

دراسة تطبيقية على أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في إدارة المرافق العامة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

احمد جواد حسين الصالح

٢٣٣٠٠٠١٥١

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٤

حقوق الطباعة:

جميع الحقوق مملوكة لجامعة ميد أوشن، ولا يجوز نهائيا طبع او تصوير او ترجمة البحث او تسجيله دون الحصول على اذن كتابي من الجامعة.

الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الطريق، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والعزم والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي التي تعد من أبرز الجامعات الالكترونية والى من كان لهما الفضل بعد الله في إخراج هذا البحث العلمي، اساتذتي لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، واللذان وجدت فيهما بذل الجهد، وتقديم التوجيه السليم والرأي السديد، الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب فجزاهما الله عني خير الجزاء وأمدهما بدوام الصحة والعافية.

واتقدم بالشكر الجزيل لجميع العاملين في إدارة المرافق العامة في مختلف القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على مشاركتهم ودعمهم لي على انجاز هذا البحث رغم ثقل أعبائهم وكثرة مسؤولياتهم، حيث قضيت وقتاً كبيراً في الحصول على المعلومات من عينة الدراسة، وبالفعل وجدتهم متعاونين لأقصى درجة.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
أ	حقوق الطباعة
ب	الشكر والتقدير
ت	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	فهرس الاشكال
د	المستخلص
١	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
٢	١-١ المقدمة
٣	٢-١ مشكلة الدراسة
٤	٣-١ أهمية الدراسة
٥	٤-١ أهداف الدراسة
٦	٥-١ تساؤلات الدراسة
٧	٦-١ فروض الدراسة
٨	٧-١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٨	١-٧-١ حلقة ديمنج للتحسين المستمر
١١	الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة
١٢	١-٢ مقدمة:
١٢	٢-٢ الدراسات السابقة
١٥	٣-٢ الإطار النظري
١٥	١-٣-٢ مفهوم ادارة الجودة الشاملة
١٦	٢-٣-٢ أهمية إدارة الجودة
١٦	٣-٣-٢ اهداف إدارة الجودة الشاملة
١٧	٤-٣-٢ متطلبات أساسية قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٧	٥-٣-٢ معايير ومؤشرات تساعد في بناء ثقافة الجودة الشاملة
١٨	٦-٣-٢ أنظمة الجودة
١٩	٧-٣-٢ مكونات تخطيط الجودة

١٩	٢-٣-٨ قياس الأداء الحكومي
٢٠	٢-٣-٨-١ فوائد قياس الأداء المؤسسي
٢٠	٢-٣-٨-٢ صعوبات قياس الأداء المؤسسي
٢٢	٢-٣-٨-٣ غياب المعيار الكمي لقياس المخرجات
٢٢	٢-٣-٨-٤ أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء
٢٣	٢-٣-٨-٥ الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة
٢٣	٢-٣-٨-٦ الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة
٢٣	٢-٣-٨-٧ الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة
٢٤	٢-٣-٨-٨ ظاهرة انخفاض الإنتاجية في الجهات الحكومية
٢٥	٢-٣-٨-٩ متطلبات قياس الأداء الحكومي
٢٥	٢-٣-٨-١٠ المساءلة كآلية لتقويم الأداء
٢٥	٢-٣-٨-١١ تطوير النظم المحاسبية
٢٥	٢-٣-٨-١٢ ميثاق المواطن
٢٥	٢-٣-٨-١٢-١ مؤشرات ميثاق المواطن
٢٦	٢-٣-٩ مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٢٧	٢-٣-١٠ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢٨	٢-٣-١١ معوقات إدارة الجودة الشاملة
٢٨	٢-٣-١٢ أبعاد وخصائص جودة الخدمة
٢٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٠	٣-١ مقدمة
٣١	٣-٢ مجتمع البحث
٣٢	٣-٣ حدود البحث
٣٣	٣-٤ المنهجية وطرق البحث
٣٣	٣-٤-١ أدوات جمع البيانات
٣٣	٣-٤-٢ مقاييس الدراسة
٣٣	٣-٤-٣ الوسائل الإحصائية المستخدمة
٣٤	٣-٤-٥ صدق أداة جمع البيانات وثباتها
٣٤	٣-٤-٥-١ صدق التكوين (الصدق الظاهري)
٣٤	٣-٤-٥-٢ الاتساق الداخلي

٣٥	٣-٤-٥-٣ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة
٣٧	٣-٤-٦ إجراءات الدراسة
٣٨	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٩	٤-١ مقدمة:
٤٠	٤-٢ تحليل البيانات:
٤٥	٤-٣ استخدام معامل الانحدار:
٤٨	٤-٤ النتائج
٤٨	٤-٥ التوصيات:
٤٨	٤-٦ دراسات مقترحة
٤٩	المراجع
٥٤	الاستبانة
٥٨	APSTRACT

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان
٣٤	جدول رقم (١-٣) معامل الارتباط
٣٥	جدول رقم (٢-٣) معامل الفا كرونباخ
٣٥	جدول رقم (٣-٣) معامل الفا كرونباخ لابعاد الدراسة
٣٦	جدول رقم (٤-٣) قياس معامل الثبات لاسئلة الاستبانة
٤٠	جدول رقم (١-٤) تفسير الأهمية النسبية لمقياس ليكرت
٤١	جدول رقم (٢-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها العاملين
٤٢	جدول رقم (٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها المستفيد
٤٣	جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الإدارة
٤٤	جدول رقم (٥-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الإنتاجية
٤٥	جدول رقم (٦-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لابعاد الاستبانة
٤٥	جدول رقم (٧-٤) المتوسطات الحسابية للابعاد والمتغيرات
٤٦	جدول رقم (٨-٤) جدول مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
٤٦	جدول رقم (٩-٤): المتغيرات
٤٧	جدول رقم (١٠-٤) معامل الارتباط
٤٧	جدول رقم (١١-٤) تحليل التباين
٤٧	جدول رقم (١٢-٤) قياس أثر المتغيرات بمعامل الانحدار

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان
٩	شكل رقم (١-١) حلقة ديمنج للتحسين المستمر
١٦	شكل رقم (١-٢) أهمية إدارة الجودة
١٧	شكل رقم (٢-٢) أهداف إدارة الجودة الشاملة
١٨	شكل رقم (٣-٢) أنظمة الجودة
٢٧	شكل (٤-٢) مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٢٧	شكل رقم (٥-٢) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢٨	شكل رقم (٦-٢): ابعاد وخصائص الجودة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المرافق العامة في المملكة العربية السعودية ودراسة أثر تطبيقها على الانتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين بإدارات المرافق العامة بالقطاعات الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت على (٢٥) عبارة، وتم توزيعها على (٦٢) موظفاً، وقد تم استبعاد عدد (٢) استبانة وبعد تدقيقها وجد عدد (٦٠) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها:

أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المرافق العامة في المملكة العربية السعودية متوسط الى مرتفع، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المرافق العامة في المملكة العربية السعودية على الخدمات المقدمة و الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة منها يجب الاهتمام بتدريب العاملين على الأساليب الحديثة في تنفيذ المهام، كما ويجب الاهتمام بتهيئة بيئة العمل بالجهة لتساعد العاملين على الإبداع بالإضافة الى الاهتمام بإيجاد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة - الجهات الحكومية - إدارة المرافق العامة - المملكة العربية السعودية

الفصل الأول

١-١ المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات القيادات العليا والمستفيدين بشكل مستمر، ويتم هذا من خلال استخدام أفضل الأدوات والمفاهيم الممكنة في هذا المجال، والتي تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة المرافق العامة، والتي سيتم تطبيقها في هذا البحث.

وسيتيم التركيز في هذا البحث على أثر تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة، ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة، وستشمل بذلك العاملين، والسياسات والإستراتيجيات المتبعة، للتحسين والتطوير المستمر.

حيث انه بعد البحث عن الدراسات التي تمت في هذا الجانب، تبين تناول دراسات محدودة ومتخصصة، بعضها في قطاع الحج وبعضها في القطاع الصحي، وبعضها في التعليم، والقطاع الخاص، وان هذه الدراسة ستكون شاملة بإذن الله ويمكن تطبيقها على مجموعة من قطاعات إدارة المرافق العامة بالدولة.

حيث انه سيتم استخدام أحدث الأدوات والأساليب والمبادئ التي ظهرت مؤخرا في إدارة الجودة الشاملة.

١-٢ مشكلة الدراسة:

نظرا لتوجه القيادة العليا لتحقيق جودة الحياة في المملكة العربية السعودية للمواطنين والزائرين من جميع بلدان العالم، مما يحتم على جميع إدارات المرافق بالدولة رفع مستوى جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين، حيث انه توجد الكثير من التحديات والمعوقات التي تواجه العديد من القطاعات، على سبيل المثال لا الحصر: الموارد المالية - مقاومة التغيير من قبل العاملين في القطاع - قلة الوعي لدى المستفيدين - زيادة الاقبال على المرافق العامة - زيادة التنافسية مع الدول المجاورة.

حيث ان إدارة الجودة الشاملة من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، التي تساهم في التطوير المستمر، حيث تم تبنيها في كثير من المجالات وأثبتت كفاءتها في رفع مستوى العاملين والمسؤولين وكذلك الخدمات المقدمة في القطاع الخاص من مستشفيات ومدارس، وحدائق، ومنتزهات، وغيرها.

وحيث ان المملكة العربية السعودية تسعى جاهدة لأن تكون وجهة عالمية على جميع المستويات، فقد قامت باستضافة العديد من المناسبات والفعاليات الرياضية والثقافية والصناعية، وغيرها، مثل كأس اسيا ٢٠٢٧ واكسبو ٢٠٣٠م، وكأس العالم ٢٠٣٤.

١-٣ أهمية الدراسة:

منذ إطلاق برنامج جودة الحياة في عام ٢٠١٨، كأحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أسهم في تحويل المملكة إلى وجهة للفعاليات الرياضية والترفيهية والسياحية العالمية والاقليمية التي حققت شهرة واسعة، وجعلها نقطة جذب سياحية إقليمية ودولية، فقد أصبحت الحاجة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة مطلبا أساسيا، حيث انها تساهم في رفع كفاءة المرافق العامة والعاملين بها لتحقيق اهداف الرؤية الاستراتيجية (اقتصاد مزدهر - مجتمع حيوي - وطن طموح).

وحيث ان الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية كانت محددة في قطاع محدد، وانما هذه الدراسة شاملة لجميع قطاعات المرافق العامة بالدولة، وستساهم هذه الدراسة في قياس أثر تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرافق العامة ومساعدة الجهات الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال النتائج التي سيتم التوصل اليها في هذا البحث.

١-٤ أهداف الدراسة:

- قياس مدى الوعي بمفهوم واهداف ومبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها لدى العاملين في إدارة المرافق العامة بالجهات الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع مستوى جودة الخدمات المقدمة في المرافق العامة في المملكة العربية السعودية
- دراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية على الانتاجية.

١-٥ تساؤلات الدراسة:

- ما هو مستوى الوعي بإدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في إدارة المرافق العامة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو واقع مستوى جودة الخدمات المقدمة في المرافق العامة في المملكة العربية السعودية؟
- ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية على الانتاجية؟

٦-١ فروض الدراسة:

- ان مستوى الوعي بإدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في ادارة المرافق العامة في المملكة العربية السعودية ضعيف
- ان واقع مستوى جودة الخدمات المقدمة في المرافق العامة في المملكة العربية السعودية ضعيف.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية على مستوى الخدمات.

١-٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

"تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا علميا وإداريا متكاملا هدفه الأساسي هو إرضاء المستفيد من خلال العمل على استراتيجيات تقوم على تمكين جميع العاملين وقياس الأداء والتحسين المستمر للعمليات. ويمكن قياس رضا المستفيد عن جودة الخدمة المقدمة له من خلال ابعاد الجودة التي تتضمن العناصر الخاصة بالأداء والمطابقة والدقة والموثوقية والسرعة في التسليم. ويلاحظ بأن هذه الابعاد قابلة للقياس الكمي وبالتالي يمكن اخضاعها لعمليات التخطيط والمراقبة والتحسين المستمر. ومن هنا تأتي مهمة إدارة الجودة الشاملة في ضبط ومراقبة هذه العمليات الأساسية من خلال استراتيجيات أسسها التركيز على المستفيد والتحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين بهدف تقديم مستويات عالية من الجودة تمكن المنظمة من تحقيق رضا عملائها وتحقيق التميز في الأداء." (١)

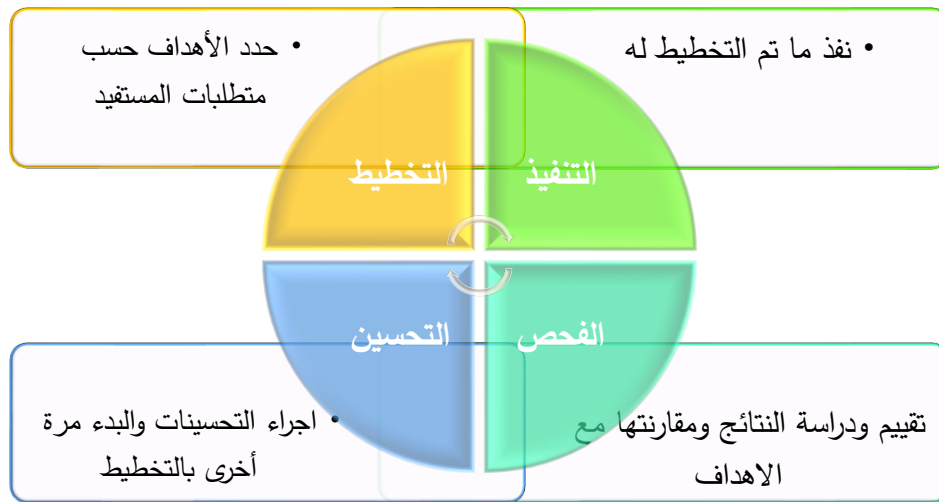
تشير العديد من الدراسات العلمية الموثوقة الى ان استعمال إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الجهات الحكومية ويساعد في تقديم خدماتها للمستفيدين بأعلى مستويات الجودة مما يساهم في تحقيق معايير الأداء الحكومي المتميز.

وتجدر الإشارة الى ان استعمال تقنيات الجودة كالتقنيات الأساسية السبع للجودة، وبطاقة الأداء المتوازن، والقياس بالأداء المقارن وفلسفة الستة سيكما من أبرز التقنيات لتحسين العمليات وتحقيق رضا المستفيدين.

١-٧-١ حلقة ديمنج للتحسين المستمر:

وهي إحدى الدعائم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة اذ انه من خلالها يمكن للجهات الحكومية تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها لتحقيق أعلى مستويات رضا المستفيدين، وتحتوي هذه الحلقة على أربع خطوات رئيسية، وهي كالتالي (علي، ٢٠٢٠):

(١) محمد أحمد علي، (٢٠٢٠)، تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي - صفحة ٧٨ - ٧٩



شكل رقم (١-١) حلقة ديمنج للتحسين المستمر

ويمر تطبيق حلقة ديمنج في تحسين العمليات بسبع مراحل اساسية، هي (علي، ٢٠٢٠):

المرحلة الأولى: تحديد الفرصة: يتم ترتيب الأولويات لفرص التحسين في هذه المرحلة وتحديد المشكلات التي من الواجب حلها لتحسين العملية. وتستعمل مجموعة من تقنيات الجودة.

المرحلة الثانية: تحليل العمليات الحالية: يتم تحديد الأداء الحالي للعملية وذلك بتحديد الأنشطة الرئيسية فيها، فيتم تحديد حدودها ومخرجاتها ومدخلاتها والمستفيدين منها، وأيضاً تدفق العمليات. ويتم في هذه المرحلة جمع بيانات عن العملية وتحليلها.

المرحلة الثالثة: تطوير انسب الحلول: ويتم ذلك بالبحث عن أفضل الحلول الممكنة والتي يتفق عليها الجميع انها تؤدي الى تحسين العملية ورفع مستوى مخرجاتها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التغيرات: يتم وضع خطة لتنفيذ التحسينات على العملية والبدء في تنفيذها.

المرحلة الخامسة: دراسة وتقييم النتائج: ويتم في هذه المرحلة تقييم التحسينات التي تمت على العملية وذلك عن طريق مراقبة العملية والتغيرات التي تمت في خصائص الخدمة، فيتم جمع بيانات عن العملية وتحليلها لتقييم التطور الناتج عن التحسينات المدخلة عليها.

المرحلة السادسة: تنميط وتأسيس الحلول المعيارية: يتم تدوين الحلول في حال أدت النتائج المتوقعة لتطبيق التحسينات الى تحسين جودة المخرجات، وجعلها حلاً معيارية، مع اخضاعها للمراقبة والعمل على اجراء تحسينات دورية عليها.

المرحلة السابعة: التخطيط للمستقبل: يجب ان يكون هناك تركيز على عملية التخطيط لمستقبل جودة العمليات، حيث ان التحسين يجب ان يكون مستمرا، وذلك لان توقعنا المستفيد تتغير باستمرار.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ مقدمة:

ان الدراسات السابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في العديد من القطاعات الحكومية والخاصة كثيرة وفي مجالات متعددة، منها الأدبية ومنها الإدارية والعلمية وغيرها، وقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث وما توصلت اليه من نتائج إضافة الى معرفة اهداف الدراسات ومجالها واجراءاتها والنتائج التي توصلت لها للاستفادة منها في هذا البحث، وتقديم ما هو جديد ومختلف عن الدراسات السابقة.

٢-٢ الدراسات السابقة

وفي دراسة أخرى (الحكمي، الحبيب، منطاش، بدران، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وتهدف الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المستشفى ، وقد تم الوصول إلى العديد من النتائج، من أبرزها: ان مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة داخل المستشفى ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة كان مرتفعاً جداً، كما وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في المستشفى، إضافة إلى عدم وجود فوارق ذات دلالة احصائية لأثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية لأسباب نوع الجنس، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، بينما تسند الفوارق إلى السن ونوع الاعمال المسندة للموظفين.

وفي دراسة اخرى اجراها (المطيري وآل حسينه والمطيري، ٢٠٢٢) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض.

وفي دراسة اجراها (البارقي، ٢٠٢٠) بعنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي و دراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت ابرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، إضافة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

وفي دراسة أخرى اجراها (الشودري، ٢٠٢٠) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، حيث تهدف الدراسة الى مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى دعم الإدارة العليا لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة واشراك العاملين في اتخاذ القرار، حيث تبين وجود وعي وإدراك لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة بنسبة عالية ووجود دعم من قبل الإدارة العليا لتطبيق فلسفة إدارة الجودة بنسبة متوسطة.

وفي دراسة أخرى أجرتها (أوشن، ٢٠١٨)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية - دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري- وهدفت الدراسة الى الوقوف على حالة الخدمات الصحية في المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، ومعرفة مدى جاهزيتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تحليل العوامل الحرجة لنجاح التطبيق في ظل الظروف التي تمر بها الدولة من إصلاحات في المنظومة الصحية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن ظروف عمل الموارد البشرية تحقق مستويات مقبولة بسبب ان الإدارة لا توفر الظروف المناسبة لتقديم الخدمات الصحية، وقد تم تقييم جودتها على أنها في أدنى مستوياتها، وأنه يجب تحديث نظام الاتصال والمعلومات الذي أصبح عاجزا عن تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

في دراسة اجراها (صالح، ٢٠١٧) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على خدمات ومرافق الحج، حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: معرفة وجود اهتمام كبير من قبل مؤسسات الطوافة ومكاتب الحج بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بدرجات ومستويات متفاوتة بناء على خطط وبرامج التنمية التي تنتهجها سنوياً، ويظهر أيضاً أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة ومشاركة العاملين في مؤسسات الطوافة ومكاتب الحج، بالإضافة الى التحسين والتطوير المستمر و كذلك النظم الإدارية المرنة المطبقة في مؤسسات الطوافة ومكاتب الحج، وأداء خدمات مرافق الحج.

وفي دراسة اجراها (الراشد، ٢٠١١) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، حيث توصل الباحث الى عدة نتائج أبرزها: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقديم الخدمات المكتبية بمستوى تنافسي يعزز من تواجدها في الأسواق ويحافظ على استمراريتها، وان هناك بعض المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب تجاوزها، إضافة الى ان للجودة أهدافا ومتطلبات وإجراءات يجب الالتزام بها.

وفي دراسة أخرى (أبوشادي، ٢٠٠٩) بعنوان: أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، حيث توصل الباحث الى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة للعمل على تطويرها وإن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات الطلاب والطالبات، والتطوير المهني للهيئة التعليمية والإدارية وتحسين الأداء ونوعية المخرجات.

٢-٣ الإطار النظري:

شهد العالم في الأعوام الأخيرة تغيرات متسارعة في جميع المجالات، مما أثر ذلك على العمل الإداري في المنظمات المقدمة للخدمات، مما أدى الى احتدام المنافسة بين القطاعات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة حجر أساس تنطلق منه جميع القطاعات في دول العالم، وذلك لما سيحقق لها من ميزة تنافسية، لما توفره إدارة الجودة الشاملة من نماذج متطورة ومستحدثة تهدف الى التحسين والتطوير المستمر.

٢-٣-١ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

فقد تم تعريفها على انها "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الرئيسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر".^(١)

كما وتم تعريفها من قبل إدارة الدفاع الامريكية بأنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ الارشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد او في الخدمات او العمليات"^(٢) وقد تم تعريفها أيضا من قبل معهد الجودة الفدرالي بأنها "تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من اول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الاداء"^(٣)

ويعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الاعمال من خلال القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل اعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه".^(٤)

(١). بهجت راضي و هشام يوسف العربي، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع، صفحة ١٤

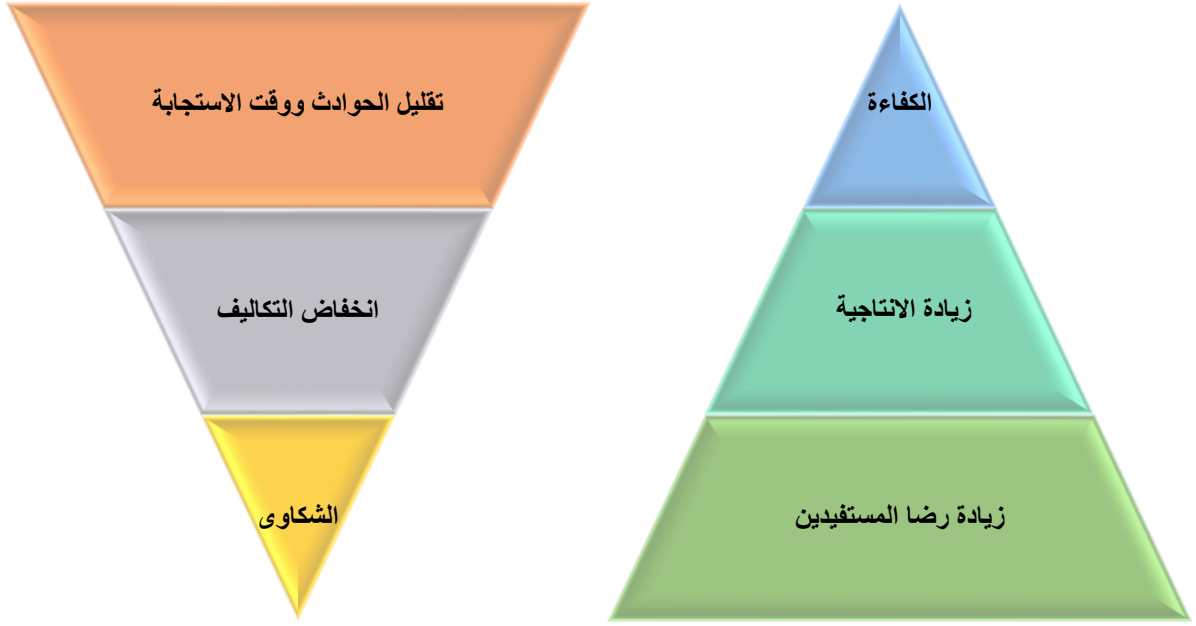
(٢). بهجت راضي و هشام يوسف العربي، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع، صفحة ١٦

(٣). بهجت راضي و هشام يوسف العربي، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع، صفحة ١٧

(٤).مدحت أبوالنصر،(٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.صفحة ٥٤-٥٥

٢-٣-٢ أهمية إدارة الجودة:

لقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز المختصين لدراسة الآثار الناتجة عن تطبيق هذا الأسلوب للتطوير والتحسين المستمر في أداء المنظمات، وعلى سبيل المثال لا الحصر نبرز بعض أثارها (حمود، ٢٠٠٠):



شكل رقم (٢-١) أهمية إدارة الجودة

٢-٣-٣ اهداف إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من العوائد المختلفة التي تتحصل عليها المنظمة والعاملين بها، والعملاء بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا القسم نتناول بعض من اهداف إدارة الجودة الشاملة (راضي و العربي، ٢٠١٦):



شكل رقم (٢-٢) أهداف إدارة الجودة الشاملة

٢-٣-٥ متطلبات أساسية قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومنها ما يلي: (راضي و العربي، ٢٠١٦):

- إعادة تشكيل الهيكل الثقافي داخل المنشأة.
- ترويج وتسويق البرنامج بشكل فعال.
- الاستعانة بالاستشاريين والباحثين والمختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فريق عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشأة.
- تشجيع تحفيز ودعم فريق العمل.
- المتابعة والاشراف على فريق العمل بشكل مستمر ومنتظم.

٢-٣-٥ معايير ومؤشرات تساعد في بناء ثقافة الجودة الشاملة: (عبدالفتاح،

٢٠١٢، ص ٦٥)

أولاً: الإنتاجية وهي عبارة عن الكفاءة والفعالية:

حيث ان الكفاءة هي عبارة عن عمل الأشياء بشكل صحيح، واما الفاعلية فهي عمل الأشياء الصحيحة.

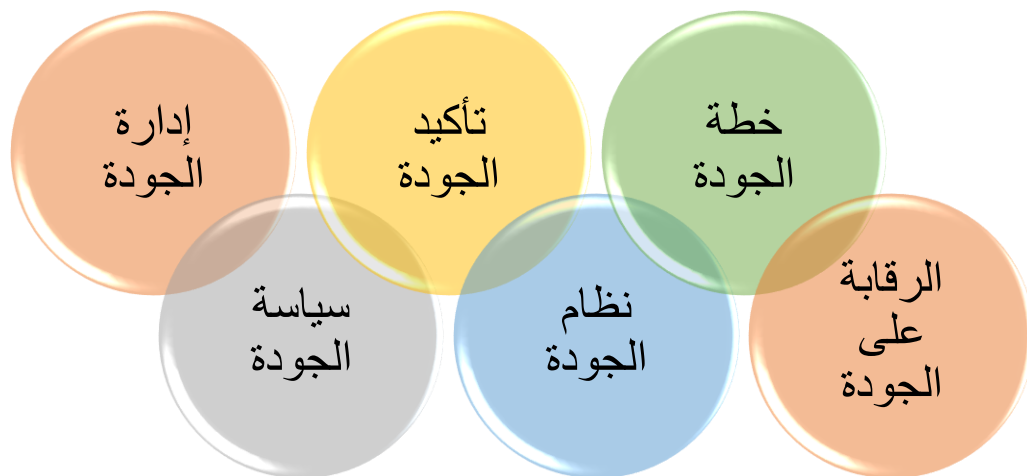
ثانيا: مراقبة التشغيل: أي انه يجب التأكد من ان العاملين في المنشأة يبذلون قصارى جهدهم في أداء مهامهم مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الجودة

ثالثا: مراقبة المخزون: وتتضمن المحافظة على توافر المخزون عند المستويات الاقتصادية التي تحقق الهدف عند اقل تكلفة ممكنة.

رابعا: مراقبة الإنتاج: وتعنى بمدى التزام المنتج بالمواصفات والتصاميم، فكلما كان هناك تطبيق بينهما وبين الناتج الفعلي كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح.

٢-٣-٦ أنظمة الجودة: (هاغستروم، ٢٠٠٩)

- إدارة الجودة: وهو أحد الأنظمة الإدارية المتطورة التي تتضمن مراقبي الجودة وتأكيدا وهي التي تبلور وظيفة الإدارة التي تطبق سياسة الجودة.
- سياسة الجودة: هي الأساس لتنظيم طريقة جميع الأنشطة الخاصة بالجودة.
- تأكيد الجودة: وهي عبارة عن الأداء المخطط لتوفير متطلبات الجودة.
- نظام الجودة: وهو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات التي يتم تطبيقها لتحقيق الجودة الشاملة.
- خطة الجودة: وهي الوثائق التي تحدد الممارسات المحددة للجودة والتي تبين الموارد والأنشطة والخدمات التي تم تنفيذها لتحقيق الجودة
- الرقابة على الجودة: وهو نظام تحليلي مستقل يحدد أنشطة الجودة ونتائجها. للتأكد من تطبيق هذه النظم بكفاءة وهذه الأنظمة في النهاية تؤدي الى إدارة الجودة الشاملة.



شكل رقم (٢-٣) أنظمة الجودة

٢-٣-٧ مكونات تخطيط الجودة:

تنقسم مكونات الجودة الى ثلاثة اقسام وهي (هاغستروم، ٢٠٠٩):

- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- تخطيط جودة المنتجات والخدمات
- تخطيط جودة العمليات

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للجودة: ويعنى بتحديد الأهداف الرئيسية للجودة، ووضع المؤشرات والمقاييس لقياس الأداء ويشتمل التخطيط الاستراتيجي التركيز على النواحي الداخلية كمواطن القوة والضعف والامكانيات المتاحة وتطلعات الإدارة للمستقبل والنواحي الخارجية كالبينة الاقتصادية والتشريعية المحيطة والمنافسين والتقدم التكنولوجي.

ثانياً: تخطيط جودة المنتجات والخدمات: وتبدأ هذه المرحلة لتحديد العميل المستهدف من الخدمة، ومعرفة مستوى جودة الخدمة المقبولة لديه، ومن ثم ترجمتها الى اشتراطات ومواصفات ترضي المستفيد، ومن ثم يتم تحديد المعايير التي تقيس مستوى مدى النجاح في اعداد مواصفات المنتجات او الخدمات المقدمة، بالإضافة الى انه يمكن الاستفادة من المنافسين في ذلك، الى ان يتم الوصول الى المواصفات الأمثل للمنتجات او الخدمات المقدمة.

ثالثاً: تخطيط جودة العمليات: هي الأساليب التي يمكن الوصول بها الى مواصفات يطمح لتوفرها المستفيد من المنتج او الخدمة، لذا يجب اخذ رأي العميل عند تخطيط جودة العمليات.

٢-٣-٨ قياس الأداء الحكومي: (علي، ٢٠٢٠)

الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة الى التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المقاييس التي تقيس فعالية المنظمة لقياس الاداء فيها وتشمل مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية، والخارجية، والبيئية، والرقابية.

ويعتبر قياس الأداء جزءاً لا يتجزأ من العديد من الاستراتيجيات الإدارية، ويساعد المنظمات الحكومية الإنتاجية والخدمية على تحديد المشاكل التي يمكن حلها عن طريق تحسين العمليات القائمة.

ويجب عند اعداد او تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي تحري الدقة، والتي يعتمد عليها كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس. ويسبقها عملية وضع الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات كما يليها عملية متابعة ورقابة مستمرة.

ونظرا الى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ظل المؤثرات الداخلية والخارجية. وهذا ما يميز قياس الأداء المؤسسي عن القياس التقليدي للأداء، ويخلص الشكل التالي أوجه المقارنة بين القياسين:

٢-٣-٨-١ فوائد قياس الأداء المؤسسي:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف
- الارتكاز على اهداف واضحة قابلة للتحقق والقياس
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في الوقت المناسب
- تحقيق رضاء المستفيدين من الخدمات والارتقاء بجودتها.
- المساعدة في اعداد ومراجعة الميزانية وترشيد النفقات والمصروفات وزيادة العوائد والايادات
- تحديد وحدات قياس ممكن تطبيقها في وحدات الجهاز الحكومي المقدم للخدمات

٢-٣-٨-٢ صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ترجع صعوبة قياس أداء المنظمات الحكومية الى مجموعة من العوامل أبرزها (علي، ٢٠٢٠):

أولا: طبيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم ان مفهوم جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الحكومية من الصعب تعريفه او اخضاعه للقياس وذلك بسبب عدم دقة نتائج التقويم والقياس المعتمدة على معايير غير كمية. وعلى الرغم من ذلك فمن الضروري اجراء القياس لتسهيل مهمة المنظمة الحكومية في تقييم البرامج البديلة المقترحة لاختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر.

ثانيا: تعدد وتعارض الأهداف والاولويات:

عادة ما يكون هناك اهداف متعددة للمنظمات الحكومية، في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة. وبالتالي فإن الأهداف المتعددة في المنظمة الحكومية يضيف صعوبة الى قياس الأداء، بسبب عدم إمكانية تحديد الاوزان لكل هدف من الأهداف المتعددة.

ثالثا: غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

عدم وضوح المهام يؤدي الى الكثير من الصعوبات التي تسبب التسيب وعدم المسؤولية وغياب المسائلة ومنها (التداخل في اختصاص الجهات الحكومية – الازدواجية والتضارب في الاختصاصات – غياب التنظيم وعدم التوصيف الدقيق لواجبات الجهة).

رابعا: الروتين في الجهات الحكومية:

وهذا ينتج عن غياب المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء، لذا تجد الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات وتهتم الأجهزة المعنية بالمسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

خامسا: الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

وتتمثل في الضخم الوظيفي وسلبياته المتعددة في طول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية، وتداخل الاختصاصات الوظيفية، بالإضافة الى صعوبة تحديد ما يلزم من الموظفين لعدم وجود معايير نموذجية يمكن استخدامها كمؤشرات استرشادية في تحديد العدد اللازم منهم، وكذلك خلق وظائف جديدة دون زيادة المهام الوظيفية.

سادسا: غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الجهات الحكومية حالة من اللامبالاة في قياس الأداء لعدم توفر الرقابة الفعالة كما هي في القطاع الخاص.

سابعا: التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

يؤدي اشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطنين الى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للجهات الحكومية.

ثامنا: قياس الأداء المظلل:

في ظل غياب الشفافية نجد هناك قياس داخلي تعتمد فيه الجهة على الحقائق وقياس خارجي تقدم فيه الجهة صورة مظلة للرأي العام او المستفيد من الخدمة.

٢-٣-٨-٣ غياب المعيار الكمي لقياس المخرجات:

مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء (علي، ٢٠٢٠):

- صياغة اهداف قابلة للقياس
- تقديم خدمات مجانية يكون معيار قياس الاداء فيها اجتماعيا او خدمة مدفوعة يكون مقياس الاداء فيها اقتصاديا
- ازالة التداخلات والازدواجية في المهام وتحديد المسؤوليات والادوار للجهات الحكومية من اجل دعم الاجهزة الرقابية في متابعة الاداء
- تبسيط اجراءات الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية للمواطنين والمقيمين والسائحين وذلك بوضع معيار زمني خاص بكل خدمة لكي يساهم في قياس الاداء.
- تطوير الجهاز الوظيفي في الجهات الحكومية بما يساعد في اعادة توزيع الموظفين لسد العجز في الجهات الحكومية الاخرى مع تدريبهم وتوجيه الفائض من الموظفين لترك العمل بالجهة
- الرقابة على تحقيق الاهداف من قبل الجهات الرقابية بدلا من الاعتماد على الرقابة بالإجراءات.
- إلزام الجهات الحكومية بتطبيق مبدأ الشفافية.

٢-٣-٨-٤ أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء (علي، ٢٠٢٠):

- تحليل الاداء: يبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط او مشروع بالوقت الذي يستغرقه الموظف في انجاز العمل (في الساعة والشهر والسنة) وهو انسب طريقة لتقييم الاداء.
- اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل: تجدر الاشارة الى انه هناك طرق عديدة لقياس العمل منها (الوقت - العينات - الاداء) وان اختيار طريقة منها سيؤدي الى الاتي:
 - تحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط
 - قياس التكاليف المترتبة على اداء النشاط
 - المساعدة على اختيار أسهل الطرق للإنجاز ورفع الكفاءة

- **تحديد وحدة الاداء التي يتم قياس العمل على اساسها:** يجب اختيار وحدة قياس تتناسب مع كل نشاط على ان تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل او انجاز العمل. وترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها الجهات الحكومية لضمان الحصول على النتائج المستهدفة.
- **تحديد وحدات قياس نمطية لجميع الأنشطة بالجهات الحكومية المختلفة:** يجب تصنيف أنشطة الجهات الحكومية الى مجموعات كمجموعة الاعمال الفنية التخصصية، مجموعة الاعمال المالية ومجموعة الاعمال الادارية. حيث ان الاعمال الادارية والمالية متشابهة في جميع الجهات الحكومية مما يسهل تحديد وحدات قياس موحدة لها، في حين نجد ان هناك صعوبة في اعداد وحدات قياس نمطية فنية تخصصية لجميع الجهات الحكومية، وفي هذه الحالة يجب وضع مؤشرات للقياس مثل الاداء المقارن ومقاييس الاحلال.

٢-٣-٨-٥ الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة (علي، ٢٠٢٠):

الأنشطة الرئيسية او الأنشطة التخصصية او الفنية يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل جهة حكومية وما يتبعها من وحدات ادارية.

واما الأنشطة المساعدة فهي الأنشطة التي تقدم الدعم للأجهزة الفنية وتسكن هذه الأنشطة في الشؤون الادارية والمالية او ما يعرف حديثا بالخدمات المشتركة.

٢-٣-٨-٦ الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة (علي، ٢٠٢٠):

الأنشطة المحددة وهي الأنشطة التي تكون فيها الاختصاصات محددة تحديدا واضحا بحيث يمكن مساءلة الموظف المكلف بالعمل مع امكانية قياس هذا العمل.

واما الوظائف التي تكون في حقيقتها غير محددة كالمديرين فيصعب قياس اعمالهم كميا لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي ينجز.

٢-٣-٨-٧ الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة (علي، ٢٠٢٠):

الأنشطة الثابتة وهي التي لا تتغير مع مرور الوقت كسائق الحافلة الذي يتم تحديد له عدد دورات يوميا.

واما الأنشطة المتذبذبة فإن مؤشر القياس يتغير بناء على المواسم مثل الموظف الذي يقوم باستخراج تصاريح العمرة.

٢-٣-٨-٨ ظاهرة انخفاض الإنتاجية في الجهات الحكومية (علي، ٢٠٢٠):

تؤدي الجهات الحكومية اعمالا كثيرة ومتشعبة بتكاليف مالية عالية وبمستوى قليل من الكفاءة، وترجع أسباب انخفاض الإنتاجية الى الجوانب الفنية والتنظيمية المرتبطة بغياب الأهداف الواضحة لجميع الإدارات والاقسام داخل الجهة بالإضافة الى عدم تقييم نتائج الأداء بها.

ويمكن الاستدلال على انخفاض الإنتاجية في الجهات الحكومية بالآتي (علي، ٢٠٢٠):

- كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية
- الافتقار الى الوسائل التقنية الحديثة
- عدم الرضاء الوظيفي والشعور بالإحباط من قبل الموظفين
- تكدر اعداد كبيرة من الموظفين في بعض الوظائف غير المنتجة
- اهدار الكثير من المبالغ المالية والزمن في التدريب العشوائي غير المخطط.

قياس مستوى جودة الخدمات: لقد مر الاهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات بأربع مراحل، وهي كالتالي (علي، ٢٠٢٠):

- مرحلة اهمال قياس مستوى جودة الخدمة: عندما كانت الجهات الحكومية تقدم جميع الخدمات للمواطنين.
- مرحلة قياس مستوى جودة الخدمة اعتمادا على الكم: وهي تقيس مدى توسع أدوار الدولة في تقديم الخدمات من خلال عدد الجهات الحكومية التي أنشئت وعدد الافراد المترددين على تلك الجهات.
- مرحلة القياس اعتمادا على مستوى الجودة: من خلال وضع معايير تهدف الى مدى التطور الذي حدث في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- مرحلة القياس المزدوج لمستوى جودة الخدمة: وقد قسمت الدولة هذا القياس بناء على الخدمات الاقتصادية التي تهتم بالجودة والتكلفة والخدمات غير الاقتصادية التي تهتم بدرجة رضا المستفيدين.

وان من دواعي تقديم الخدمات المميزة من قبل الدولة للمستفيدين من مواطنين ومقيمين وزوار هي من اجل تحسين استخدام موارد الدولة المالية وتحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية والتنافس مع القطاع الخاص الذي يقدم خدمات مشابهة.

٢-٣-٨-٩ متطلبات قياس الأداء الحكومي (علي، ٢٠٢٠): ان الاستراتيجية هي الخريطة التي تسير على هديها الإدارة وترتكز على ثلاثة محاور رئيسية هي تقوية موقف المنظمة وتلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

٢-٣-٨-١٠ المساءلة كآلية لتقويم الأداء (علي، ٢٠٢٠): ويكون التركيز فيها على مستوى الأداء المنجز ومدى فاعلية نظام المساءلة المتبع، ويجب تحديد مجموعة من القيم والعمليات التي تمكن المسؤولين من تأدية مهامهم بكفاءة، وتشتمل عناصر المساءلة على الغايات، الأهداف، الوسائل، الأدوات والموارد.

٢-٣-٨-١١ تطوير النظم المحاسبية (علي، ٢٠٢٠): ظهرت الحاجة للنظم المحاسبية المتقدمة لإعداد الموازنات للجهات الحكومية لتزويد أصحاب القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة لقياس مدة كفاءة الجهة في استخدام مواردها المالية والبشرية لتحقيق الأهداف.

٢-٣-٨-١٢ ميثاق المواطن (علي، ٢٠٢٠):

يعتبر ميثاق المواطن من المفاهيم الحديثة في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ويركز على الاهتمام بالمواطن كمستفيد ويعطي اهتماما واسعا لإدارة جودة الخدمات الحكومية والأساليب الممكنة لتطوير جودة تلك الخدمات، ويحتوي ميثاق المواطن على ستة مبادئ للخدمات الحكومية، وهي:

- المعايير: يتم اعداد، ونشر معايير، واضحة للخدمات، ومراقبتها.
- المعلومات والافصاح: يجب توفير المعلومات الصحيحة والافصاح عن أسلوب إدارة الخدمات.
- الاختيار والمشاورة: يجب اتاحة الفرصة للمستفيدين للاختيار والمشورة من اجل تطوير الخدمات.
- الاحترام والمساعدة: ويكون عبر تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين بدرجة عالية من الاحترام.
- تصويب الأمور: وذلك عند حدوث الأخطاء يتم وضع حلول سريعة وفعالة.
- الاقتصاد: يجب ان تكون الخدمات المقدمة من قبل الجهة الحكومية اقتصادية وفعالة

٢-٣-٨-١٢-١ مؤشرات ميثاق المواطن:

- مؤشرات تقيس اهداف محددة يجب تحقيقها من قبل الجهات الحكومية.
- مؤشرات لتحديد الأهداف الخاصة بالجهات الحكومية

- مؤشرات لتحديد المستهدف من قبل الجهة الحكومية ووسائل قياسها.
- مؤشرات التكلفة وتعنى بتكلفة تقديم الخدمة للمستفيد.
- مؤشرات الجودة وتهدف الى مساعدة المستفيدين من خدمات الجهات الحكومية في تقييم جودة الخدمات المقدمة.
- مؤشرات لتقديم المعلومات لربط مستوى الأداء بحجم العمل المطلوب لتقديم الخدمة

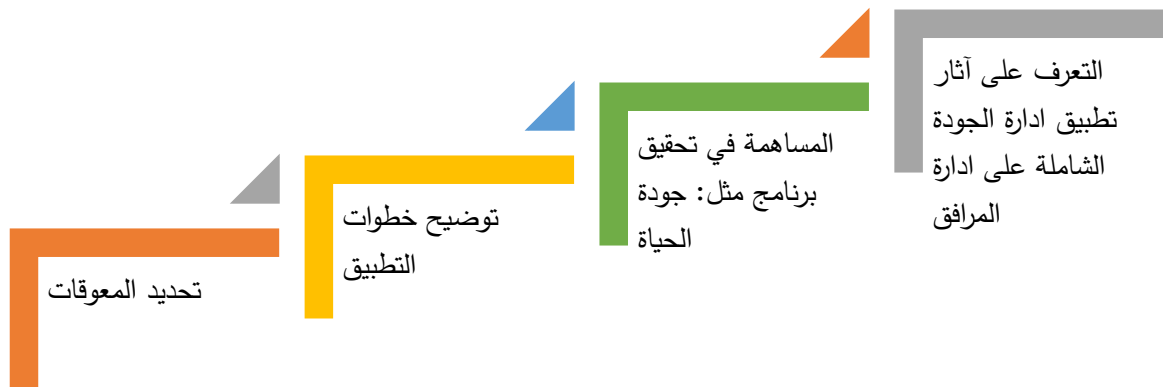
٢-٣-٩ مبادئ إدارة الجودة الشاملة (علي، ٢٠٢٠):

- **التركيز على العملاء:** يعتبر العملاء ركيزة نجاح المنظمة، لذا لابد للمنظمة ان تقوم بدراسة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وان تقوم على تلبية متطلباتهم وقيادة توقعاتهم المستقبلية.
- **القيادة:** تكون مسؤولية القيادة في توفير بيئة داخلية محفزة وداعمة ومعزز للابتكار للأفراد نحو تحقيق اهداف المنظمة، كما ونها تقوم بوضع الأهداف وتوجيه الأعضاء بالشكل الذي يحققها.
- **مشاركة العاملين:** يعتبر العنصر البشري العامل في المنظمة باختلاف مستوياته الوظيفية والتنظيمية، وعليه فإن تماسكهم واهتمامهم وولائهم نحو المنظمة يمكنها من استثمار قدراته ومواهبه لتحقيق أهدافها.
- **أسلوب إدارة العمليات:** تطبيق هذا المنهج في أسلوب إدارة أنشطة المنظمة ومواردها لتحقيق أهدافها يؤدي الى تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- **أسلوب النظام في الإدارة:** ان تكامل العمليات يعطي فهما أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته واستثمار الإمكانيات والبرنامج الزمني والموارد المادية المتاحة لتحقيق الاهداف
- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين والتطوير المستمر مطلباً ضروريا تسعى اليه المنظمة من خلال خططها وادلتها واجراءاتها وآليات عملها ونظم المتابعة والتقييم لديها
- **اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق:** أي ان القرارات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات، الامر الذي يتطلب ان تكون البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة، إضافة الى اتاحتها للجميع.
- **علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين:** يجب ان تتسم علاقات المنظمة مع مورديها بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين لتعزيز القدرة على الاستفادة منها.



شكل (٢-٤) مبادئ إدارة الجودة الشاملة

٢-٣-١٠ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (علي، ٢٠٢٠):



شكل رقم (٢-٥) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٢-٣-١١ معوقات إدارة الجودة الشاملة (هاغستروم، ٢٠٠٩):

١. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والاقسام
٢. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين
٣. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
٤. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة
٥. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية
٦. عدم إزالة الخوف لدى الموظفين.
٧. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات والاقسام
٨. عدم انشاء مراكز للتدريب والتطوير لتدريب الموظفين.

٢-٣-١٢ أبعاد وخصائص جودة الخدمة:

تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية ابعاد وهي كالتالي (هاغستروم، ٢٠٠٩):

- الوقت والاستجابة: وقت إنتظار العميل للحصول على الخدمة والتفاعل السريع لحل المشكلات
- الدقة في المواعيد والانجاز: تقديم الخدمة في الوقت المحدد والانجاز بصورة صحيحة.
- الالمام: انجاز الخدمة بشكل كامل وواضح وبشكل مهني.
- التعامل: الحفاوة والترحيب
- التناسق: نمط وأسلوب تقديم الخدمة للعميل
- السهولة: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة



شكل رقم (٢-٦): ابعاد وخصائص الجودة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مقدمة:

ان الهدف من منهجية الدراسة المتبعة في هذا البحث هو الخروج بنتائج مقبولة ومنطقية، بعيداً عن الطرق العشوائية في إجراء الدراسات، والتي لا تؤدي إلى شيء مفيد على الجانب العلمي، لذا فإن منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث العلمي أن يعرفها، حيث إن كل بحث علمي يلزمه منهجية دراسية يتبعها الباحث، وسوف يتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث لارتباطه الوثيق بموضوع الدراسة.

حيث ان هذه الدراسة تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي درست أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، واعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في المنهج التحليلي على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من مفردات العينة.

٣-٢ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في إدارات المرافق العامة في المنظمات والجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولصعوبة الوصول الى مجتمع البحث بالكامل فقد اتجه الباحث الى توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين، حيث بلغ عددهم (٦٢).

٣-٣ حدود البحث:

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام ٢٠٢٤م

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في قطاعات التعليم والأمانة (البلديات) والصحة ووزارة النقل والخدمات اللوجستية والارصاد الجوية والمحاكم وكتابات العدل ، والمركز الوطني لمكافحة التصحر

الحدود الموضوعية: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية.

٣-٤ المنهجية وطرق البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج المنهج الوصفي، الذي يعد من أكثر المناهج التي يلجأ إليها الباحثين، وذلك لشموليته ومرونته، ودقته، حيث تم الاستناد الى المراجع من الكتب والدراسات السابقة المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة واثرها على المؤسسات، حيث قام الباحث بعمل استطلاع رأي لعينة من العاملين في إدارات المرافق العامة في المملكة العربية السعودية، ومن خلال هذا المنهج الوصفي تم استعراض كافة الحقائق الموجودة ودراساتها و تحليلها ، باستخدام الأسلوب الكمي.

٣-٤-١ أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بإستعمال التقنية لتسهيل جمع وايصال الاستبانة الى اكبر عدد ممكن من عينة البحث، حيث قام بإعداد الاستبانة الالكترونية على نماذج مايكروسوفت وارسالها الى عينة البحث عبر وسائل التواصل الاجتماعي، لافراد العينة.

٣-٤-٢ مقاييس الدراسة

قام الباحث بإستخدام المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كونها تم تحكيمها واعتمادها من قبل الجهات الرسمية مسبقاً، حيث ان تلك المقاييس والإجراءات تم تطبيقها في مجالات مختلفة وبإختلاف مجتمع البحث، حيث توجه الباحث الى إجراء بعض التعديلات المناسبة لطبيعة ومجتمع البحث محل الدراسة.

٣-٤-٣ الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج حلول المنتجات والخدمات الإحصائية (SPSS، الإصدار رقم ٢٩.٠٠.٢٠٠) وذلك لتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن الفرضيات وقد قام الباحث بعمل الاختبارات التالية:

- التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري المتوسط الحسابي وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس العلاقات بين المتغيرات.
- استخدام معادلة الانحدار.
- معامل ألفا كرونباخ و ذلك لقياس ثبات اداة الدراسة.

٣-٤-٥ صدق أداة جمع البيانات وثباتها:

٣-٤-٥-١ صدق التكوين (الصدق الظاهري)

تمت الاستفادة في هذا البحث من الدراسات السابقة التي اعدت في ادارة الجودة الشاملة، فقد قام الباحث بإعداد و عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال ، لمعرفة آرائهم حول الاستبيان والتأكد من ملائمة الفقرات والمفردات العلمية لمجتمع البحث و التأكد من سلامتها اللغوية، وقد تمت الإشارة الى بعض التعديلات البسيطة في إعادة صياغة بعض المفردات، لتصبح بعد ذلك في صورتها النهائية.

٣-٤-٥-٢ الاتساق الداخلي:

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة فقد قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بأن جميع أبعاد أداة الدراسة تتمتع بدرجة اتساق داخلي عالية تتراوح بين (٠.٩١٩** و ٠.٩٥٥**) وهى جميعها ترتبط بالدرجة الكلية ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، وان جميعها ستفيد الباحث في مجال الدراسة. النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣-١) معامل الارتباط

[illegible]

٣-٤-٥-٤ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة.

تم التحقق من ثبات اداة الدراسة باستخدام اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والتي تعتمد على تباينات أسئلة لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم اجراء هذا الاختبار لمعرفة ان الاستبيان المعد للدراسة ثابت، ام لا، أي ان المقياس سيعطي نفس النتيجة اذا اعيد تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة، ثابت ام لا، وحيث ان قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (صفر، ١)، وإن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (٧٠٪) فأكثر حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع، ولذلك قام الباحث بإحتساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي.

تم اجراء اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة حيث كانت الدراسة عبارة عن ٤ أبعاد وتحتوي على ٢٥ سؤال وجاءت نتيجة معامل ألفا كرونباخ تساوي ٠.٩٥٣ وهي قريبة جدا من الرقم (١) مما يدل على قوة ثبات الاستبانة.

جدول رقم (٣-٢) معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics

<u>معامل الفا كرونباخ</u>	<u>عدد ابعاد الدراسة</u>
<u>٠,٩٥٣</u>	<u>4</u>

جدول رقم (٣-٣) معامل الفا كرونباخ لابعاد الدراسة

البعد او المحور	عدد الأسئلة	معامل الفا كرونباخ في حالة الاحتفاظ بجميع الاسئلة	معامل الفا كرونباخ في حالة حذف بعض الاسئلة
البعد الاول: العاملين	٧	0.846	0.950
البعد الثاني: المستفيد	٥	0.892	0.936
البعد الثالث: الادارة	٧	0.908	0.931
البعد الرابع: الانتاجية	٦	0.902	0.933

جدول رقم (٣-٤) قياس معامل الثبات لاسئلة الاستبانة

معامل الثبات في حالة حذف بعض الاسئلة	معامل الثبات في حالة الاحتفاظ بجميع الاسئلة	
٠,٩٧٧	٠,٧٥٥	يوجد وعي لدى العاملين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة
٠,٩٧٧	٠,٨٢٧	يتم تدريب العاملين على الاساليب الحديثة في تنفيذ المهام
٠,٩٧٨	٠,٦٨٢	يوجد لدى الجهة وثيقة تحدد سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.
٠,٩٧٧	٠,٧٨٠	يتم تدريب العاملين على أدوات ادارة الجودة الشاملة
٠,٩٧٧	٠,٧٨٨	تبين الادارة للعاملين اهمية تطبيق ادارة الجودة
٠,٩٧٨	٠,٦٩٨	تقوم الادارة بتحديد مهام و اهداف للعاملين
٠,٩٧٧	٠,٨٠٣	تستخدم الجهة أساليب توعوية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
٠,٩٧٨	٠,٧٠٢	يمكن للمستفيد الاطلاع على وثيقة سياسة ادارة الجودة الشاملة واهدافها بالجهة
٠,٩٧٧	٠,٨٦٠	تهتم الجهة بمطالب واحتياجات المستفيدين
٠,٩٧٧	٠,٨١٤	يوجد نظام يساعد على قياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجهة.
٠,٩٧٨	٠,٥٩٦	يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل المستفيد.
٠,٩٧٧	٠,٨١٢	يوجد وقت معياري لانجاز الخدمة للمستفيد
٠,٩٧٧	٠,٨٢٥	تقوم الادارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين
٠,٩٧٧	٠,٧٨٥	تقوم الادارة العليا في الجهة بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٠,٩٧٧	٠,٨٧١	توفر الجهة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
٠,٩٧٨	٠,٦٩٦	يمكن ان تقوم الجهة بالتخلي عن بعض القواعد والروتين لتقديم الخدمة للمستفيد
٠,٩٧٧	٠,٨٢٧	توفر الادارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة
٠,٩٧٧	٠,٨٩٠	تقوم الادارة بالتحسين المستمر في اداء العمليات
٠,٩٧٧	٠,٧٧٨	تهتم الادارة بتكوين فرق العمل
٠,٩٧٧	٠,٨٦٤	تقوم الجهة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم.
٠,٩٧٧	٠,٧٩١	يوجد تفهم لحاجات المستفيدين لخدمات جديدة تقدمها الجهة لهم.
٠,٩٧٧	٠,٨٢٢	تسعى الجهة لتقليل التكاليف من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٠,٩٧٧	٠,٨٣٨	تساعد بيئة العمل بالجهة على الإبداع.
٠,٩٧٧	٠,٨٤٠	توجد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.

تم اجراء اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة حيث كانت الدراسة عبارة عن ٢٥ سؤال وجاءت نتيجة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٥٩٦ - ٠.٨٩) وهي قريبة جدا من الرقم (١) مما يدل على قوة ثبات الاستبانة.

٣-٤-٦ إجراءات الدراسة:

- تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في نفس مجال الدراسة وتحليلها والاستفادة منها.
- تم الاطلاع على مجموعة من الاستبانات في العديد من البحوث والدراسات السابقة في نفس المجال للاستفادة بها في اعداد الاستبانة.
- تم اعداد الاستبانة الالكترونية والتعديل عليها بناء على اراء المحكمين.
- تم ارسال الاستبانة الالكترونية لافراد عينة البحث المستهدفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي
- تم تجميع الاستجابات الكترونيا وادخالها في برنامج حلول المنتجات والخدمات الإحصائية لاختبارها وتحليلها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

٤-١ مقدمة:

قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي، لكونه التطبيق الملائم لطبيعة الدراسة، ولأن هذا المنهج يقوم بالتحليل وكشف العلاقات بين جميع الأبعاد والمتغيرات من أجل الوصول إلى النتائج التي تسهم في تحسين الخدمات الحالية وتطويرها، ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات.

حيث استند الباحث في هذه الدراسة على المقاييس التي تم استخدامها في البحوث والدراسات السابقة لتمييزها بالاعتماد والتحكيم المعتمد من قبل الجهات الرسمية، حيث تم تطبيق تلك المقاييس وإجراء الدراسات في أكثر من مجال باختلاف المجتمع والبيئة، حيث قام الباحث بإجراء بعض التعديلات التي تتوافق مع طبيعة البحث بالإضافة للبيئة التي أجرى عليها دراسته.

٤-٢ تحليل البيانات:

تم اعداد الاستبانة الالكترونية على نماذج مايكروسوفت وارسالها الى عينة البحث ، ومن ثم تم تصديرها الى ملف اكسل وترميزها بالترميز المناسب لادخالها في برنامج حلول المنتجات والخدمات الإحصائية (SPSS، الإصدار رقم ٢٩.٠.٢٠.٠) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً لتحقيق أهدافها والاجابة على فرضياتها، وقد قام الباحث بإحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة، كما يلي:

لقد تم استخدام المعادلة ادناه لقياس مؤشر الأهمية النسبية (RII) لمقياس ليكرت الخماسي:

$$RII = \sum \frac{W}{A N} * 100$$

$$= \frac{5n_5 + 4n_4 + 3n_3 + 2n_2 + 1n_1}{5 \times N}$$

$$(0 \leq RII \leq 1)$$

شكل رقم (٤-١) معادلة احتساب الوزن النسبي

جدول رقم (٤-١) تفسير الأهمية النسبية لمقياس ليكرت

مستويات الأهمية	قيمة RII
مرتفع	$0.8 \leq RII \leq 1$
متوسط - مرتفع	$0.6 \leq RII \leq 0.8$
متوسط	$0.4 \leq RII \leq 0.6$
متوسط - منخفض	$0.2 \leq RII \leq 0.4$
منخفض	$0 \leq RII \leq 0.2$

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد الأول: بعد العاملين

جدول رقم (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد العاملين

الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الرتب	Std. Deviation	Median	Mean	N	
						Missing	Valid
متوسط - مرتفع	0.650	5	0.95	4.0000	3.5167	0	60
متوسط	0.607	6	1.21	4.0000	3.2833	0	60
متوسط - مرتفع	0.663	2	0.96	4.0000	3.5833	0	60
متوسط - مرتفع	0.610	7	1.24	3.0000	3.2333	0	60
متوسط - مرتفع	0.650	4	1.10	4.0000	3.5000	0	60
متوسط - مرتفع	0.687	1	0.93	4.0000	3.6833	0	60
متوسط - مرتفع	0.653	3	1.06	4.0000	3.4500	0	60
			0.886	-	3.50	-	-

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه الى ان الأهمية النسبية للبعد الاول (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الاول (٠.٦٥) ، وجاءت الفقرة السادسة (تقوم الادارة بتحديد مهام و اهداف للعاملين) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٦٨٧) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٦٨٣٣) وبإنحراف معياري (٠.٩٣) وجاءت الفقرة الرابعة (يتم تدريب العاملين على أدوات ادارة الجودة الشاملة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٦١٠) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٢٣٣٣) وبإنحراف معياري (١.٢٤)

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد الثاني: بعد المستفيد

جدول رقم (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد المستفيد

الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الرتب	Std. Deviation	Median	Mean	N	
						Missing	Valid
متوسط - مرتفع	0.6733	4	1.03211	4.0000	3.5500	0	60
متوسط - مرتفع	0.7033	1	1.02662	4.0000	3.7833	0	60
متوسط - مرتفع	0.6933	2	1.11221	4.0000	3.6833	0	60
متوسط - مرتفع	0.6467	5	1.08025	4.0000	3.4500	0	60
متوسط - مرتفع	0.6767	3	1.10200	4.0000	3.6500	0	60
			0.895	-	3.623		

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه الى ان الأهمية النسبية للبعد الثاني (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الثاني (٠.٦٧٨٧) ، وجاءت الفقرة الثانية (تهتم الجهة بمطالب واحتياجات المستفيدين) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٠٣٣) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٧٨٣٣) وبإنحراف معياري (١.٠٢٦٦٢) وجاءت الفقرة الرابعة (يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل المستفيد) بمرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٦٤٦٧) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٤٥٠٠) وبإنحراف معياري (١.٠٨٠٢٥)

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد الثالث: البعد الإداري

جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الإدارة

الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الرتب	Std. Deviation	Median	Mean	N	
						Missing	Valid
متوسط - مرتفع	0.68	1	1.15115	4.0000	3.6167	0	60
متوسط - مرتفع	0.623333333	6	1.25144	4.0000	3.4000	0	60
متوسط - مرتفع	0.67	3	1.14191	4.0000	3.5333	0	60
متوسط - مرتفع	0.633333333	5	1.17639	3.5000	3.3500	0	60
متوسط - مرتفع	0.606666667	7	1.27059	3.0000	3.2500	0	60
متوسط - مرتفع	0.653333333	4	1.06511	4.0000	3.5333	0	60
متوسط - مرتفع	0.676666667	2	1.08651	4.0000	3.6500	0	60
			1.011		3.476		

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه الى ان الأهمية النسبية للبعد الثالث (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الثالث (٠.٦٤٩٠٤٧٦١٩) ، وجاءت الفقرة الاولى (تقوم الادارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٦٨) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٦١٦٧) وبانحراف معياري (١.١٥١١٥) وجاءت الفقرة الخامسة (توفر الادارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٦٠٦٦٦٧) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٢٥٠) وبانحراف معياري (١.٢٧٠٥٩)

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد الرابع: بعد الانتاجية:

جدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد الانتاجية

الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الرتب	Std. Deviation	Median	Mean	N	
						Missing	Valid
متوسط - مرتفع	0.69333	1	0.97192	4.0000	3.7333	0	60
متوسط - مرتفع	0.67333	2	0.99092	4.0000	3.6333	0	60
متوسط - مرتفع	0.65333	3	1.06511	4.0000	3.5333	0	60
متوسط	0.59667	6	1.25718	3.0000	3.2500	0	60
متوسط	0.6	5	1.14685	3.0000	3.2000	0	60
متوسط - مرتفع	0.61	4	1.22808	3.5000	3.3167	0	60
			0.999		3.444		

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه الى ان الأهمية النسبية للبعد الرابع (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الرابع (٠.٦٣٨) ، وجاءت الفقرة الاولى (تقوم الجهة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٦٩٣٣٣) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٧٣٣٣) وبإنحراف معياري (٠.٩٧١٩٢) وجاءت الفقرة الرابعة (تساعد بيئة العمل بالجهة على الإبداع) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٥٩٦٦٧) وبأهمية نسبية (متوسط) و بمتوسط حسابي (٣.٢٥٠) وبإنحراف معياري (١.٢٥٧١٨)

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة:

تشير نتائج تحليل الجدول أدناه الى ان الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة (متوسط - مرتفع) حيث بلغ الوزن النسبي للاستبانة (٠.٦٥٤)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٠٢)، وبإنحراف معياري (١.١٠٢) ، حيث جاء البعد الثاني (المستفيد) بالمرتبة الاولى بوزن نسبي (٠.٦٧٩) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٦٢٣) وبإنحراف معياري (١.٠٧١) وجاء البعد الأول (العاملين) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٦٥) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٤٦٤) وبإنحراف معياري (١.٠٧١) (وجاء البعد الثالث (الاحتياجات الإدارية التنافسية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠.٦٤٩) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٤٧٦) وبإنحراف معياري

(١.١٦٣) (وجاء البعد الرابع (الانتاجية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠.٦٣٨) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) و بمتوسط حسابي (٣.٤٤٤) وبإنحراف معياري (١.١١٠)

جدول رقم (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
العاملين	٣.٤٦٤	١.٠٦٤	٢	٠.٦٥	متوسط - مرتفع
المستفيد	٣.٦٢٣	١.٠٧١	١	٠.٦٧٩	متوسط - مرتفع
الاحتياجات الإدارية التنافسية	٣.٤٧٦	١.١٦٣	٣	٠.٦٤٩	متوسط - مرتفع
الإنتاجية	٣.٤٤٤	١.١١٠	٤	٠.٦٣٨	متوسط - مرتفع
اجمالي الاستبانة	٣.٥٠٢	١.١٠٢	-	٠.٦٥٤	متوسط - مرتفع

٤-٣ استخدام معامل الانحدار:

الانحدار البسيط

جدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية للأبعاد والمتغيرات

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
البعد الرابع: الانتاجية	3,4444	,99984	60
البعد الاول: العاملين	3,5028	,88591	60
البعد الثاني: المستفيد	3,6233	,89450	60
البعد الثالث: الاداره	3,4762	1,01072	60
Age	3,5000	,89253	60
عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي	3,9333	1,71599	60
في أي قطاع حكومي تعمل؟	2,6167	2,64313	60

يشير الجدول أعلاه الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة وعدد العينات

جدول رقم (٤-٨) جدول مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

[illegible]

يشير الجدول أعلاه الى اثر العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث تبين وجود ارتباط طردي قوي بين البعد الأول: العاملين والإنتاجية بنسبة ٨٤٪، وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وتبين وجود ارتباط طردي قوي بين البعد الثاني: المستفيد والإنتاجية بنسبة ٨٢٪، وتبين أيضا وجود ارتباط قوي بين البعد الثالث: الإدارة والإنتاجية بنسبة ٨٨٪، وتبين أيضا بوجود ارتباط متوسط بين العمر والإنتاجية بنسبة ٥١٪، وتبين وجود ارتباط عكسي بين المتغير عدد سنوات الخدمة وليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وكذلك تبين وجود ارتباط عكسي بين القطاع الحكومي الذي يعمل به الموظف و الإنتاجية ليس ذو دلالة إحصائية عندى مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

جدول رقم (٤-٩): المتغيرات

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	في أي قطاع حكومي تعمل؟ الجدد الثاني: السن، Age الاول: العاملين عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي الجدد الثاني: الادارة		Enter

a. Dependent Variable: البعد الرابع: الانعاجية
b. All requested variables entered

يشير الجدول أعلاه الى تواجد جميع المتغيرات في حساب الانحدار البسيط وعدم استبعاد أى متغير.

جدول رقم (٤-١٠) معامل الارتباط

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 ^a	.838	.820	.42408

a. Predictors: (Constant), المسفيد, البعد الثاني: البعد الثاني: العمل؟, البعد الثالث: البعد الثالث: الإدارة, Age, البعد الأول: العاملين, عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي, البعد الرابع: الانجابية

b. Dependent Variable: البعد الرابع: الانجابية

يشير الجدول أعلاه الى معامل الارتباط بين الإنتاجية والمتغيرات والابعاد الأخرى، حيث يتضح لنا ان المتغيرات المستقلة تبين حجم التباين في الإنتاجية بنسبة ٨٤٪ وهي نسبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠٥

جدول رقم (٤-١١) تحليل التباين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.450	6	8.242	45.827	<.001 ^b
	Residual	9.532	53	.180		
	Total	58.981	59			

a. Dependent Variable: البعد الرابع: الانجابية

b. Predictors: (Constant), المسفيد, البعد الثاني: البعد الثاني: العمل؟, البعد الثالث: البعد الثالث: الإدارة, Age, البعد الأول: العاملين, عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي, البعد الرابع: الانجابية

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى انه يجب ان نرفض الفرض الصفري ونختار الفرض البديل وهو وجود علاقة بين الإنتاجية والابعاد والمتغيرات الأخرى

جدول رقم (٤-١٢) قياس أثر المتغيرات بمعامل الانحدار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.143	.341		.419	.677			
	البعد الأول: العاملين	.448	.111	.397	4.059	<.001	.838	.487	.224
	المسفيد	-.054	.152	-.048	-.357	.723	.821	-.049	-.020
	البعد الثالث: الإدارة	.611	.128	.618	4.761	<.001	.882	.547	.263
	Age	-.040	.109	-.036	-.369	.714	.051	-.051	-.020
	عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي	-.009	.066	-.016	-.140	.890	-.061	-.019	-.008
	في أي قطاع حكومي تعمل؟	-.008	.027	-.021	-.295	.769	-.049	-.040	-.016

a. Dependent Variable: البعد الرابع: الانجابية

يشير الجدول أعلاه بأنه يوجد أثر للبعد الأول : العاملين له اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ويوجد كذلك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ للبعد الثالث: الإدارة ، وان هذان المتغيريان لهما اثر جوهري في الانتاجية

٤-٤ النتائج:

لقد تم اجراء الدراسة على عينة من العاملين بإدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الالكترونية على عدد (٦٢) عامل، وتم استبعاد عدد (٢) استبانة كونها غير صالحه للتحليل، وقد تم إدخال جميع البيانات في برنامج (SPSS).

تشير نتائج التحليل الإحصائي لبيانات العينة بأن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ادار المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية متوسط مرتفع، وان مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بإدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية متوسط مرتفع وان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة له تأثير على زيادة إنتاجية العاملين في إدارة المرافق العامة.

٤-٥ التوصيات:

- ١- يجب الاهتمام بتدريب العاملين على الاساليب الحديثة في تنفيذ المهام
- ٢- يجب الاهتمام بتهيئة بيئة العمل بالجهة لتساعد العاملين على الإبداع.
- ٣- يجب الاهتمام بإيجاد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.

٤-٦ دراسات مقترحة:

دراسة تطبيقية على اثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي على إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية على اثر تطبيق نظام كود البناء السعودي على جودة المباني السكنية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي العالمية ، الأردن.
- بهجت راضي و هشام يوسف العربي، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ احمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- خضير حمود، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ديمغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة: هند رشدي، (٢٠٠٩) إدارة الجودة الشاملة (أسس و مبادئ وتطبيقات)، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة: ٢٠٠٩
- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد (٢٠١٤). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الثانية، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد علي، (٢٠٢٠)، تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي
- محمد الراشد، (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لهافي مكتبة الملك فهد الوطنية
- محمود رضوان، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع
- مدحت ابوالنصر، (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

- عارف، مرضي، ممدوح، فايز، رزان (٢٠٢٢) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، ٦(٢٩)، ٢٢-٤٢
- ماجد محمد يونس الشودري (٢٠٢٠)، إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية.
- غزاوي، عمر حسن محمد صالح، (٢٠١٧) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على خدمات ومرافق الحج - جامعة أم القرى
- عارف عبدالعزيز المطيري، مرضي مبارك آل حسينه، ممدوح فهد العنزي، فايز عبدالمحيي المطيري، رزان محمد المطيري، (٢٠٢٢) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية
- ماجد محمد يونس الشودري، (٢٠٢٠) إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية.
- محمد عبدالعزيز الراشد، (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عامر محمد شار البارقي، (٢٠٢٠)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط.
- أوشن، ريمة (٢٠١٨)، إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية - دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري-، مكتبة المنارة للاستشارات، ١، ٢١٩.
- ابوشادي، معتز (٢٠٠٩)، أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ١، ٩٢-١٠٠.
- الحكمي، ولاء والحبیب، ریماء و منطاش، محمد و بدران، نبیل (٢٠٢٢)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، ١، ٨٠-١٠٠.
- الموقع الالكتروني لرؤية المملكة ٢٠٣٠، <https://www.vision2030.gov.sa/ar>

المراجع الأجنبية:

- Faisal Talib, Zillur Rahman, M.N. Qureshi, (2011), Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach, Benchmarking: An International Journal, Vol.(١٨)
- Heizer ,J. & Render B.(2006) ,Operations Management ,Eight edition ,New Jersey ,USA : Pearson Prentice – Hall.
- SkaidreZickiene, (2009), Implementation of Total Quality Management Systems, Changes in Personnel Management.
- Slack, C. (2007). Operations management (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Person Prentice Hall.
- USROF,Hamed J.H.,Rania Mohamed (2016), Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability, Vol (6), No.(٢)
- Vinod Kumar, Franck Choisine, Danutade Grosbois, Uma Kumar, (2009), Impact of TQM on company's Performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.(٢٦)

الملاحق

الاستبانة:

استبانة دراسة تطبيقية على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ادارة المرافق العامة في السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أهديكم اطيب التحايا، و يسرني أن أضع بين أيديكم قائمة استقصاء لدراسة تطبيقية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع من جامعة الجميع الذكية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة المرافق العامة في المملكة العربية السعودية.

و لثقتنا العالية بكم، وبحرصكم على خدمة البحث العلمي، نرجو التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة،

حيث ستبقى جميع البيانات سرية وتستخدم فقط للأغراض الأكاديمية.

لذلك أرجو منكم تحري الدقة في الاجابة على الفقرات الموضحة في الاستبانة. كما أتقدم لكم بالشكر على موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة .

إذا كان لديك أي أسئلة، من فضلك فلا تتردد في التواصل معي

المرشح للحصول على درجة الماجستير :

احمد بن جواد الصالح

البريد الالكتروني:

233000151@st.midocean.edu.km

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم

فقرات الاستبانة:

أولاً: البيانات الأساسية						
الفئة العمرية		٢٥-١٨	٣٥-٢٦	٤٥-٣٦	٥٥-٤٦	أكبر من ٥٥
عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي	من سنة ٥ الى سنوات	٦ من سنوات الى ١٠ سنوات	من ١١ سنة الى ١٥ سنة	من ١٦ سنة الى ٢٠ سنة	من ٢١ سنة الى ٢٥ سنة	أكثر من ٢٥ سنة
في أي قطاع حكومي تعمل	النقل والخدمات اللوجستية	الامانات والبلديات		الحج والعمرة	وزارة التعليم	الأرصاء الجوية
	المحاكم وكتابات العدل	وزارة الصحة		المركز الوطني لتنمية الغطاء النباتي ومكافحة التصحر		

ثانياً: البعد الأول: العاملين

السؤال: ما مدى معرفة العاملين في الجهات الحكومية بمفهوم ومبادئ وادوات ادارة الجودة الشاملة؟					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يوجد وعي لدى العاملين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة
					يتم تدريب العاملين على الاساليب الحديثة في تنفيذ المهام
					يوجد لدى الجهة وثيقة تحدد سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.
					يتم تدريب العاملين على أدوات ادارة الجودة الشاملة
					تبين الادارة للعاملين اهمية تطبيق ادارة الجودة
					تقوم الادارة بتحديد مهام و اهداف للعاملين
					تستخدم الجهة أساليب توعوية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: البعد الثاني: المستفيدين

السؤال: ما مدى مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في ادارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية؟					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يمكن للمستفيد الاطلاع على وثيقة سياسة ادارة الجودة الشاملة واهدافها بالجهة
					تهتم الجهة بمطالب واحتياجات المستفيدين
					يوجد نظام يساعد على قياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجهة.
					يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل المستفيد.
					يوجد وقت معياري لانجاز الخدمة للمستفيد

رابعا: البعد الثالث: الادارة

السؤال: ماهي الاحتياجات الادارية التنافسية التي تحتاجها الجهة لتطبيق اداة الجودة الشاملة؟					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم الادارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين
					تقوم الادارة العليا في الجهة بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					توفر الجهة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
					يمكن ان تقوم الجهة بالتخلي عن بعض القواعد والروتين لتقديم الخدمة للمستفيد
					توفر الادارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة
					تقوم الادارة بالتحسين المستمر في اداء العمليات
					تهتم الادارة بتكوين فرق العمل

خامسا: البعد الرابع: الانتاجية

السؤال: ماهو اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على ادارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية؟					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تقوم الجهة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم.
					يوجد تفهم لحاجات المستفيدين لخدمات جديدة تقدمها الجهة لهم.
					تسعى الجهة لتقليل التكاليف من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					تساعد بيئة العمل بالجهة على الإبداع.
					توجد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.
					تطبق الجهة مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات

سادسا: سؤال مفتوح: هل يوجد لديكم أي تعليقات أخرى بخصوص هذه الدراسة؟

شكر وامتنان

شاكر ومقدر لكم تعاونكم واستجابتكم وتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة، ومثمن لكم مساهمتكم في خدمة هذا البحث بمعلوماتكم التي قمتم بمشاركتها والتي ستخضع للتحليل والدراسة من اجل قياس اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية

احمد الصالح

مرشح للحصول على درجة الماجستير

جامعة الجميع الذكية

البريد الالكتروني:

233000151@st.midocean.edu.km

Abstract:

This study aimed to identify the impact of applying Total Quality Management in public utilities departments in the Kingdom of Saudi Arabia and to study the impact of its application on productivity. The study adopted the descriptive analytical approach, and the study community consisted of a number of workers in public utilities departments in government sectors. To achieve the study objectives, the study tool (questionnaire) was used as the main tool for collecting data, as it included (25) statements, and was distributed to (62) employees. (2) questionnaires were excluded, and after reviewing them, (60) questionnaires were found to be valid for analysis. The data were analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study showed several results, the most prominent of which are: The level of application of Total Quality Management in public utilities departments in the Kingdom of Saudi Arabia is medium to high, and there is also an impact of applying Total Quality Management in public utilities departments in the Kingdom of Saudi Arabia on the services provided and productivity. The study concluded with several recommendations, including that attention should be paid to training workers on modern methods of implementing tasks, as well as Attention must be paid to preparing the work environment in the organization to help employees be creative, in addition to paying attention to creating a research plan to identify beneficiaries' expectations of a specific service.

Keywords:

Total Quality Management - Government Agencies - Public Facilities Management - Kingdom of Saudi Arabia

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

An applied study on the impact of applying total quality management in public facilities management
in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Ahmed Jawad Hussain Alsaleh

233000151

Supervised by:

alfaisal abdelhameed

Fayz Jrad

Year:2024