):جودة الرعاية الصحية- الأسس النظريـة والتطبيـق العملـي، وزارة الـصحة، الرياض.التمريض للجميع ، الرابط الالكتروني:
(www.nursing4all.com/forum/showthread.php?p=103844,22.4.2007)
وزارة الحكم المحلي(2007):دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلـسطينية، الإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات، الرابط الالكتروني:
(www.molg.gov.ps/studies/tasneef%20alhayaat.pdf,12.03.2007)
وزارة الحكم المحلي (أيلول 2007) مديريات الخليل – بيت لحم. اتصال شخصي.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Anbarib, F(2005), Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, The George Washington University, USA.

Forrest B.Green. A (2006), Six-Sigma and the Revival of TQM, University Virginia, USA.

Fredriksson, M (2003), TQM as a support for societal development – experiences from a Swedish community, Lule University of Technology, Sweden.

Furterer S.Elshennawy.A (2005), Implementation of TQM and lean Six-Sigma tools in local government: a framework and a case study, University of Central Florida, USA.

Houston D.Katavic.M (2006), Quality in a New Zealand Local Authority: Acase study, Massey University, Palmerston North, New Zealand.

George C. Cooper F (2003), Implementing the EFQM excellence model in a local authority, John Moores University, Liverpool, UK.

Jones, R (1999), The role of benchmarking within the cultural reform journey of an award-winning Asturalian local authority, University of Wollongong, Australia.

S'a P.Kanji G (2003), Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factor, measurements and improvement strategies, Sheffield Hallam University, Sheffield, UK.

Sullivan B. Estes CH (2007), Measuring Customer Service Quality in Local Government: Fulton County Human Services Shares its Experience with Surveys and Recommends Ways to Use them to Improve Customer Satisfaction **, The Public Manager**, vol.36,no.1,pp.37-39, 2007.

William, TH (2003), An analysis of the effectiveness of Total Management in local government, University of la verne, California, USA.

ملحق رقم (1.3)

بسم الله الرحمن الرحيم

(استبانة للرأي)

أختي الفاضلة/ أخي الفاضل.....عضو مجلس البلدية

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بدراسة بعنوان **اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء**

إشراف د. سمير أبو زنيد

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبما يعكس رأيكم الشخصي لتحقيق الغاية العلمية من وراء هذه الدراسة، ويعتبر هذا البحث جزء من متطلبات استكمال دراسة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس.

علما أن البيانات الواردة في الاستبانة سيتم التعامل معها إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة في سياق المنفعة العلمية، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع احترامي وتقديري لتلطفكم بالإجابة

الباحث

عوني محمد الرجعي

القسم الأول "بيانات عامة"

أ) بيانات حول المستجيب(عضو مجلس البلدية):

1- المؤهل العلمي: الثانوية العامة فما دون ☐ دبلوم (أقل من بكالوريوس) ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

2 - التخصص :.....

3- عدد سنوات الخبرة في البلدية: 3 سنوات فاقل ☐ **أكثر من 3 سنوات** ☐

4- **العمر:** 45 سنة فاقل ☐ **أكثر من 45 سنة** ☐

5 - عضويتك في مجلس البلدية: بالانتخاب ☐ بالتعيين ☐

ب) **بيانات حول البلدية**:

6- تصنيف البلدية: فئة(أ) ☐ فئة(ب) ☐ فئة(ج) ☐

7- المحافظة التي تنتمي إليها البلدية: الخليل ☐ بيت لحم ☐

القسم الثاني "محاور الدراسة"

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل عبارة بما يتناسب وموقفك الشخصي من تلك العبارة

المجال الأول: إدراك إدارة الجودة الشاملة						
الرقم	**الفقرة**	**موافق جداً**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق إطلاقاً**
1	أرى أن ظاهرة العولمة عززت من توجهات المؤسسات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2	أجد أن خصوصية البلدية لا تتعارض مع الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة					
3	يندرج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن التخطيط الاستراتيجي للبلدية					
4	تقديم الدعم من قبل أعضاء مجلس البلدية مبدأ هام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية					
5	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من حجم التكاليف في البلدية					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
6	التحسين المستمر للأداء هو أحد المقومات التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة					
7	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز الاحترام المتبادل بين كافة الأفراد في البلدية					
8	أعتبر أن المحور الأساس في ظل إدارة الجودة الشاملة هو إعطاء الأولوية للمستفيدين					
9	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز من مستوى جودة القرارات المتخذة					
10	تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحفيز العاملين على جهودهم للقيام بالأعمال المطلوبة					
11	يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاعتماد على فرق العمل المتخصصة					
12	الاهتمام بمساهمات جميع العاملين في البلدية أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
13	للبلدية الحرية الكاملة في اختيار الأفكار التي تناسبها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
14	تعالج إدارة الجودة الشاملة مشكلات العمل بالتركيز على المشكلة وليس على الأشخاص					
15	تؤكد إدارة الجودة الشاملة عند شراء احتياجات البلدية على جودة المواد المشتراة دون الالتفات إلى السعر					
16	تستند آلية اتخاذ القرارات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة الأعمال على جمع البيانات وتحليلها					
	المجال الثاني: ثقافة إدارة الجودة الشاملة					
17	أرى ضرورة البدء برسالة البلدية باعتبارها أولى خطوات التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
18	لدي رغبة في معرفة كل شيء عن إدارة الجودة الشاملة					
19	أهتم كثيراً بالحصول على المصادر المتعددة التي تعزز معرفتي في مجال إدارة الجودة الشاملة					
20	أتابع كل ما هو جديد في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الخدمية في الوطن					
21	أعتقد أن إشاعة ثقافة الجودة في البلدية تضع أمامنا كمسئولين أدوارا جديدة في عملنا					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
22	أؤيد القيام بتهيئة المناخ التنظيمي في البلدية لاستيعاب التغييرات التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
23	أعتقد أن أعضاء المجلس مطالبون بقيادة تغيير الثقافة التنظيمية للبلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
24	أميل للتغيير كإجراء للتحول إلى مستوى أفضل في أدائي لعملي					
25	أعتقد أن تعميم ثقافة الجودة لدى العاملين في البلدية يمثل منطلقاً نحو بناء نظام الجودة فيها					
26	أعتقد أن إشاعة ثقافة الجودة تؤدي إلى استثمار أفضل للفرص المتاحة أمام البلدية					
27	أظن أن ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة عند العاملين يحقق التميز للبلدية					
	المجال الثالث: دعم الإدارة العليا					
28	أعتقد أن قناعة أعضاء مجلس البلدية بفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد أول عوامل نجاح تطبيقها					
29	أرى أن القيادة الفعالة في البلدية مطالبة بتخصيص الوقت الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
30	أعتقد أن أعضاء المجالس البلدية مطالبين أن يكونوا النموذج الأمثل للعاملين في البلدية في تصرفاتهم					
31	ينبغي أن يستند أعضاء المجلس في اتخاذ القرارات على أسس علمية					
32	يؤدي وجود الرؤية المشتركة لأعضاء المجلس والعاملين في البلدية إلى التزام جماعي بمعايير إدارة الجودة الشاملة					
33	أعتقد أننا كأعضاء مجلس بلدية يجب علينا الاعتراف بمساهمات العاملين في تحقيق النجاح لكل مشروع					
34	يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية					
35	أؤيد توفير الإمكانيات المادية الملائمة لتحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
36	ينبغي علينا كأعضاء مجلس بلدية إيجاد نظام اتصال تنظيمي فعال داخل البلدية					
37	أرى أن تشكيل فرق عمل الجودة يعتبر مسؤولية أعضاء المجلس في البلدية					
38	أعتقد أن اتباع نمط قيادي ملائم في البلدية مسألة هامة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
	المجال الرابع: إشراك العاملون في البلدية					
39	أعتقد أن توفير الكوادر المؤهلة للعمل في أقسام البلدية يشكل خطوة إيجابية في التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة					
40	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيحدد المسؤوليات الفردية للعاملين في البلدية					
41	أرى ضرورة إحلال مبدأ توجيه العاملين بدلاً من الرقابة حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
42	أعتقد أن التدريب المستمر للعاملين ينبغي أن يمثل أولوية قصوى من قبل قيادة البلدية في سعيها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
43	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سيعزز من ثقة العاملين بأنفسهم في طرح أفكارهم					
44	أعتبر أن إشاعة مناخ روح العمل الجماعي بين العاملين سيزيد من فرص تحسين الخدمات التي تقدمها البلدية					
45	يؤدي تفويض العاملين بإجراء التحسينات الدائمة في إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستوى جودة الخدمات					
46	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سوف يحفز العاملين للتوجه نحو آليات التطوير المهني					
47	أشعر أن تحقيق رضا العاملين نحو أهدافهم الشخصية لا يتأتى إلا باعتماد تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
48	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة انتماء العاملين للبلدية					
49	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تشجيع الإبداع لدى العاملين					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	المجال الخامس:التركيز على المستفيدين					
50	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعزز من ثقة المستفيدين بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلدية					
51	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سيقلل إلى حد كبير المشكلات التي تعيق تقديم الخدمات					
52	الحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين يعد مصدراً أساسياً نحو التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها البلدية					
53	أرى أن تحقيق رضا المستفيدين يمثل أولوية قصوى لدى أي قيادة إدارية متطلعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
54	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية سيعزز من فرص زيادة عدد المستفيدين (المشتركين)					
55	أرى أن إنجاز الخدمات بشكل سريع يمثل أحد المؤشرات على جودة الخدمات التي تقدمها البلدية					
56	يفيد التعامل بود وإنسانية مع المستفيدين إلى حل مشاكل العمل بسهولة					
57	أرى أن الاستماع إلى شكاوى المستفيدين سيزيد من فرص التعاون لتحقيق الحاجات المشتركة لهم وللعاملين					
58	أفضل دراسة شكاوى المستفيدين على أساس أن المشكلة في النظام بدلا من التركيز على العاملين					
59	أفضل تقديم الخدمات من قبل البلدية بصورة موحدة إلى الجميع دون مبالغة					
60	أرى ضرورة تحديد معايير مشتركة لقياس جودة الخدمة توازن بين أهداف المستفيدين وأهداف البلدية					
	المجال السادس:التأثير في المجتمع					
61	أرى أن تطوير تبادل المعلومات بين البلدية والأطراف الخارجية يعزز العلاقة معهم نحو مصلحة البلدية					
62	أعتقد أن الشراكة الدائمة مع مؤسسات السلطة المركزية سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية					
63	أرى أن تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي يدعم توجهات البلدية نحو تحقيق الأهداف التنموية بعيدة المدى					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
64	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق الشفافية أمام المجتمع المحلي في جميع جوانب الخدمات التي تقدمها البلدية					
65	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز دور البلدية في الانسجام مع الأهداف الوطنية العامة					
66	أرى ضرورة وجود وسائل إعلامية تعرض إنجازات البلدية لتعميق الثقة بين البلدية والمجتمع المحلي					
67	أعتقد أن المواطنين يمكنهم تقديم إسهامات أكبر للبلدية حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
68	أعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز الاستخدام الأمثل لموارد البلدية المتاحة					
69	أظن أن البلدية ستحظى بتأييد أكبر في تحديد أولوياتها حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
70	أرى ضرورة الأخذ بالتوصيات الناتجة عن وسائل الاتصال المتعددة مع المجتمع المحلي					
71	اعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تنمي روح المسؤولية لدى أعضاء مجلس البلدية أمام مرجعياتهم الشعبية					
72	أرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية يعزز من مصداقية البلدية أمام الممولين					

الأداء المتوقع

في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية (في المستقبل) فإن مخرجات الأداء المتوقعة من وجهة نظرك الشخصية هي:

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تمكين البلدية من تحقيق أهدافها ضمن فترة زمنية محددة					
2	زيادة درجة تعاون أقسام العمل المختلفة في البلدية					
3	الاستمرار في أنشطة البلدية المختلفة لأجل طويل مهما تعرضت لمعوقات					
4	تطوير أداء كافة المستويات الإدارية والعمليات المرتبطة بها					

الرقم	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	ازدياد الفاعلية التنظيمية للبلدية					
6	تطوير المسؤوليات الاجتماعية للبلدية في الجوانب المختلفة للمجتمع					
7	تحقيق مناخ تنظيمي أفضل للعمل في البلدية					
8	تسهيل إجراءات حصول المستفيدين على الخدمات من البلدية					
9	توحيد نمط تقديم الخدمات التي تقدمها البلدية للجمهور					
10	التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة					
11	ارتفاع درجة استفادة المستفيدين والمجتمع المحلي					
12	زيادة تعاون مؤسسات السلطة المركزية مع البلدية					
13	ضبط أكثر لإيرادات ومصروفات البلدية					
14	ارتفاع رضا المستفيدين والمجتمع المحلي					
15	زيادة مستوى رضا العاملين في البلدية					
16	زيادة تأثير البلدية في المساهمة في قضايا المجتمع المحلي					
17	إنجاز الخدمات التي تقدمها البلدية في الوقت المحدد لذلك					
18	إنجاز جميع الخدمات التي تقدمها البلدية بشكل كامل غير منقوصة					
19	تقديم الخدمات بصورة صحيحة من أول مرة					
20	تحسين صورة البلدية والانطباع الذهني عنها في المجتمع					

ملاحظة في حال الاستفسار عن أي نقطة مما ذكر يرجى الاتصال برقم جوال (**0599782334**) **شاكرا**

لكم حسن تعاونكم/ الباحث

ملحق رقم (2.3)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة	الجامعة
1	الدكتور محمد شاهين	أستاذ مساعد	القدس المفتوحة
2	الدكتور شريف أبو كرش	أستاذ مساعد	الخليل
3	الدكتور كامل الدرابيع	أستاذ مساعد	القدس المفتوحة
4	الدكتور يوسف أبو فارة	أستاذ مساعد	القدس
5	الدكتور سهيل سلطان	أستاذ مساعد	البوليتكنيك
6	الدكتور عادل ريان	أستاذ مساعد	القدس المفتوحة
7	الدكتور ماجد ملحم	أستاذ مساعد	القدس المفتوحة
8	الدكتورة رجاء العسيلي	أستاذ مساعد	القدس المفتوحة
9	الدكتور سلمان التلاحمة	أستاذ مساعد	الخليل
10	م.عليان أبو غربية	أستاذ مساعد	البوليتكنيك

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات