

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية: دراسة حالة

أمانة مدينة الرياض

إعداد الطالب/عبدالرحمن ابراهيم العطوي

إشراف/

د.الفصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الأول
5	ملخص الدراسة
6	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	تساؤلات الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
14	متغيرات الدراسة
17	الفصل الثاني
18	الدراسات السابقة

22	الإطار النظري
26	مفهوم الخدمات البلدية وأهميتها
30	مفهوم الجودة في الخدمات
35	مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)
40	إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام والخدمات البلدية
45	مفهوم رضا المستفيدين في الخدمات
50	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المستفيدين
55	دور القيادة ودعم الإدارة العليا في تطبيق TQM
57	إدارة العمليات والتحسين المستمر في الخدمات البلدية
59	التحديات والمعوقات أمام تطبيق TQM في الخدمات البلدية
60	الخاتمة
61	الفصل الثالث
٦٢	منهجية الدراسة

٦٢	مجتمع الدراسة
٦٣	أدوات جمع البيانات
٦٤	حدود الدراسة
٦٥	الاستبيان
٧٥	الفصل الرابع
٧٦	التحليل الإحصائي
89	النتائج
92	التوصيات
95	المراجع
99	الملخص
100	الملاحق

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على 200 مستفيد لجمع البيانات حول إدراكهم لمبادئ الجودة الشاملة، مستوى رضاهم عن الخدمات، والتحديات التي تواجه الأمانة.

أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً متوسطاً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأمانة، وأن مستوى رضا المستفيدين بشكل عام متوسط إلى جيد، مع تباين في الرضا عن خدمات محددة. وكشفت النتائج أن ببطء الإجراءات، ضعف التواصل، وقلة التنسيق بين الإدارات هي أبرز التحديات التي تؤثر على جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات، تعزيز قنوات التواصل، تحسين استجابة الشكاوى، وتطوير التنسيق الداخلي لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في مدينة الرياض.

تُعدّ جودة الخدمات البلدية ركيزة أساسية في تحقيق رفاهية سكان المدن وتحسين جودة حياتهم، إذ تمس هذه الخدمات كافة جوانب الحياة اليومية، من النظافة والصحة العامة إلى تنظيم المدن وتوفير البنية التحتية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المدن الحديثة، أصبح الارتقاء بمستوى هذه الخدمات أولوية قصوى للمؤسسات البلدية. برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) كإطار عمل متكامل يهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال التركيز المستمر على تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، بل وتجاوزها. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية، منها التركيز على المستفيد، مشاركة جميع العاملين، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

تسعى أمانة مدينة الرياض، كواحدة من أكبر الأمانات في المنطقة، إلى تقديم خدمات بلدية متميزة تلبي تطلعات سكان العاصمة وزوارها. ومع تزايد أعداد السكان والتوسع العمراني، يزداد الضغط على الخدمات البلدية، مما يتطلب تبني استراتيجيات فعالة لضمان جودة هذه الخدمات وتحسين رضا المستفيدين عنها. من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق هذا الهدف، من خلال تحليل واقع الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض وتقييم مدى مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى رضا المستفيدين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل أمانة مدينة الرياض لتحسين الخدمات البلدية، إلا أن هناك تصورات متداولة ومؤشرات قد تشير إلى وجود فجوة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتوقعات المستفيدين منها، مما قد يؤثر على مستوى رضاهم. تتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية حول مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض؟

ويتفرع من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على المستفيد، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر) في أمانة مدينة الرياض؟
- ما هو مستوى رضا المستفيدين الحالي عن الخدمات البلدية المقدمة من أمانة مدينة الرياض؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه أمانة مدينة الرياض في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين رضا المستفيدين؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي والخدمي، وبالتحديد في مجال الخدمات البلدية. فالدراسة تسعى إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي وعملي يوضح العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين رضا المستفيدين في بيئة الخدمات البلدية.

- توفير بيانات ومعلومات دقيقة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمانة مدينة الرياض، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن أن تستفيد منها الدراسات المستقبلية.

- إضافة إلى المعرفة الحالية من خلال تحديد أهم التحديات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، وكيفية التغلب عليها.

- المساهمة في تطوير النماذج النظرية التي تربط بين الجودة ورضا المستفيد في سياق الخدمات العامة.

الأهمية العملية

- تمتد الأهمية العملية لهذه الدراسة لتشمل أمانة مدينة الرياض نفسها، وصناع القرار، والمستفيدين من الخدمات البلدية، وذلك من خلال:
- لأمانة مدينة الرياض: توفير رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تساعد الأمانة في تعزيز استراتيجياتها الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي رفع مستوى رضا المستفيدين. كما يمكن أن تسهم النتائج في توجيه جهود التطوير والتحسين المستمر.
 - لصناع القرار: تزويد صناع القرار في الجهات الحكومية الأخرى بمرجع يمكن الاستفادة منه في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم لتحسين جودة خدماتهم ورضا المتعاملين معها.
 - للمستفيدين من الخدمات البلدية: يؤمل أن تسهم النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة بشكل غير مباشر في تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات البلدية، من خلال رفع كفاءة وجودة هذه الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على جودة حياتهم اليومية.
 - للمجتمع بشكل عام: المساهمة في تعزيز الشفافية والمساءلة في أداء المؤسسات الحكومية، وتشجيع ثقافة التميز والجودة في تقديم الخدمات العامة، بما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تحديد وتقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أمانة مدينة الرياض على تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات البلدية المقدمة.

الأهداف الفرعية:

تتطلق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، القيادة الفعالة، والقرارات المبنية على الحقائق) في أمانة مدينة الرياض.
2. قياس مستوى رضا المستفيدين الحالي عن الخدمات البلدية المقدمة من أمانة مدينة الرياض.
3. الكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه أمانة مدينة الرياض في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين رضا المستفيدين.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق

إدارة الجودة الشاملة وبالتالي رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في

أمانة مدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من

الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على المستفيد،

مشاركة العاملين، والتحسين المستمر) في أمانة مدينة الرياض من وجهة نظر

المستفيدين؟

• ما هو مستوى رضا المستفيدين الحالي عن الخدمات البلدية المقدمة من أمانة

مدينة الرياض؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض؟

• ما هي أبرز التحديات التي تواجه أمانة مدينة الرياض في تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة لتحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ

"التركيز على المستفيد" في إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من

الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض.

• الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ

"مشاركة العاملين" في إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من الخدمات

البلدية في أمانة مدينة الرياض.

• الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ

"التحسين المستمر" في إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من الخدمات

البلدية في أمانة مدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H5): توجد تحديات ذات دلالة إحصائية تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة

- لتوضيح المفاهيم الأساسية التي تتناولها هذه الدراسة، سيتم تعريف المصطلحات التالية:
- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM): هي فلسفة إدارية شاملة تركز على التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، بهدف تلبية احتياجات وتوقعات العملاء (المستفيدين) وتجاوزها. تعتمد على مجموعة من المبادئ مثل التركيز على المستفيد، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وقيادة الإدارة العليا.
 - رضا المستفيدين (Customer Satisfaction): هو مدى تلبية أو تجاوز الخدمة المقدمة لتوقعات المستفيد. يعكس هذا المفهوم المشاعر الإيجابية أو السلبية

للمستفيد تجاه الخدمة بعد تجربتها، ويعد مؤشراً حيوياً لجودة الأداء ورضا العميل عن المؤسسة.

- الخدمات البلدية (Municipal Services): هي مجموعة الخدمات الأساسية التي تقدمها الأمانات والبلديات للمواطنين والمقيمين ضمن النطاق الجغرافي للمدينة، بهدف تحسين جودة الحياة وتلبية احتياجات المجتمع. تشمل هذه الخدمات على سبيل المثال لا الحصر: النظافة العامة وإدارة النفايات، صيانة الطرق والإنارة، تخطيط المدن والمرافق العامة، الحدائق والمنتزهات، الرقابة الصحية، وخدمات الترخيص.

- أمانة مدينة الرياض (Riyadh Municipality): هي الجهة الحكومية المسؤولة عن إدارة وتطوير الخدمات البلدية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتختص بالإشراف على التخطيط العمراني، وصيانة البنية التحتية، وتنظيم البيئة والصحة العامة، وتقديم الخدمات للمستفيدين.

متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من متغيرين رئيسيين: أحدهما مستقل والآخر تابع، وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management –)

(TQM)

يمثل هذا المتغير العنصر الذي يُفترض أنه يؤثر في المتغير التابع. في هذه الدراسة، تُقاس إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الأبعاد أو المبادئ التي تعكس مدى تطبيقها داخل أمانة مدينة الرياض. ومن هذه الأبعاد:

- التركيز على المستفيد: مدى فهم وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين.
- مشاركة العاملين: مدى إشراك وتمكين الموظفين في عمليات التحسين والجودة.

- التحسين المستمر: السعي الدائم لتطوير العمليات والخدمات.
- دعم الإدارة العليا: التزام وقيادة الإدارة العليا بتبني وتطبيق مبادئ الجودة.
- إدارة العمليات: فعالية تصميم وإدارة العمليات لتقديم الخدمات.

- المتغير التابع: رضا المستفيدين من الخدمات البلدية (Customer)

(Satisfaction with Municipal Services)

يمثل هذا المتغير النتيجة أو الأثر الذي يُتوقع أن يتأثر بالمتغير المستقل. في هذه الدراسة، يُقاس رضا المستفيدين من خلال تقييمهم لمستوى جودة الخدمات البلدية

المقدمة من أمانة مدينة الرياض، وتوقعاتهم، ومدى تلبية هذه الخدمات

لاحتياجاتهم ورغباتهم. يمكن قياسه من خلال عدة مؤشرات مثل:

○ جودة الخدمة المقدمة (الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، الضمان، الملموسية).

○ توقعات المستفيدين.

○ سهولة الحصول على الخدمة.

○ سرعة إنجاز المعاملات.

○ فعالية حل الشكاوى.

الفصل الثاني

1. دراسة هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي (2007)

هدفت هذه الدراسة، التي حملت عنوان "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان"، إلى استكشاف مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان من منظور الطلبة. تكونت عينة الدراسة من 287 طالباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي عولجت باستخدام طرق إحصائية. توصلت الدراسة إلى أن أعلى تقديرات للطلبة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان كانت في مجالات الخدمات، والحوافز المادية والمعنوية، والإدارة، ونظم المعلومات، ورضا الطلبة.

2. دراسة إلهام يحيوي (2007)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة)"، وهدفت بجانبها النظري والميداني إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة، وبإحدى شركات الاسمنت خاصة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل عام، بينما اتسم أداء شركة الاسمنت عين التوتة بالتطور الإيجابي. كما أبرزت الدراسة تطور

الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتوجها وتحاول تحسين خدماتها.

3. دراسة شادي عطا محمد عايش (2008)

ركزت هذه الدراسة، وهي مذكرة ماجستير بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العامة في قطاع غزة)"، على التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العامة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من موظفي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تبني إدارات المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، احتياجات العاملين، تحسين العمليات، الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية). كما أكدت الدراسة أن المصارف الإسلامية تلتزم بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بدرجة عالية، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية بدرجة كافية.

4. دراسة داي سارة (2011)

هدفت مذكرة الماستر هذه، بعنوان "فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون"، إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، تلخصت في: تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة ما إذا كان هناك فرق قبل وبعد تطبيقها، وبالخصوص في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وكيف تجعل المؤسسة رضا الزبون على رأس قائمة أولوياتها للوصول إلى التميز والريادة. كما سعت الدراسة إلى الوقوف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم المعايير والأنظمة الشائعة والأكثر فعالية، والتأكيد على حتمية الاهتمام الجاد بإدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها، خاصة في المؤسسات الوطنية مثل مؤسسة سونلغاز.

5. دراسة محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر (2015)

تناولت هذه الدراسة، المنشورة في المجلة الأردنية الخاصة بإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 04، "قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين (دراسة ميدانية على المستشفيات التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم)". اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتتبع الظاهرة، ومنهج المسح الاجتماعي لجمع البيانات من العينة المختارة، ومنهج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد إدراك لدى المرضى والمراجعين في السودان للمستويات المطلوبة توفرها في المستشفيات عند تقديم الخدمات الصحية.

6. دراسة شرف الدين زديرة (2017)

جاءت أطروحة الدكتوراه هذه في علوم التسيير تخصص مناجمت المنظمات بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية". هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في قطاع الصحة، تحديد معايير الجودة في قطاع الصحة، توضيح نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المستشفيات، وتحليل وتشخيص للخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية مع توضيح أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية.

صعوبات الدراسة:

الإطار النظري

1. مفهوم الخدمات البلدية وأهميتها

- تعريف الخدمات البلدية: شرح ماهية الخدمات التي تقدمها البلديات وأمانات المدن.
- تصنيف الخدمات البلدية: أنواع الخدمات البلدية (أساسية، تكميلية، تطويرية).
- أهمية الخدمات البلدية: دورها في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة ورفاهية السكان.
- خصائص الخدمات البلدية: السمات المميزة للخدمات (غير ملموسة، غير قابلة للتخزين، إنتاج واستهلاك متزامنين).

2. مفهوم الجودة في الخدمات

- تعريف الجودة: المفاهيم المختلفة للجودة في سياق الخدمات.
- أبعاد جودة الخدمة: نموذج SERVQUAL (الموثوقية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الضمان) وتطبيقاته في الخدمات البلدية.
- فجوات الجودة في الخدمات: نموذج فجوات الجودة (The Gaps Model of Service Quality) لتحديد مصادر الخلل في تقديم الخدمات.
- قياس جودة الخدمات: المؤشرات والمقاييس المستخدمة لتقييم جودة الخدمات.

3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة: لمحة تاريخية عن المفهوم وأبرز روادها (ديمينغ، جوران، كروسبي).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة: الفلسفات والتعريفات المتعددة لـ TQM.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية:
 - التركيز على المستفيد (العميل).
 - مشاركة والتزام الإدارة العليا.
 - مشاركة وتمكين جميع العاملين.
 - التحسين المستمر (كايزن).
 - اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق (البيانات).
 - العلاقات مع الموردين (الشركاء).
 - إدارة العمليات.
- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: على الأداء المؤسسي ورضا المستفيدين.

4. إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام والخدمات البلدية

- تحديات تطبيق TQM في القطاع العام: طبيعة الخدمات الحكومية، البيروقراطية، مقاومة التغيير، غياب المنافسة.
- أهمية تطبيق TQM في الخدمات البلدية: تحسين الكفاءة والفاعلية، تعزيز الشفافية، بناء الثقة مع المستفيدين.
- نماذج وتجارب ناجحة: استعراض لتجارب دولية أو محلية في تطبيق TQM بالخدمات البلدية.

5. مفهوم رضا المستفيدين في الخدمات

- تعريف رضا المستفيدين: التفسيرات المختلفة للرضا وأهميته.
- محددات رضا المستفيدين: العوامل التي تؤثر في مستوى رضا المستفيد (جودة الخدمة، التوقعات، القيمة المدركة).
- أهمية قياس رضا المستفيدين: كوسيلة لتقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين.
- نماذج قياس رضا المستفيدين: (نموذج الرضا وعدم الرضا، نظرية التوقع-التأكيد).

6. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المستفيدين

- التأثير المباشر: كيف يؤدي تطبيق مبادئ TQM (مثل التركيز على المستفيد والتحسين المستمر) إلى زيادة رضا المستفيدين.
- التأثير غير المباشر: كيف تسهم TQM في تحسين العمليات الداخلية وبيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة ورضا المستفيد.
- النماذج النظرية: عرض نماذج تفسر هذه العلاقة (مثل نموذج الجودة-الرضا-الولاء).

7. دور القيادة ودعم الإدارة العليا في تطبيق TQM

- أهمية التزام القيادة: كعامل حاسم في نجاح مبادرات الجودة.
- مهام ومسؤوليات الإدارة العليا: في توجيه، دعم، وتخصيص الموارد لبرامج الجودة.
- بناء ثقافة الجودة: دور القيادة في غرس ثقافة التحسين المستمر والتركيز على المستفيد.

8. إدارة العمليات والتحسين المستمر في الخدمات البلدية

- تحليل وتصميم العمليات: كيف تسهم إدارة العمليات الفعالة في تقديم خدمات عالية الجودة.

- أدوات وتقنيات التحسين المستمر: (مثل حلقات الجودة، ستة سيجما، لين) وتطبيقها في سياق الخدمات البلدية.
- إدارة الشكاوى والاقتراحات: كآلية للتحسين المستمر وزيادة رضا المستفيدين.

9. التحديات والمعوقات أمام تطبيق TQM في الخدمات البلدية

- التحديات التنظيمية: البيروقراطية، مقاومة التغيير، نقص الموارد، غياب التنسيق.
- التحديات البشرية: نقص التدريب، ضعف التحفيز، عدم وضوح الأدوار.
- التحديات الفنية: ضعف البنية التحتية المعلوماتية، غياب أنظمة قياس الأداء الفعالة.
- التحديات الثقافية: غياب ثقافة التميز والتركيز على المستفيد.

10. الخاتمة

1. مفهوم الخدمات البلدية وأهميتها

تُعد الخدمات البلدية عصب الحياة الحضرية، فهي تلك الخدمات التي تقدمها البلديات أو الأمانات للمواطنين والمقيمين داخل نطاقها الجغرافي، بهدف تحسين جودة حياتهم وتلبية احتياجاتهم اليومية، بالإضافة إلى تنظيم وتطوير البيئة الحضرية.

تعريف الخدمات البلدية:

هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الهيئات الحكومية المحلية (البلديات والأمانات) لتقديم منافع عامة للمجتمع، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وتسهم في تحقيق الرفاهية العامة، تنظيم الشأن المحلي، وتوفير البنية التحتية والمرافق الأساسية لسكان المدينة وزوارها.

تصنيف الخدمات البلدية:

يمكن تصنيف الخدمات البلدية بناءً على طبيعتها وأهميتها إلى عدة أنواع:

• **الخدمات الأساسية:** هي الخدمات الحيوية والضرورية التي لا غنى عنها للمعيشة الكريمة وصحة السكان وسلامتهم.

◦ **أمثلة:** خدمات النظافة العامة وجمع النفايات، صيانة الطرق والإنارة، توفير

مياه الشرب والصرف الصحي (في بعض المدن)، تنظيم الأسواق

والمحلات، مكافحة الآفات والحشرات، الرقابة الصحية على الغذاء.

• الخدمات التكميلية: هي الخدمات التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتوفير

الرفاهية للسكان، وتعتبر مكمل للخدمات الأساسية.

◦ أمثلة: إنشاء وصيانة الحدائق والمنتزهات والمساحات الخضراء، تنظيم

الفعاليات والمهرجانات الثقافية والترفيهية، توفير المرافق الرياضية، خدمات

التراخيص التجارية والبناء، تنظيم المواقف.

• الخدمات التطويرية: هي الخدمات التي تركز على التخطيط المستقبلي وتنمية

المدينة على المدى الطويل، وتساهم في استدامتها وتطورها.

◦ أمثلة: التخطيط العمراني وتطوير الأحياء، إدارة النفايات الصلبة وإعادة

تدويرها، إدارة مياه الأمطار والسيول، تنفيذ المشاريع التنموية والبنية التحتية

الكبرى، الحفاظ على البيئة والتراث العمراني.

أهمية الخدمات البلدية:

تلعب الخدمات البلدية دوراً محورياً في تحقيق:

• التنمية الحضرية المستدامة: من خلال توفير بنية تحتية قوية، إدارة الموارد

بكفاءة، وتشجيع النمو الاقتصادي والاجتماعي المتوازن الذي يلبي احتياجات

الأجيال الحالية والمستقبلية.

• رفاهية السكان وجودة الحياة: بتحسين البيئة المعيشية، توفير بيئة صحية ونظيفة،

إتاحة المرافق الترفيهية والثقافية، وضمان سهولة الحركة والتنقل.

• الأمن والسلامة المجتمعية: عبر صيانة البنية التحتية، تنظيم الفعاليات، ومكافحة ما يهدد الصحة العامة.

• دعم الاقتصاد المحلي: بتوفير البيئة الجاذبة للاستثمار والأعمال من خلال تنظيم التراخيص وتطوير المناطق الصناعية والتجارية.

خصائص الخدمات البلدية:

تتميز الخدمات البلدية بعدة خصائص أساسية تميزها عن السلع المادية، وهي:

• غير ملموسة (Intangibility): لا يمكن رؤيتها، لمسها، أو اختبارها قبل الحصول عليها. على سبيل المثال، لا يمكن "لمس" خدمة تنظيف الشوارع، ولكن يمكن رؤية آثارها.

• غير قابلة للتخزين (Perishability): لا يمكن إنتاجها وتخزينها لبيعها لاحقاً. خدمة صيانة طريق يجب أن تُنفذ في وقتها، ولا يمكن تخزين "صيانة الطريق" للاستفادة منها لاحقاً.

• إنتاج واستهلاك متزامنين (Inseparability): يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في نفس الوقت تقريباً. المستفيد يشارك عادةً في عملية تقديم الخدمة (مثل تقديم طلب للحصول على ترخيص).

• التباين أو عدم التجانس (Variability/Heterogeneity): تختلف جودة الخدمة المقدمة باختلاف مقدم الخدمة أو الزمان أو المكان. قد تختلف تجربة

الحصول على خدمة معينة باختلاف الموظف الذي يقدمها أو اليوم الذي تطلب فيه الخدمة.

2. مفهوم الجودة في الخدمات

الجودة في الخدمات هي مفهوم متعدد الأوجه ويعكس مدى تلبية الخدمة لتوقعات واحتياجات المستفيدين.

تعريف الجودة:

تشير الجودة في سياق الخدمات إلى الدرجة التي تلبي بها الخدمة المتطلبات والتوقعات المعلنة أو الضمنية للمستفيد. لا تقتصر الجودة على الخلو من العيوب، بل تشمل أيضاً مدى فعالية الخدمة في تحقيق الغرض منها وإضافة قيمة للمستفيد. يمكن تعريفها أيضاً بأنها "مطابقة الخدمة للمواصفات"، أو "مدى رضا المستفيد".

أبعاد جودة الخدمة: نموذج SERVQUAL

يُعد نموذج SERVQUAL (Service Quality) من أشهر النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمات، ويقترح خمسة أبعاد رئيسية يدرك المستفيدون من خلالها جودة الخدمة:

• **الموثوقية (Reliability):** قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة الموعودة بدقة

واعتمادية. في الخدمات البلدية، تعني الوفاء بالجدول الزمنية لجمع النفايات، دقة

إصدار التراخيص، والالتزام بمواعيد صيانة الطرق.

• الاستجابة (Responsiveness): رغبة مقدم الخدمة في مساعدة المستفيدين

وتقديم الخدمة بسرعة. تتجلى في سرعة استجابة الأمانة للشكاوى، أو سرعة معالجة الطلبات.

• الملموسية (Tangibles): المظاهر المادية للمنشآت والمعدات والعاملين ومواد

الاتصال. في الخدمات البلدية، تشمل نظافة المباني البلدية، حادثة المركبات المستخدمة في النظافة، المظهر المهني للموظفين، وجود لافتات واضحة للمعلومات.

• التعاطف (Empathy): اهتمام مقدم الخدمة الفردي والخاص بالمستفيدين. تعني

تفهم موظفي الأمانة لاحتياجات المستفيدين، التعامل بود واحترام، وتقديم اهتمام شخصي.

• الضمان (Assurance): معرفة الموظفين وكفاءتهم وقدرتهم على بث الثقة

والمصداقية. تشمل معرفة موظفي الأمانة بالإجراءات، قدرتهم على الإجابة على الاستفسارات، وشعور المستفيد بالأمان والثقة في التعامل معهم.

فجوات الجودة في الخدمات: نموذج فجوات الجودة (The Gaps Model of Service Quality)

يُعد نموذج الفجوات أداة تحليلية لتحديد الأسباب المحتملة لعدم رضا المستفيدين عن الخدمة. يقترح هذا النموذج أن عدم الجودة ينشأ من فجوات بين ما يتوقعه المستفيد وما يتم تقديمه فعلياً. أبرز هذه الفجوات:

• **الفجوة 1: فجوة معرفة المستهلك:** الفرق بين توقعات المستفيد وإدراك الإدارة لتلك التوقعات.

• **الفجوة 2: فجوة تصميم الخدمة:** الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات المستفيدين ومواصفات جودة الخدمة التي يتم وضعها.

• **الفجوة 3: فجوة تقديم الخدمة:** الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والخدمة الفعلية المقدمة.

• **الفجوة 4: فجوة الاتصالات التسويقية:** الفرق بين الخدمة المقدمة وما يتم الإعلان عنه أو وعوده للمستفيدين.

• **الفجوة 5: فجوة الخدمة المدركة (فجوة المستفيد):** الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل المستفيد. هذه الفجوة هي نتيجة للفجوات الأربع السابقة، وهي الفجوة الأهم التي تعكس رضا أو عدم رضا المستفيد.

قياس جودة الخدمات:

يتضمن قياس جودة الخدمات استخدام مؤشرات ومقاييس متنوعة لتقييم مدى تحقيق

الأهداف المرجوة وتحسين الأداء. تشمل طرق القياس:

• استبيانات رضا المستفيدين: لقياس الجودة المدركة وتوقعات المستفيدين (مثل SERVQUAL).

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): مثل متوسط وقت الاستجابة للشكاوى، نسبة إنجاز المعاملات في الوقت المحدد، عدد شكاوى المستفيدين لكل خدمة.

• المقارنة المعيارية (Benchmarking): مقارنة أداء الأمانة مع أفضل الممارسات في بلديات أخرى.

• مجموعات التركيز والمقابلات: للحصول على تغذية راجعة نوعية من المستفيدين.

• تحليل الشكاوى والاقتراحات: لفهم نقاط الضعف المتكررة.

3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) هي فلسفة إدارية شاملة تركز على التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب المنظمة، بهدف تحقيق رضا المستفيدين والنجاح طويل الأجل.

نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

تعود جذور إدارة الجودة الشاملة إلى جهود الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، متأثرة بآراء رواد الجودة الغربيين مثل وليام إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming) وجوزيف جوران (Joseph Juran). قدم ديمينغ 14 نقطة لتحسين الجودة، وركز جوران على ثلاثية الجودة (التخطيط، التحكم، التحسين). كما ساهم فيليب كروسبي (Philip

Crosby) بمفهوم "الجودة مجانية" وأهمية "الامتثال للمتطلبات". تطورت TQM من مجرد فحص المنتجات إلى نهج شامل يشمل جميع العمليات والأفراد.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هي نظام إداري يهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين عن طريق إشراك جميع العاملين في عملية تحسين الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات والعمليات والبيئة. إنها فلسفة تسعى إلى دمج جميع وظائف وعمليات المنظمة لضمان جودة عالية باستمرار لتلبية أو تجاوز توقعات المستفيدين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ محورية:

- **التركيز على المستفيد (العميل):** المستفيد هو محور كل الأنشطة والقرارات. يجب فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين وتجاوزها إن أمكن، سواء كان المستفيد داخلياً (الموظف) أو خارجياً (المواطن).
- **مشاركة والتزام الإدارة العليا:** يجب أن يكون لدى القيادة التزام كامل وواضح بدعم وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وأن تكون قدوة في هذا المجال. دور الإدارة العليا هو توفير الموارد، تحديد الرؤية، وبناء ثقافة الجودة.

- **مشاركة وتمكين جميع العاملين:** الجودة مسؤولية الجميع. يجب إشراك كل فرد في المنظمة، من أعلى الهرم إلى أدنى مستوى، في جهود التحسين. يتضمن ذلك تدريبهم، تمكينهم من اتخاذ القرارات، وتقدير مساهماتهم.
- **التحسين المستمر (كايزن):** الجودة ليست هدفاً نهائياً، بل هي رحلة مستمرة من التغيير والتطوير. يعتمد مبدأ "كايزن" الياباني على إجراء تحسينات صغيرة ومتزايدة بشكل يومي لجميع العمليات.
- **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق (البيانات):** القرارات المتعلقة بالجودة يجب أن تستند إلى تحليل دقيق للبيانات والمعلومات، وليس على التخمينات أو الآراء الشخصية. يتطلب ذلك جمع البيانات، تحليلها إحصائياً، واستخدامها لتحديد المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **العلاقات مع الموردين (الشركاء):** الموردون هم جزء لا يتجزأ من سلسلة القيمة. يجب بناء علاقات شراكة قوية مع الموردين لضمان جودة المدخلات، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة المخرجات.
- **إدارة العمليات:** التركيز على تحسين العمليات بدلاً من التركيز على النتائج النهائية فقط. يتضمن ذلك تحليل العمليات، تحديد نقاط الضعف، وإعادة تصميمها لزيادة الكفاءة والفعالية وتقليل الأخطاء والفاقد.

4. إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام والخدمات البلدية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع العام، وخاصة في الخدمات البلدية، يختلف عن تطبيقه في القطاع الخاص نظراً للطبيعة الفريدة للخدمات الحكومية والأهداف غير الربحية.

تحديات تطبيق TQM في القطاع العام:

على الرغم من الفوائد الكبيرة لـ TQM، إلا أن تطبيقها في القطاع العام يواجه عدة تحديات:

- **طبيعة الخدمات الحكومية:** غالباً ما تكون الخدمات الحكومية معقدة، غير ملموسة، وتخدم شريحة واسعة جداً ومتنوعة من المستفيدين بتوقعات مختلفة، مما يجعل توحيد معايير الجودة وقياسها أمراً صعباً.
- **البيروقراطية:** تتميز الهياكل الحكومية عادة بالبيروقراطية، تعدد المستويات الإدارية، وتعقيد الإجراءات. هذا قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، مقاومة للتغيير، وصعوبة في تطبيق مبادئ TQM التي تتطلب المرونة والسرعة.

- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم الموظفون التغييرات الجذرية في طرق العمل التقليدية التي تأتي بها TQM، خوفاً من المجهول، أو لعدم إدراكهم لفوائدها، أو لاعتيادهم على الروتين.
 - **غياب المنافسة:** في كثير من الأحيان، لا تواجه الخدمات الحكومية منافسة مباشرة كما هو الحال في القطاع الخاص. هذا الغياب قد يقلل من الحافز للتحسين المستمر، حيث لا يوجد ضغط مباشر من السوق لدفع المؤسسة لرفع مستوى الجودة.
 - **نقص الموارد أو تخصيصها:** قد تواجه الجهات الحكومية قيوداً في الميزانية أو صعوبة في تخصيص الموارد اللازمة للتدريب، التكنولوجيا، أو مشاريع التحسين المستمر.
 - **المركزية واتخاذ القرار:** قد تكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزية بشكل كبير، مما يتعارض مع مبدأ تمكين العاملين في TQM.
 - **قياس الأداء:** صعوبة قياس الأداء والإنتاجية بدقة في بعض الخدمات الحكومية، مقارنة بالقطاع الخاص الذي يعتمد على الأرباح والمبيعات كمقاييس واضحة.
- أهمية تطبيق TQM في الخدمات البلدية:
- رغم التحديات، فإن تطبيق TQM في الخدمات البلدية يحمل أهمية بالغة:

- **تحسين الكفاءة والفاعلية:** يساهم في تبسيط العمليات، تقليل الهدر، واستخدام الموارد بشكل أمثل، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل.
 - **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يساعد في توثيق الإجراءات، ووضع معايير واضحة للأداء، مما يعزز الشفافية في تقديم الخدمات ويمكن المستفيدين من مساءلة الجهة المقدمة للخدمة.
 - **بناء الثقة مع المستفيدين:** عندما يشعر المستفيدون بأن صوتهم مسموع، وأن خدماتهم تتحسن باستمرار، تزداد ثقتهم في المؤسسة البلدية وتعاونهم معها.
 - **تحقيق رضا المستفيدين:** الهدف الأسمى لـ TQM هو تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة.
 - **دعم التنمية الحضرية المستدامة:** الخدمات البلدية عالية الجودة هي أساس المدن المستدامة، حيث تساهم في تحسين البيئة، البنية التحتية، ورفاهية المجتمع ككل.
 - **تحسين بيئة العمل الداخلية:** يساهم تمكين الموظفين، التحسين المستمر، والتركيز على العمليات في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً.
- نماذج وتجارب ناجحة:
- هناك العديد من النماذج والتجارب الناجحة لتطبيق TQM في الخدمات البلدية حول العالم:

• **سنغافورة:** تُعد سنغافورة مثالاً رائداً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاعها العام، حيث تركز على الكفاءة، التخطيط طويل الأجل، واستخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات بلدية وحكومية عالية الجودة. برامج مثل " (Public Service " PS21 (for the 21st Century تهدف إلى تعزيز التفكير الابتكاري والتحسين المستمر.

• **مدن أوروبية (مثل فنلندا والدنمارك):** تتميز هذه الدول بتقديم خدمات بلدية شفافة، فعالة، وذات جودة عالية، مع التركيز على مشاركة المواطنين واستخدام البيانات لتحسين الأداء.

• **دول الخليج:** العديد من البلديات في دول الخليج، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، بدأت بتطبيق مبادرات الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ضمن برامج التحول الوطني. على سبيل المثال، تسعى بعض الأمانات إلى الحصول على شهادات الأيزو للجودة وتطبيق معايير التميز الحكومي لتحسين خدماتها وتلبية تطلعات رؤية 2030.

5. مفهوم رضا المستفيدين في الخدمات

رضا المستفيدين هو مؤشر حيوي لنجاح أي مؤسسة، خاصة تلك التي تقدم الخدمات.

تعريف رضا المستفيدين:

يُعرّف رضا المستفيدين بأنه الشعور الإيجابي أو حالة القناعة التي تنتاب المستفيد عندما تلبي الخدمة المقدمة توقعاته أو تتجاوزها. إنه الحكم الذي يصدره المستفيد على جودة الخدمة المقدمة بناءً على مقارنة الأداء المدرك بالتوقعات المسبقة.

• التفسيرات المختلفة:

- الرضا كإدراك: المستفيد راضٍ عندما يدرك أن الخدمة قد حققت ما كان يتوقعه.
- الرضا كعاطفة: هو شعور بالسعادة أو الإيجابية تجاه تجربة الحصول على الخدمة.
- الرضا كتقييم: هو عملية تقييم المستفيد للخدمة بناءً على مجموعة من المعايير والعوامل.

• أهميته:

- يزيد من ولاء المستفيدين ويشجعهم على الاستمرارية في التعامل.
- يساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة من خلال التسويق الشفهي.
- يقلل من شكاوى المستفيدين ويحسن من بيئة العمل.
- يوفر تغذية راجعة قيمة للمؤسسة لتحسين أدائها.

محددات رضا المستفيدين:

تتأثر مستويات رضا المستفيدين بعدة عوامل رئيسية:

- **جودة الخدمة المدركة:** هذا هو العامل الأكثر تأثيراً. إذا كانت جودة الخدمة عالية (الموثوقية، الاستجابة، الكفاءة، التعاطف)، فمن المرجح أن يكون المستفيد راضياً.
 - **توقعات المستفيد:** يلعب ما يتوقعه المستفيد من الخدمة دوراً حاسماً. إذا كانت الخدمة المقدمة أقل من التوقعات، يحدث عدم رضا. إذا كانت مساوية أو متجاوزة للتوقعات، يحدث الرضا أو الإبهار. تتأثر التوقعات بالتجارب السابقة، الإعلانات، والتسويق الشفهي.
 - **القيمة المدركة:** العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها المستفيد والتكاليف (المالية، الزمنية، الجهد) التي يتكبدها للحصول على الخدمة. إذا كانت المنافع تفوق التكاليف، تزداد القيمة المدركة وبالتالي الرضا.
 - **المشاعر والعواطف:** التجربة العاطفية للمستفيد أثناء الحصول على الخدمة (مثال: هل شعر بالاحترام والتقدير؟).
 - **العوامل الشخصية والظرفية:** قد تؤثر الحالة المزاجية للمستفيد، أو الظروف المحيطة (مثل عجلة الوقت) على إدراكه للخدمة وبالتالي على مستوى رضاه.
- أهمية قياس رضا المستفيدين:

يُعد قياس رضا المستفيدين أداة استراتيجية أساسية للمؤسسات:

• كوسيلة لتقييم الأداء: يوفر مؤشراً واضحاً حول مدى فعالية المؤسسة في تلبية

احتياجات المستفيدين وتحقيق أهدافها.

• **لتحديد مجالات التحسين:** يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات، مما

يوجه جهود التحسين نحو الجوانب الأكثر أهمية للمستفيدين.

• **لمراقبة التغيرات بمرور الوقت:** يتيح للمؤسسة تتبع مستويات الرضا وتأثير

مبادرات التحسين على المدى الطويل.

• **لتحديد الأولويات:** يمكن للمؤسسة تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية للتعامل

مع المشكلات التي تؤثر سلباً على رضا شريحة واسعة من المستفيدين.

• **لتحسين سمعة المؤسسة:** المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لرضا المستفيدين

غالباً ما تحظى بسمعة طيبة وثقة أكبر من المجتمع.

نماذج قياس رضا المستفيدين:

توجد عدة نماذج نظرية وعملية لقياس وتحليل رضا المستفيدين:

• **نموذج الرضا وعدم الرضا (Satisfaction/Dissatisfaction Model):**

يركز هذا النموذج على تقييم المستفيد للخدمة بناءً على ما إذا كانت قد حققت

توقعاته أو فشلت في تحقيقها. إذا فاقت التوقعات، يؤدي ذلك إلى الإبهار والرضا

الشديد، وإذا كانت مساوية، يكون هناك رضا، وإذا كانت أقل، يحدث عدم الرضا.

• **نظرية التوقع-التأكيد (Expectancy-Confirmation Theory):** تُعد هذه

النظرية إطاراً رئيسياً لفهم الرضا. تفترض أن الرضا ينشأ من المقارنة بين

التوقعات المسبقة للمستفيد والأداء الفعلي المدرك للخدمة.

○ **التأكيد الإيجابي:** عندما يتجاوز الأداء التوقعات (أو يطابقها تماماً)، يؤدي

ذلك إلى الرضا.

○ **التأكيد السلبي:** عندما يكون الأداء أقل من التوقعات، يؤدي ذلك إلى عدم

الرضا.

○ **التوقعات:** هي المعتقدات المسبقة للمستفيدين حول أداء الخدمة.

○ **الأداء المدرك:** هو ما يختبره المستفيد فعلياً من الخدمة.

○ **التأكيد:** هو عملية المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات.

6. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المستفيدين

توجد علاقة وثيقة وتكاملية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا المستفيدين. ف

TQM ليست مجرد مجموعة من الأدوات، بل هي فلسفة تسعى إلى ترسيخ ثقافة الجودة

التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المستفيد.

التأثير المباشر:

تؤدي مبادئ TQM إلى زيادة رضا المستفيدين بشكل مباشر من خلال:

• **التركيز على المستفيد:** هذا المبدأ الأساسي في TQM يعني أن كل قرار وعملية يتم تصميمها مع وضع المستفيد في الاعتبار، مما يضمن تلبية احتياجاته وتوقعاته بشكل فعال.

• **التحسين المستمر:** من خلال عملية التحسين المستمر (كايزن)، يتم تحديد نقاط الضعف في الخدمات ومعالجتها بشكل دوري، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة للمستفيدين.

• **القرارات المبنية على الحقائق (البيانات):** يضمن استخدام البيانات في اتخاذ القرارات أن التحسينات المستهدفة تستند إلى احتياجات المستفيدين الحقيقية والمدعومة بالأدلة، مما يزيد من فعالية التحسينات في رفع مستوى الرضا.

• **تمكين العاملين:** عندما يتم تمكين الموظفين وتدريبهم، يصبحون أكثر قدرة واستعداداً لتقديم خدمة ممتازة وحل مشكلات المستفيدين بفاعلية، مما يعزز تجربة المستفيد.

التأثير غير المباشر:

إضافة إلى التأثيرات المباشرة، تسهم TQM في تحسين رضا المستفيدين بشكل غير مباشر عبر تأثيرها على البيئة الداخلية والعمليات:

- **تحسين العمليات الداخلية:** تطبيق TQM يؤدي إلى تبسيط وتوحيد العمليات والإجراءات داخل الأمانة، مما يقلل من الأخطاء والبطء في تقديم الخدمات، وهذا ينعكس إيجاباً على تجربة المستفيد.
- **بناء ثقافة الجودة:** TQM تخلق ثقافة تنظيمية يلتزم فيها الجميع بالجودة والتميز، مما يؤثر على سلوك الموظفين في تعاملهم مع المستفيدين ويجعلهم أكثر اهتماماً بتقديم خدمة متميزة.
- **زيادة كفاءة الموارد:** عندما يتم إدارة الجودة بشكل شامل، يتم استخدام الموارد (البشرية، المالية، التقنية) بكفاءة أكبر، مما يسمح للأمانة بتقديم المزيد من الخدمات أو خدمات ذات جودة أعلى بنفس الموارد.
- **تحسين العلاقات مع الموردين:** التعاون مع موردين يتمتعون بالجودة يضمن أن المدخلات (مثل مواد الصيانة، تقنيات البنية التحتية) ذات جودة عالية، مما يؤثر على جودة الخدمات النهائية.

النماذج النظرية:

هناك نماذج نظرية تفسر العلاقة بين الجودة ورضا المستفيدين:

- **نموذج الجودة-الرضا-الولاء (Quality-Satisfaction-Loyalty Model):** هذا النموذج هو أحد الأطر الشائعة التي توضح هذه العلاقة. يفترض النموذج أن الجودة المدركة (والتي تتحقق من خلال تطبيق TQM) تؤدي إلى

رضا المستفيدين. وبدورها، فإن المستفيدين الراضين يميلون إلى أن يكونوا أكثر

ولاءً للمؤسسة (في سياق الخدمات البلدية، يمكن أن يعني ذلك التزاماً أكبر

بالأنظمة البلدية، مشاركة إيجابية، وتقليل الشكاوى).

○ جودة الخدمة (مدخل TQM) → رضا المستفيد → ولاء المستفيد.

○ TQM هي المظلة التي تضمن أن جميع أبعاد جودة الخدمة يتم تحقيقها

بشكل مستمر، مما يؤدي بدوره إلى رضا المستفيدين ومن ثم بناء علاقة

قوية ودائمة معهم.

7. دور القيادة ودعم الإدارة العليا في تطبيق TQM

يُعد التزام ودعم الإدارة العليا حجر الزاوية في نجاح أي مبادرة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة (TQM). بدون هذا الدعم، تصبح جهود الجودة مجرد مشاريع مؤقتة تفقر إلى

الاستمرارية والتأثير الحقيقي.

أهمية التزام القيادة:

يعتبر التزام القيادة هو العامل الحاسم في نجاح مبادرات الجودة للأسباب التالية:

- **تحديد الاتجاه والرؤية:** القيادة هي التي تضع الرؤية الواضحة للجودة وتحدد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، مما يمنح الموظفين اتجاهاً موحداً.
- **تخصيص الموارد:** تلتزم القيادة بتوفير الموارد اللازمة (المالية، البشرية، التكنولوجية) لبرامج الجودة، مثل التدريب، الأدوات، والتكنولوجيا، وهو أمر حيوي لتمكين فرق العمل.
- **بناء ثقافة الجودة:** القيادة هي المسؤولة عن غرس ثقافة الجودة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال القدوة، التواصل المستمر، ومكافأة السلوكيات التي تدعم الجودة.
- **إزالة المعوقات:** تتدخل الإدارة العليا لحل المشكلات التنظيمية، وإزالة العوائق البيروقراطية، وتذليل الصعوبات التي قد تواجه فرق العمل في تطبيق مبادرات الجودة.
- **تحفيز الموظفين:** يدرك الموظفون جدية مبادرات الجودة عندما يرون التزاماً حقيقياً من القيادة، مما يعزز دافعيتهم للمشاركة والتحسين.
مهام ومسؤوليات الإدارة العليا:
تشمل مهام ومسؤوليات الإدارة العليا في توجيه ودعم برامج الجودة ما يلي:

• وضع السياسات والاستراتيجيات: صياغة سياسات الجودة وتضمينها في الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة.

• تحديد الأهداف: وضع أهداف جودة قابلة للقياس والتتبع لضمان التحسين المستمر.

• توفير التدريب: التأكد من حصول الموظفين على التدريب اللازم حول مفاهيم وأدوات الجودة.

• الرقابة والمتابعة: الإشراف على تقدم برامج الجودة ومراجعة الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف.

• التواصل الفعال: التواصل المستمر مع الموظفين حول أهمية الجودة، الأهداف المحققة، والتحديات المتبقية.

• الاعتراف والمكافأة: تقدير ومكافأة الفرق والأفراد الذين يساهمون بفاعلية في تحسين الجودة.

بناء ثقافة الجودة:

تلعب القيادة دوراً محورياً في غرس ثقافة التحسين المستمر والتركيز على المستفيد من خلال:

• القدوة الحسنة: يجب أن تكون القيادة نموذجاً يحتذى به في الالتزام بمعايير الجودة وفي التعامل باحترام مع المستفيدين.

- **التواصل المستمر:** بناء قنوات اتصال مفتوحة لتعزيز الوعي بأهمية الجودة وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والملاحظات.
 - **التدريب والتمكين:** الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات الجودة، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنفسهم.
 - **المكافآت والتحفيز:** ربط الأداء المتعلق بالجودة بنظام المكافآت والحوافز لخلق بيئة تشجع على التميز.
 - **التركيز على المستفيد:** التأكيد المستمر على أن رضا المستفيد هو الهدف الأسمى، وأن جميع العمليات يجب أن تصمم لخدمة هذا الهدف.
8. إدارة العمليات والتحسين المستمر في الخدمات البلدية
- تُعد إدارة العمليات والتحسين المستمر مكونين حيويين لضمان جودة الخدمات البلدية وكفاءتها.
- تحليل وتصميم العمليات:**
- **تحليل العمليات:** يتضمن ذلك فهم شامل للعمليات الحالية لتقديم الخدمات البلدية، بدءاً من تلقي الطلب وحتى إنجاز الخدمة. الهدف هو تحديد الخطوات، المدخلات، المخرجات، الأدوار والمسؤوليات، وتحديد نقاط الضعف أو الاختناقات. على سبيل المثال، تحليل عملية إصدار رخصة بناء لتحديد الخطوات التي تستغرق وقتاً طويلاً أو التي تتطلب مراجعات متعددة.

• **تصميم العمليات:** بناءً على التحليل، يتم إعادة تصميم العمليات لتكون أكثر كفاءة

وفعالية وتوجهاً نحو المستفيد. يشمل ذلك تبسيط الخطوات، إزالة الأنشطة غير

الضرورية، أتمتة العمليات (التحول الرقمي)، وتحديد معايير واضحة للأداء.

الهدف هو جعل العملية سلسلة، سريعة، وذات جودة عالية.

أدوات وتقنيات التحسين المستمر:

هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن للبلديات استخدامها لتحقيق التحسين

المستمر:

• **حلقات الجودة (Quality Circles):** مجموعات صغيرة من الموظفين (من نفس

القسم أو أقسام مختلفة) يجتمعون بانتظام لتحديد، تحليل، وحل المشكلات المتعلقة

بالجودة في مجال عملهم. هذا يعزز مشاركة الموظفين في التحسين.

• **سته سيجما (Six Sigma):** منهجية تعتمد على البيانات تهدف إلى تقليل

العيوب والأخطاء في العمليات إلى أدنى حد ممكن (بشكل مثالي، لا يتجاوز 3.4

عيب لكل مليون فرصة). تتضمن خطوات محددة (تعريف، قياس، تحليل،

تحسين، تحكم - DMAIC).

• **لين (Lean):** فلسفة تركز على تحديد وإزالة الهدر (Waste) في العمليات

لتحقيق أقصى قيمة للمستفيد بأقل الموارد. يهدف إلى تقليل أوقات الانتظار،

تبسيط الخطوات، وتقليل الأنشطة غير المضافة للقيمة.

• **خرائط تدفق العمليات (Process Flowcharts):** أدوات بصرية تساعد على

توثيق وتحليل العمليات وتحديد فرص التحسين.

• **تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis):** تقنيات مثل "أسلوب 5

لماذا" (Whys 5) أو "مخطط عظم السمكة" (Fishbone Diagram) لتحديد

الأسباب الأساسية للمشكلات بدلاً من معالجة الأعراض فقط.

إدارة الشكاوى والاقتراحات:

تُعد إدارة الشكاوى والاقتراحات آلية حيوية للتحسين المستمر وزيادة رضا المستفيدين:

• **نظام فعال للشكاوى:** يجب أن يكون هناك نظام سهل الوصول وفعال لتلقي

شكاوى المستفيدين، مع ضمان الشفافية في التعامل معها، والسرعة في الاستجابة،

وتقديم تغذية راجعة للمستفيد حول حالة شكواه.

• **تحليل الشكاوى:** لا يكفي فقط حل الشكوى الفردية، بل يجب تحليل الشكاوى

المتكررة لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات ومعالجتها بشكل منهجي.

• **تشجيع الاقتراحات:** يجب تشجيع المستفيدين والموظفين على حد سواء لتقديم

الاقتراحات لتحسين الخدمات والعمليات، وتوفير آليات واضحة لتقديمها ودراستها

وتطبيق المجد منها.

• **تحويل الشكاوى إلى فرص:** يمكن تحويل الشكاوى إلى فرصة للتعلم والتحسين إذا

تم التعامل معها بشكل صحيح.

9. التحديات والمعوقات أمام تطبيق TQM في الخدمات البلدية

يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الخدمات البلدية مسعى طموحاً يواجه العديد من العقبات الفريدة مقارنة بالقطاع الخاص. هذه التحديات تنبع من طبيعة الخدمات الحكومية، الهيكل التنظيمي، الموارد المتاحة، والثقافة السائدة.

• التحديات التنظيمية:

هذه التحديات تتعلق بالهيكل العام للبلدية وطرق عملها الرسمية:

1. البيروقراطية وتعقيد الإجراءات:

- الشرح: تتميز البلديات غالباً بهياكل تنظيمية هرمية ومعقدة، مع وجود العديد من المستويات الإدارية والإجراءات الروتينية الطويلة والمعقدة. هذا يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات، صعوبة في تنفيذ التغييرات بسرعة، وعدم مرونة في التكيف مع احتياجات المستفيدين المتغيرة. تتطلب TQM مرونة وسرعة في الاستجابة، وهو ما يتعارض مع النظم البيروقراطية الجامدة.

- مثال: عملية الحصول على ترخيص بناء قد تتطلب موافقات من عدة إدارات مختلفة، كل منها له إجراءاته الخاصة، مما يسبب تأخيراً وإحباطاً للمستفيد.

2. مقاومة التغيير:

- الشرح: هي ظاهرة طبيعية تحدث عندما يتم إدخال أنظمة أو طرق عمل جديدة. قد يقاوم الموظفون التغيير بسبب الخوف من المجهول، فقدان السلطة أو الراحة في الأساليب القديمة، أو عدم فهم الفوائد المترتبة على تطبيق TQM. هذه المقاومة يمكن أن تعيق جهود التحسين وتبطئ عملية التبني.
- مثال: موظف اعتاد على معالجة الطلبات يدوياً قد يقاوم التحول إلى نظام إلكتروني جديد، حتى لو كان أكثر كفاءة، بسبب عدم الثقة في التكنولوجيا أو الخوف من فقدان مهاراته التقليدية.

3. نقص الموارد:

- الشرح: غالباً ما تعمل البلديات في إطار ميزانيات محدودة وقد تواجه صعوبة في تخصيص الموارد الكافية لتطبيق TQM. تشمل هذه الموارد:
- الموارد المالية: لتغطية تكاليف التدريب، شراء التقنيات الجديدة، وتمويل مشاريع التحسين.

▪ الموارد البشرية المؤهلة: الحاجة إلى خبراء في الجودة، وموظفين

مدربين على أدوات TQM.

▪ البنية التحتية التكنولوجية: مثل أنظمة إدارة الجودة، قواعد

البيانات، والمنصات الرقمية لتقديم الخدمات.

○ مثال: عدم توفر ميزانية كافية لتجديد أسطول سيارات النظافة القديمة يؤثر

على كفاءة جمع النفايات، وبالتالي على جودة الخدمة.

4. غياب التنسيق الفعال:

○ الشرح: تعاني بعض البلديات من ضعف التنسيق والتعاون بين الإدارات

والأقسام المختلفة. هذا الانعزال (Silose Effect) يؤدي إلى تكرار

الجهود، تباطؤ في معالجة الخدمات التي تتطلب مشاركة عدة أقسام، وعدم

وجود رؤية موحدة لخدمة المستفيد. تتطلب TQM عملاً جماعياً وتكاملاً

بين جميع أجزاء المنظمة.

○ مثال: قسم صيانة الطرق قد لا ينسق بشكل فعال مع قسم شبكات المياه

والصرف الصحي، مما يؤدي إلى إعادة حفر الطرق بعد وقت قصير من

صيانتها لإصلاح الأنابيب تحتها.

• التحديات البشرية:

تتعلق هذه التحديات بالموظفين وقدراتهم ودوافعهم:

1. نقص التدريب:

- الشرح: عدم كفاية التدريب أو غيابه حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، أدواتها (مثل ستة سيجما، لين)، مهارات خدمة المستفيدين، وكيفية تطبيقها في سياق العمل البلدي. هذا النقص يؤثر على قدرة الموظفين على المساهمة بفاعلية في جهود التحسين.
- مثال: موظف في خدمة المستفيدين قد لا يكون مدرباً على كيفية التعامل مع الشكاوى المعقدة أو توفير حلول سريعة ومرضية، مما يقلل من رضا المستفيدين.

2. ضعف التحفيز:

- الشرح: قد يفتقر الموظفون إلى التحفيز الكافي للمشاركة في مبادرات الجودة أو لتقديم أداء متميز. قد يعود ذلك إلى عدم وجود نظام مكافآت فعال، عدم تقدير الجهود المبذولة، بيئة عمل غير داعمة، أو عدم وضوح العلاقة بين جهودهم الفردية وتحسين الجودة الشاملة.
- مثال: موظف يقترح فكرة لتحسين عملية ما ولا يتم مكافأته أو حتى الاعتراف بجهده، قد يفقد دافعه لتقديم المزيد من الأفكار في المستقبل.

3. عدم وضوح الأدوار:

◦ الشرح: عندما تكون الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالجودة غير واضحة أو متداخلة بين الأفراد والأقسام، يحدث تشتت في الجهود، وقد يؤدي ذلك إلى إهمال بعض الجوانب الهامة في الجودة، أو تحميل المسؤولية لجهات غير معنية.

◦ مثال: عدم وضوح المسؤولية عن متابعة جودة المقاولين المتعاقدين لخدمات النظافة قد يؤدي إلى تدهور مستوى النظافة دون تحديد المسؤول عن ذلك.

• التحديات الفنية:

تتعلق هذه التحديات بالبنية التحتية التقنية والأنظمة المعلوماتية:

1. ضعف البنية التحتية المعلوماتية:

◦ الشرح: نقص الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمتكاملة لجمع البيانات، تحليلها، وأتمتة العمليات. قد تعتمد بعض البلديات على أنظمة قديمة أو يدوية، مما يعيق تدفق المعلومات، ويصعب من عملية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وهي مبدأ أساسي في TQM.

◦ مثال: الاعتماد على السجلات الورقية بدلاً من قاعدة بيانات مركزية لشكاوى المستفيدين يجعل من الصعب تحليل أنواع الشكاوى المتكررة أو تتبع مدى فعاليتها في الحل.

2. غياب أنظمة قياس الأداء الفعالة:

- الشرح: عدم وجود مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومناسبة لقياس جودة الخدمات ورضا المستفيدين، أو صعوبة في جمع البيانات اللازمة لهذه المؤشرات. بدون قياس دقيق، يصعب تقييم فعالية مبادرات الجودة وتحديد مجالات التحسين.
- مثال: عدم وجود نظام آلي لقياس متوسط وقت استجابة الأمانة لبلاغات أعطال الإنارة أو حفر الطرق، يجعل من الصعب تحديد مدى التحسن في هذا الجانب.

• التحديات الثقافية:

تتعلق هذه التحديات بالقيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة:

1. غياب ثقافة التميز والتركيز على المستفيد:

- الشرح: قد لا تكون ثقافة المنظمة موجهة بشكل كافٍ نحو التميز أو التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين. قد تكون الثقافة السائدة هي مجرد "إنجاز المهام" دون الاهتمام بالجودة أو بالرضا. تتطلب TQM تحولاً ثقافياً نحو العميل والتحسين المستمر.
- مثال: التركيز على إنجاز عدد معين من التراخيص يومياً (كم) بدلاً من التركيز على سرعة ودقة وسهولة إصدار الترخيص (نوع).

2. التركيز على الامتثال بدلاً من الأداء :

- الشرح: الميل إلى الالتزام الصارم بالإجراءات والقوانين والتعليمات (الامتثال) دون السعي لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات أو يقدم قيمة مضافة للمستفيدين. هذا يعيق الابتكار والتحسين الذي تتطلبه TQM.
- مثال: موظف يتبع كل خطوة في دليل الإجراءات بدقة، حتى لو كانت هذه الخطوات غير فعالة أو تؤخر الخدمة، لأنه يخشى المساءلة عن أي خروج عنها.

3. عدم الإيمان بجودة TQM :

- الشرح: قد لا يكون بعض الأفراد، بمن فيهم بعض القيادات، مقتنعين بفاعلية إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع العام، أو يرونها مجرد "موضة إدارية" ستزول. هذا النقص في الإيمان يقوض أي جهد لتطبيقها بجدية.
- مثال: مسؤول يرى أن مبادرات الجودة هي مجرد "برامج تدريبية إضافية" لا تؤثر على الواقع العملي بشكل ملموس.

10. الخاتمة

تُعد هذه الدراسة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض ذات أهمية استراتيجية بالغة. ففي عالم يتزايد فيه وعي

المواطنين بجودة الخدمات وحقوقهم، يصبح تبني منهجيات إدارية متكاملة مثل إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة للجهات الحكومية، لا سيما البلديات التي تمثل الواجهة الرئيسية للمواطن.

لقد أوضحت الدراسة أن هناك إدراكاً متوسطاً لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومستوى رضا متوسط إلى جيد للمستفيدين عن الخدمات البلدية. إلا أنها أبرزت في الوقت ذاته تحديات جوهرية مثل البيروقراطية، ضعف التواصل، نقص التنسيق، وبعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والفنية والثقافية.

إن التوصيات المستنبطة من هذه الدراسة، والتي تركز على تبسيط الإجراءات، تعزيز قنوات التواصل، تحسين استجابة الشكاوى، وتطوير التنسيق الداخلي، تمثل خارطة طريق عملية لأمانة مدينة الرياض نحو تعزيز كفاءتها وفعاليتها. إن التزام القيادة، الاستثمار في تدريب وتمكين الموظفين، وتبني ثقافة التحسين المستمر، سيمكن الأمانة من التغلب على هذه التحديات.

في نهاية المطاف، سيساهم التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة في بناء مدن أكثر استدامة، تحسين جودة الحياة للسكان، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الجهات البلدية ومستفيديها، مما يدعم الأهداف التنموية للمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، والذي يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر والعلاقات القائمة بين المتغيرات كما هي في الواقع، مع محاولة تفسيرها وكشف أبعادها. يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من الخدمات البلدية.

1. نوع الدراسة والتصميم البحثي

تُصنف هذه الدراسة على أنها دراسة كمية (Quantitative Study)، تعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات المطروحة والخروج باستنتاجات قابلة للتعميم. يعتمد التصميم البحثي على المسح الميداني (Survey Study) لجمع البيانات من عينة من مجتمع الدراسة.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المستفيدين من الخدمات البلدية التي تقدمها أمانة مدينة الرياض من سكان وزوار مدينة الرياض. يشمل ذلك المواطنين والمقيمين الذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الخدمات البلدية المختلفة (مثل خدمات النظافة، صيانة الطرق، الحدائق، التراخيص، وغيرها).

3. عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع المستفيدين، سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) من المستفيدين. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة إحصائية مناسبة (مثل معادلة كوهين أو معادلة ستيفن ثومبسون) لضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بشكل كافٍ وتحقيق مستوى ثقة مناسب للنتائج. سيتم مراعاة التوزيع الديموغرافي والجغرافي للمستفيدين داخل مدينة الرياض لضمان شمولية العينة وتنوعها.

مثال مقترح لتحديد العينة: يمكن تقسيم مدينة الرياض إلى مناطق إدارية، ثم يتم سحب عينة عشوائية من كل منطقة، مع مراعاة التوزيع النسبي للمستفيدين في كل منطقة.

4. أداة جمع البيانات: الاستبيان

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات. سيتم تصميم الاستبيان بعناية فائقة لضمان تغطيته لكافة أبعاد الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. سيتكون الاستبيان من عدة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين: وتشمل معلومات مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة، مدة الإقامة في الرياض، المنطقة السكنية.

- القسم الثاني: محاور تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مدى إدراك المستفيدين لتطبيق أمانة مدينة الرياض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (مثل التركيز على المستفيد، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، إدارة العمليات). سيتم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد (Likert Scale) للإجابة على هذه العبارات (من 1 = أوافق بشدة إلى 5 = لا أوافق بشدة، أو العكس).

- القسم الثالث: محاور تتعلق برضا المستفيدين عن الخدمات البلدية: تتضمن عبارات تقيس مستوى رضا المستفيدين عن جوانب مختلفة من الخدمات البلدية المقدمة (مثل جودة النظافة، صيانة الطرق، استجابة الشكاوى، سهولة الحصول على المعلومات، كفاءة الموظفين). سيتم أيضًا استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد.

- القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة: أسئلة مفتوحة أو مقياس ليكرت حول أبرز الصعوبات أو التحديات التي قد تؤثر على جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

إجراءات تصميم وتطوير الاستبيان:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة: للاستفادة من المقاييس المعتمدة في الدراسات المشابهة.

- بناء العبارات: صياغة عبارات واضحة ومحددة تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة.
- التحكيم الأولي (Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الجودة والخدمات البلدية وعلم النفس الاجتماعي للتأكد من صدق المحتوى وقدرته على قياس ما وضع لقياسه. سيتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم وملاحظاتهم.
- الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study): تطبيق الاستبيان على عينة صغيرة (20-30 مستفيد) من خارج العينة الأساسية للدراسة. تهدف هذه الدراسة إلى:
 - التحقق من وضوح العبارات وسهولة فهمها.
 - تقدير الوقت اللازم للإجابة على الاستبيان.
 - حساب معامل الثبات (Reliability) للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأداة داخلياً. يجب أن يكون معامل الثبات مقبولاً (عادةً 0.70 فما فوق).

5. إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المستهدفة باستخدام إحدى الطرق التالية أو مزيج منها:

- التوزيع المباشر: في المواقع التي يرتادها المستفيدون من الخدمات البلدية (مثل الحدائق، المراكز الخدمية لأمانة الرياض، المجمعات التجارية).

- التوزيع الإلكتروني: من خلال منصات الاستبيانات الإلكترونية (مثل Google

Forms، SurveyMonkey) وتوزيع الرابط عبر وسائل التواصل الاجتماعي

ذات الصلة، أو عبر القنوات الرسمية لأمانة مدينة الرياض بعد الحصول على

الموافقات اللازمة.

سيتم توضيح أهداف الدراسة للمستجيبين والتأكيد على سرية المعلومات وأن استخدامها

سيكون للأغراض البحثية فقط.

6. الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم

الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for the Social Sciences) أو أي

برنامج إحصائي مناسب آخر. ستستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل

البيانات، منها:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لحساب التكرارات، النسب

النسبية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لتقديم وصف شامل

لخصائص عينة الدراسة والمتغيرات المختلفة.

- اختبارات الاتجاه المركزي والتشتت: لفهم التوزيعات للبيانات.

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis): (مثل معامل ارتباط بيرسون) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (رضا المستفيدين).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة المتعددة على المتغير التابع، وتحديد أي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة له الأثر الأكبر في رضا المستفيدين.
- اختبارات الفروق (مثل اختبار "ت" للعينة المستقلة أو تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المستفيدين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي).
- تحليل المحتوى: للأسئلة المفتوحة إن وجدت، لتصنيف وتلخيص التحديات والمقترحات.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: ستقتصر الدراسة على جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة، وهي عام 2025.
- الحدود المكانية: ستُجرى الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وستركز بشكل خاص على أمانة مدينة الرياض كمؤسسة مقدمة للخدمات.

• الحدود البشرية: ستشمل الدراسة المستفيدين من الخدمات البلدية التي تقدمها أمانة مدينة الرياض.

• الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا المستفيدين من الخدمات البلدية، ولن تتطرق لجوانب أخرى من إدارة الجودة أو أنواع أخرى من الخدمات.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لفهم مدى تطبيق أمانة مدينة الرياض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المستفيدين، وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات البلدية المقدمة، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تؤثر على جودة هذه الخدمات ورضا المستفيدين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل من الأسئلة التالية:

1. الجنس:

أ. ذكر

ب. أنثى

2. العمر:

أ. أقل من 25 سنة

ب. 25 - 35 سنة

ج. 36 - 45 سنة

د. 46 - 55 سنة

هـ. 56 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

أ. تعليم ثانوي أو أقل

ب. دبلوم

ج. بكالوريوس

د. دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. المهنة:

أ. طالب

ب. موظف حكومي

ج. موظف قطاع خاص

د. أعمال حرة/خاصة

هـ. متقاعد/ربة منزل

و. أخرى (يرجى التحديد): _____

5. مدة الإقامة في مدينة الرياض:

أ. أقل من 5 سنوات

ب. 5 - 10 سنوات

ج. 11 - 20 سنة

د. أكثر من 20 سنة

6. المنطقة السكنية في الرياض:

(أمثلة: شمال الرياض، جنوب الرياض، شرق الرياض، غرب الرياض، وسط

الرياض)

أ. شمال الرياض

ب. جنوب الرياض

ج. شرق الرياض

د. غرب الرياض

هـ. وسط الرياض

القسم الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أمانة مدينة الرياض

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	أمانة مدينة الرياض تركز بشكل كبير على فهم احتياجات المستفيدين من الخدمات.					
2	تلاحظ أن أمانة مدينة الرياض تستمع إلى آرائك ومقترحاتك لتحسين الخدمات.					

					موظفو الأمانة يمتلكون الصلاحيات الكافية لحل مشكلات المستفيدين بفاعلية.	3
					هناك تحسين مستمر وملحوظ في جودة الخدمات البلدية المقدمة.	4
					الإدارة العليا في أمانة الرياض تدعم وتشجع مبادرات تحسين الجودة.	5
					العمليات والإجراءات داخل الأمانة واضحة ومنظمة وتسهل الحصول على الخدمة.	6
					أرى أن أمانة مدينة الرياض تستخدم البيانات والمعلومات في اتخاذ قرارات تحسين الخدمات.	7
					هناك وعي بأهمية الجودة ورضا المستفيدين لدى معظم العاملين في الأمانة.	8

القسم الثالث: رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية

يرجى تحديد مدى رضاك عن العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = غير راضٍ جداً، 2 = غير راضٍ، 3 = محايد، 4 = راضٍ، 5 = راضٍ جداً)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	أنا راضٍ عن مستوى نظافة الشوارع والأماكن العامة في منطقتي.					
2	أنا راضٍ عن جودة صيانة الطرق والأرصفة.					
3	أنا راضٍ عن سهولة وسرعة إجراءات الحصول على التراخيص البلدية (إن وجدت).					
4	أنا راضٍ عن مستوى الخدمات المقدمة في الحدائق والمرافق الترفيهية البلدية.					
5	أنا راضٍ عن فعالية استجابة الأمانة للشكاوى والبلاغات المتعلقة بالخدمات.					
6	أنا راضٍ عن كفاءة ومهنية الموظفين الذين تعاملت معهم في أمانة الرياض.					

					أنا راضٍ عن مدى توفر المعلومات حول الخدمات البلدية وكيفية الحصول عليها.	7
					بشكل عام، أنا راضٍ عن جودة الخدمات البلدية المقدمة من أمانة مدينة الرياض.	8

القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرجى تحديد مدى تأثير كل من العبارات التالية كتحدٍ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتحسين رضا المستفيدين، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = تحدٍ منخفض جداً، 2 = تحدٍ منخفض، 3 = تحدٍ متوسط، 4 = تحدٍ عالٍ، 5 =

تحدٍ عالٍ جداً)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	ضعف التواصل بين الأمانة والمستفيدين حول الخدمات والتحديثات.					
2	عدم كفاية الموارد (مالية، بشرية، تقنية) لدعم مبادرات الجودة.					

					نقص تدريب وتطوير الموظفين على أفضل ممارسات الجودة.	3
					بطء الإجراءات الروتينية وتعقيدها في الحصول على الخدمات.	4
					قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الأمانة لتقديم خدمة متكاملة.	5
					نقص الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين بعض العاملين.	6
					ضعف آليات قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنظم.	7

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

يهدف هذا التحليل إلى عرض النتائج الإحصائية الموجزة لبيانات الاستبيان، والتي تم جمعها من 200 مستفيد من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين

يوضح هذا القسم التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص المستجيبين الديموغرافية.

1. توزيع المستجيبين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	110	55.0
أنثى	90	45.0
المجموع	200	100.0

2. توزيع المستجيبين حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	30	15.0

35.0	70	25 - 35 سنة
30.0	60	36 - 45 سنة
15.0	30	46 - 55 سنة
5.0	10	56 سنة فأكثر
100.0	200	المجموع

3. توزيع المستجيبين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
12.5	25	تعليم ثانوي أو أقل
17.5	35	دبلوم
50.0	100	بكالوريوس
20.0	40	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
100.0	200	المجموع

4. توزيع المستجيبين حسب مدة الإقامة في مدينة الرياض:

مدة الإقامة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	40	20.0
5 - 10 سنوات	70	35.0
11 - 20 سنة	60	30.0
أكثر من 20 سنة	30	15.0
المجموع	200	100.0

القسم الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أمانة مدينة الرياض

يوضح هذا القسم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المستفيدين حول

مدى تطبيق أمانة مدينة الرياض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. (مقياس 1-5، حيث 5 =

أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

1.05	3.55	أمانة مدينة الرياض تركز بشكل كبير على فهم احتياجات المستفيدين من الخدمات.	1
1.10	3.20	تلاحظ أن أمانة مدينة الرياض تستمع إلى آرائك ومقترحاتك لتحسين الخدمات.	2
1.08	3.00	موظفو الأمانة يمتلكون الصلاحيات الكافية لحل مشكلات المستفيدين بفاعلية.	3
1.00	3.65	هناك تحسين مستمر وملحوظ في جودة الخدمات البلدية المقدمة.	4
1.15	3.30	الإدارة العليا في أمانة الرياض تدعم وتشجع مبادرات تحسين الجودة.	5

1.07	3.40	العمليات والإجراءات داخل الأمانة واضحة ومنظمة وتسهل الحصول على الخدمة.	6
1.12	3.15	أرى أن أمانة مدينة الرياض تستخدم البيانات والمعلومات في اتخاذ قرارات تحسين الخدمات.	7
1.03	3.45	هناك وعي بأهمية الجودة ورضا المستفيدين لدى معظم العاملين في الأمانة.	8
	1.08	3.34	المتوسط العام للقسم

ملحوظة: يشير المتوسط العام (3.34) إلى أن هناك مستوى متوسط إلى حد ما من

الإدراك لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل أمانة الرياض، مع وجود مجال

للتحسين.

القسم الثالث: رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية

يوضح هذا القسم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المستفيدين حول

مدى رضاهم عن الخدمات البلدية المقدمة. (مقياس 1-5، حيث 5 = راضٍ جداً)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنا راضٍ عن مستوى نظافة الشوارع والأماكن العامة في منطقتي.	3.70	0.95
2	أنا راضٍ عن جودة صيانة الطرق والأرصفة.	3.45	1.00
3	أنا راضٍ عن سهولة وسرعة إجراءات الحصول على التراخيص البلدية (إن وجدت).	3.25	1.10

0.90	3.80	أنا راضٍ عن مستوى الخدمات المقدمة في الحدائق والمرافق الترفيهية البلدية.	4
1.15	3.10	أنا راضٍ عن فعالية استجابة الأمانة للشكاوى والبلاغات المتعلقة بالخدمات.	5
1.05	3.50	أنا راضٍ عن كفاءة ومهنية الموظفين الذين تعاملت معهم في أمانة الرياض.	6
1.08	3.35	أنا راضٍ عن مدى توفر المعلومات حول الخدمات البلدية وكيفية الحصول عليها.	7
0.98	3.60	بشكل عام، أنا راضٍ عن جودة الخدمات البلدية المقدمة من أمانة مدينة الرياض.	8

	1.03	3.49	المتوسط العام للقسم
--	------	------	------------------------

ملحوظة: يشير المتوسط العام (3.49) إلى مستوى رضا متوسط إلى جيد عن الخدمات

البلدية بشكل عام، مع وجود تباين بين الخدمات المختلفة.

القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوضح هذا القسم التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاستجابات المستفيدين حول

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (مقياس 1-5، حيث 5 = تحدٍ عالٍ

جداً)

1. ضعف التواصل بين الأمانة والمستفيدين حول الخدمات والتحديات:

مستوى التحدي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	15	7.5
2	30	15.0
3	60	30.0
4	55	27.5

20.0	40	5
100.0	200	المجموع

2. عدم كفاية الموارد (مالية، بشرية، تقنية) لدعم مبادرات الجودة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى التحدي
10.0	20	1
17.5	35	2
25.0	50	3
30.0	60	4
17.5	35	5
100.0	200	المجموع

3. نقص تدريب وتطوير الموظفين على أفضل ممارسات الجودة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى التحدي
--------------------	---------	--------------

12.5	25	1
20.0	40	2
27.5	55	3
22.5	45	4
17.5	35	5
100.0	200	المجموع

4. بطة الإجراءات الروتينية وتعقيدها في الحصول على الخدمات:

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى التحدي
5.0	10	1
10.0	20	2
22.5	45	3
35.0	70	4

27.5	55	5
100.0	200	المجموع

5. قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الأمانة لتقديم خدمة متكاملة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى التحدي
9.0	18	1
16.0	32	2
25.0	50	3
29.0	58	4
21.0	42	5
100.0	200	المجموع

6. نقص الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين بعض العاملين:

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى التحدي
--------------------	---------	--------------

11.0	22	1
19.0	38	2
25.0	50	3
25.0	50	4
20.0	40	5
100.0	200	المجموع

7. ضعف آليات قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنتظم:

النسبة المئوية (%)	التكرار	مستوى التحدي
14.0	28	1
21.0	42	2
27.5	55	3
22.5	45	4

15.0	30	5
100.0	200	المجموع

ملحوظة: تظهر النتائج أن بطء الإجراءات الروتينية وتعقيدها، وضعف التواصل، وقلة التنسيق بين الإدارات هي من أبرز التحديات التي يرى المستفيدون أنها تؤثر على جودة الخدمات ورضاهم.

نتائج التحليل الإحصائي

بناءً على تحليل بيانات الاستبيان التي تم جمعها من 200 مستفيد من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية على النحو التالي:

1. البيانات الديموغرافية للمستجيبين:

- أظهرت النتائج أن توزيع المستجيبين كان متوازناً نسبياً بين الجنسين، مع ميل طفيف للذكور (55%).
- تركزت أغلبية المستجيبين في الفئة العمرية الشابة والمتوسطة (25-45 سنة)، حيث شكلوا 65% من العينة، مما يشير إلى أن غالبية المستفيدين هم في سن العمل والتعامل النشط مع الخدمات.
- يمتلك نصف المستجيبين (50%) مؤهلاً جامعياً (بكالوريوس)، مما يعكس مستوى تعليمي جيد للعينة وقدرة على فهم وتقييم الخدمات.
- توزعت مدة الإقامة في الرياض بشكل يعكس وجود مقيمين لفترات متفاوتة، حيث أن 35% أقاموا من 5-10 سنوات و30% من 11-20 سنة، مما يوفر منظوراً واسعاً لتجربة المستفيدين.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أمانة مدينة الرياض:

• بلغ المتوسط العام لإدراك المستفيدين لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 3.34

من 5، مما يشير إلى مستوى إدراك متوسط إلى حد ما.

• جاءت عبارة "هناك تحسين مستمر وملحوظ في جودة الخدمات البلدية المقدمة"

بأعلى متوسط (3.65)، مما يدل على أن المستفيدين يلاحظون جهود التحسين.

• بينما حصلت عبارة "موظفو الأمانة يمتلكون الصلاحيات الكافية لحل مشكلات

المستفيدين بفاعلية" على أدنى متوسط (3.00)، مما يشير إلى وجود ضعف في

إدراك المستفيدين لصلاحيات الموظفين أو فاعليتها.

• تفاوتت مستويات الإدراك بين المبادئ المختلفة، مما يستدعي التركيز على تعزيز

بعض الجوانب مثل استماع الأمانة لآراء المستفيدين واستخدام البيانات في اتخاذ

القرارات.

3. رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية:

• سجل المتوسط العام لرضا المستفيدين عن الخدمات البلدية 3.49 من 5، وهو

ما يعكس مستوى رضا متوسط إلى جيد بشكل عام.

• أعلى مستويات الرضا كانت عن "مستوى الخدمات المقدمة في الحدائق والمرافق

الترفيهية البلدية" (3.80) و"مستوى نظافة الشوارع والأماكن العامة في منطقتي"

(3.70)، مما يدل على فاعلية الأمانة في هذه المجالات.

- أما أدنى مستويات الرضا فكانت عن "فعالية استجابة الأمانة للشكاوى والبلاغات المتعلقة بالخدمات" (3.10) و"سهولة وسرعة إجراءات الحصول على التراخيص البلدية" (3.25)، مما يشير إلى نقاط ضعف تتطلب اهتماماً خاصاً.

4. التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تصدرت "بطء الإجراءات الروتينية وتعقيدها في الحصول على الخدمات" كأبرز تحدٍ من وجهة نظر المستفيدين، حيث يرى 62.5% من المستجيبين أنها تحدٍ عالٍ أو عالٍ جداً.
- جاء "ضعف التواصل بين الأمانة والمستفيدين حول الخدمات والتحديثات" كثاني أبرز تحدٍ (47.5% يرونها تحدٍ عالٍ أو عالٍ جداً).
- كما أن "قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الأمانة لتقديم خدمة متكاملة" يمثل تحدياً كبيراً (50% يرونها تحدٍ عالٍ أو عالٍ جداً).
- تحديات أخرى مثل نقص الموارد والتدريب ونقص الوعي بـ TQM وضعف آليات قياس الرضا كانت حاضرة ولكن بتأثير أقل حدة مقارنة بالتحديات المذكورة أعلاه.

التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، يوصى بما يلي لأمانة مدينة الرياض بهدف تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين رضا المستفيدين:

1. تبسيط الإجراءات وتسهيل الحصول على الخدمات: نظراً لكون "بطء الإجراءات

الروتينية وتعقيدها" التحدي الأبرز، يجب على الأمانة مراجعة وتبسيط كافة

الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمات البلدية، مع التركيز على الرقمنة

والتحول الإلكتروني لتقليل الوقت والجهد المطلوب من المستفيد.

2. تعزيز قنوات التواصل الفعال: ينبغي على الأمانة تطوير وتحسين آليات التواصل

مع المستفيدين، بما في ذلك المنصات الرقمية، الخطوط الساخنة، ووسائل الإعلام

المختلفة، لضمان وصول المعلومات حول الخدمات والتحديثات، وكذلك استقبال

الملاحظات والشكاوى بفاعلية وسرعة.

3. تحسين استجابة الشكاوى والبلاغات: بما أن "فعالية استجابة الأمانة للشكاوى

والبلاغات" كانت ضمن النقاط الأقل رضا، يجب تطوير نظام متكامل لإدارة

الشكاوى يضمن السرعة والشفافية في التعامل معها، مع توفير التغذية الراجعة

للمستفيدين حول حالة شكواهم وحلها.

4. تطوير التنسيق بين الإدارات: لمعالجة تحدي "قلة التنسيق"، يوصى بتطبيق آليات

عمل مشتركة بين الإدارات المختلفة داخل الأمانة، وتفعيل اللجان المشتركة،

لضمان تقديم خدمات متكاملة وسلسلة للمستفيدين دون الحاجة للتنقل بين إدارات

متعددة.

5. تنمية صلاحيات وتمكين الموظفين: لمعالجة ضعف إدراك صلاحيات الموظفين،

يجب على الأمانة تمكين موظفي الخطوط الأمامية وتزويدهم بالصلاحيات اللازمة

لاتخاذ قرارات سريعة لحل مشكلات المستفيدين، بالإضافة إلى تزويدهم بالتدريب

المستمر على مهارات خدمة العملاء وإدارة الجودة.

6. تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر: على الرغم من ملاحظة التحسين، يجب

ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بشكل أعمق داخل الأمانة من خلال ورش العمل،

التدريب المستمر، وربط الأداء الفردي بأهداف الجودة.

7. تفعيل آليات قياس رضا المستفيدين الدورية: لضمان التحسين المستمر، يجب

على الأمانة تفعيل واستخدام أدوات قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنتظم،

والاستفادة من النتائج في تحديد أولويات التحسين وصياغة الخطط المستقبلية.

المراجع

الكتب

- أحمد، س. م. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات.
- البكري، س. (2002). إدارة الجودة الكلية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- البرواري، ع.، و سويدان، ن. م. (2009). إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية (ط. 1). دار حامد.
- الجادري، ع. ح.، و أبو حلو، ي. ع. (2009). الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. إثراء للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أ.، و الخطيب، ر. (2006). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية (ط. 2). عالم الكتاب الحديث.
- الدرادكة، م. (بلا تاريخ). إدارة الجودة الشاملة. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الدرادكة، م.، و الشبلي، ط. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة (ط. 1). دار الصفاء.
- الدرادكة، م. س. (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (ط. 1). دار الصفاء.
- الصيرفي، ر. (2007). راقب جودة منتجاتك. دار الفكر الجامعي.

- الطائي، م. ع. ح.، و الفضل، ي. ح. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي. الوراق للنشر.
- الطائي، ر. ع.، و فنادة، ع. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري.
- النعيمي، ع.، و آخرون. (2009). طرق ومناهج البحث العلمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- توفيق، م. ع. (2005/2006). قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايير والمقاييس. دار الفكر العربي.
- تسيير، ع. (2004). التسويق المصرفي. دار ومكتبة الحامد.
- جودة، م. أ. (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (ط. 2). دار وائل.
- عليان، ر. م.، و السامراني، إ. (2004). تسويق المعلومات (ط. 1). دار صفاء.
- عزام، ز.، و حسونة، ع. ب.، و الشيخ، م. (2008). مبادئ التسويق الحديث (ط. 1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، ع. ف. م. (2008). إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث.
- العزاوي، م. ع. (2005). إدارة الجودة الشاملة. بدون دار نشر.

• الصميدعي، م. ج.، و يوسف، ر. ع. (2010). تسويق الخدمات (ط. 1). دار
المسيرة للنشر والتوزيع.

• الصميدعي، ق.، و يوسف، ر. ع. (2005). التسويق المصرفي: مدخل
استراتيجي كمي تحليلي (ط. 1). دار المناهج.

• قاسم، ن. ع. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات
(ط. 1). دار الشروق.

• قاسم، ن. ع. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000
(ط. 1). دار الثقافة.

• كورتل، ف. (2009). تسويق الخدمات (ط. 1). دار الكنوز المعرفية العلمية.

• سويدان، ن. م.، و حدادة، ش. إ. (2003). التسويق: مفاهيم معاصرة (ط. 2).
دار حامد.

• محمد، ص. ع. (1999). قضايا إدارية معاصرة. الدار الجامعية.

• نظم الإدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. (2009). دار الباروي.

المذكرات والأطروحات

• برنجي، أ. (2008/2009). الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك

(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم

التجارية، جامعة أحمد بوقر بومرداس.

- بوعنان، ن. د. (2006). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- عباسي، ب. (2008/2009). دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- علالي، م. (2003/2004). أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB) (رسالة ماجستير). جامعة بسكرة.
- الغيثي، ه. ب. س. م. (2007). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.
- قلة، ا. (2005). دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخورية، جامعة الجزائر.
- المرن، ر. ح. (1998). طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية (رسالة ماجستير). جامعة دمشق.

- بن أحسن، ن. د. (2008/2009). مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر.
- بن شايب، م. (2003/2004). تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- وبقي، (2006). دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب بالبليدة.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من الخدمات البلدية في أمانة مدينة الرياض. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على 200 مستفيد لجمع البيانات حول إدراكهم لمبادئ الجودة الشاملة، مستوى رضاهم عن الخدمات، والتحديات التي تواجه الأمانة.

أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً متوسطاً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأمانة، وأن مستوى رضا المستفيدين بشكل عام متوسط إلى جيد، مع تباين في الرضا عن خدمات محددة. وكشفت النتائج أن ببطء الإجراءات، ضعف التواصل، وقلة التنسيق بين الإدارات هي أبرز التحديات التي تؤثر على جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات، تعزيز قنوات التواصل، تحسين استجابة الشكاوى، وتطوير التنسيق الداخلي لتعزيز تطبيق الجودة الشاملة ورفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية في مدينة الرياض.

الملاحق

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لفهم مدى تطبيق أمانة مدينة الرياض لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المستفيدين، وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات البلدية المقدمة، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تؤثر على جودة هذه الخدمات ورضا المستفيدين.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل من الأسئلة التالية:

1. الجنس:

أ. ذكر

ب. أنثى

2. العمر:

أ. أقل من 25 سنة

ب. 25 - 35 سنة

ج. 36 - 45 سنة

د. 46 - 55 سنة

هـ. 56 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

أ. تعليم ثانوي أو أقل

ب. دبلوم

ج. بكالوريوس

د. دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. المهنة:

أ. طالب

ب. موظف حكومي

ج. موظف قطاع خاص

د. أعمال حرة/خاصة

هـ. متقاعد/ربة منزل

و. أخرى (يرجى التحديد): _____

5. مدة الإقامة في مدينة الرياض:

أ. أقل من 5 سنوات

ب. 5 - 10 سنوات

ج. 11 - 20 سنة

د. أكثر من 20 سنة

6. المنطقة السكنية في الرياض:

(أمثلة: شمال الرياض، جنوب الرياض، شرق الرياض، غرب الرياض، وسط

الرياض)

أ. شمال الرياض

ب. جنوب الرياض

ج. شرق الرياض

د. غرب الرياض

هـ. وسط الرياض

القسم الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أمانة مدينة الرياض

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
1	أمانة مدينة الرياض تركز بشكل كبير على فهم احتياجات المستفيدين من الخدمات.					
2	تلاحظ أن أمانة مدينة الرياض تستمع إلى آرائك ومقترحاتك لتحسين الخدمات.					
3	موظفو الأمانة يمتلكون الصلاحيات الكافية لحل مشكلات المستفيدين بفاعلية.					

					هناك تحسين مستمر وملحوظ في جودة الخدمات البلدية المقدمة.	4
					الإدارة العليا في أمانة الرياض تدعم وتشجع مبادرات تحسين الجودة.	5
					العمليات والإجراءات داخل الأمانة واضحة ومنظمة وتسهل الحصول على الخدمة.	6
					أرى أن أمانة مدينة الرياض تستخدم البيانات والمعلومات في اتخاذ قرارات تحسين الخدمات.	7
					هناك وعي بأهمية الجودة ورضا المستفيدين لدى معظم العاملين في الأمانة.	8

القسم الثالث: رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية

يرجى تحديد مدى رضاك عن العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = غير راضٍ جداً، 2 = غير راضٍ، 3 = محايد، 4 = راضٍ، 5 = راضٍ جداً)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	أنا راضٍ عن مستوى نظافة الشوارع والأماكن العامة في منطقتي.					
2	أنا راضٍ عن جودة صيانة الطرق والأرصفة.					
3	أنا راضٍ عن سهولة وسرعة إجراءات الحصول على التراخيص البلدية (إن وجدت).					
4	أنا راضٍ عن مستوى الخدمات المقدمة في الحدائق والمرافق الترفيهية البلدية.					
5	أنا راضٍ عن فعالية استجابة الأمانة للشكاوى والبلاغات المتعلقة بالخدمات.					
6	أنا راضٍ عن كفاءة ومهنية الموظفين الذين تعاملت معهم في أمانة الرياض.					
7	أنا راضٍ عن مدى توفر المعلومات حول الخدمات البلدية وكيفية الحصول عليها.					

					بشكل عام، أنا راضٍ عن جودة الخدمات البلدية المقدمة من أمانة مدينة الرياض.	8
--	--	--	--	--	---	---

القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرجى تحديد مدى تأثير كل من العبارات التالية كتحديد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتحسين رضا المستفيدين، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = تحديد منخفض جداً، 2 = تحديد منخفض، 3 = تحديد متوسط، 4 = تحديد عالٍ، 5 =

تحديد عالٍ جداً)

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
1	ضعف التواصل بين الأمانة والمستفيدين حول الخدمات والتحديثات.					
2	عدم كفاية الموارد (مالية، بشرية، تقنية) لدعم مبادرات الجودة.					
3	نقص تدريب وتطوير الموظفين على أفضل ممارسات الجودة.					

					بطء الإجراءات الروتينية وتعقيدها في الحصول على الخدمات.	4
					قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الأمانة لتقديم خدمة متكاملة.	5
					نقص الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين بعض العاملين.	6
					ضعف آليات قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنظم.	7

Mid–Ocean University



Faculty of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title:

**The Impact of Total Quality Management on Improving
Beneficiary Satisfaction with Municipal Services: A Case Study
of the Riyadh Municipality**

Prepared by:

Abdulrahman Ibrahim Alatiwi

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year:

2025