

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

أحمد جواد حسين الصالح

ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
ahmadjs2001@gmail.com

الفيصل عبد الحميد محمد، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المرافق العامة في المملكة العربية السعودية ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون 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 (25) عبارة، وتم توزيعها على (62) موظفًا، وقد تم استبعاد عدد (2) استبانة وبعد تدقيقها وجد عدد (60) 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 إلى مرتفع، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المرافق العامة في المملكة العربية السعودية على الخدمات المقدمة والإنتاجية، 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 إلى الاهتمام بإيجاد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الجهات الحكومية، إدارة المرافق العامة، المملكة العربية السعودية.

An Applied Study on the Impact of Applying Total Quality Management in Public Facilities Management in the Kingdom of Saudi Arabia

Ahmed Jawad Hussain Alsaleh

Master of Project Management, College of Management, Midocean University
ahmadjs2001@gmail.com

Alfaisal Abdelhameed Mohamed, Fayez Ali Jrad

College of Management, Midocean University

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.

الفصل الأول

1-1 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.

وسيتم 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 أنه 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، وأن هذه الدراسة ستكون شاملة بإذن الله ويمكن تطبيقها على مجموعة من قطاعات إدارة المرافق العامة بالدولة.

حيث أنه سيتم استخدام أحدث الأدوات والأساليب والمبادئ التي ظهرت مؤخراً في إدارة الجودة الشاملة.

2-1 مشكلة الدراسة

نظراً 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 أنه 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 أن 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، ومنزهات، وغيرها. وحيث أن 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 آسيا 2027 واكسبو 2030م، وكأس العالم 2034.

1-3 أهمية الدراسة

منذ إطلاق برنامج جودة الحياة في عام 2018، كأحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أسهم في تحويل المملكة إلى وجهة للفعاليات الرياضية والترفيهية والسياحية العالمية والإقليمية التي حققت شهرة واسعة، وجعلها نقطة جذب سياحية إقليمية ودولية، فقد أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة مطلباً أساسياً، حيث أنها تساهم في رفع كفاءة المرافق العامة والعاملين بها لتحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية (اقتصاد مزدهر - مجتمع حيوي - وطن طموح).

وحيث أن الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية كانت محددة في قطاع محدد، وإنما 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 إليها في هذا البحث.

1-4 أهداف الدراسة

- قياس مدى الوعي بمفهوم وأهداف 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 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية على الإنتاجية.

5-1 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 الإنتاجية؟

6-1 فروض الدراسة

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

7-1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

"تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً علمياً وإدارياً متكاملًا 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 أبعاد الجودة التي تتضمن العناصر الخاصة بالأداء والمطابقة والدقة والموثوقية والسرعة في التسليم. ويلاحظ بأن هذه الأبعاد قابلة للقياس الكمي وبالتالي يمكن إخضاعها 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."¹

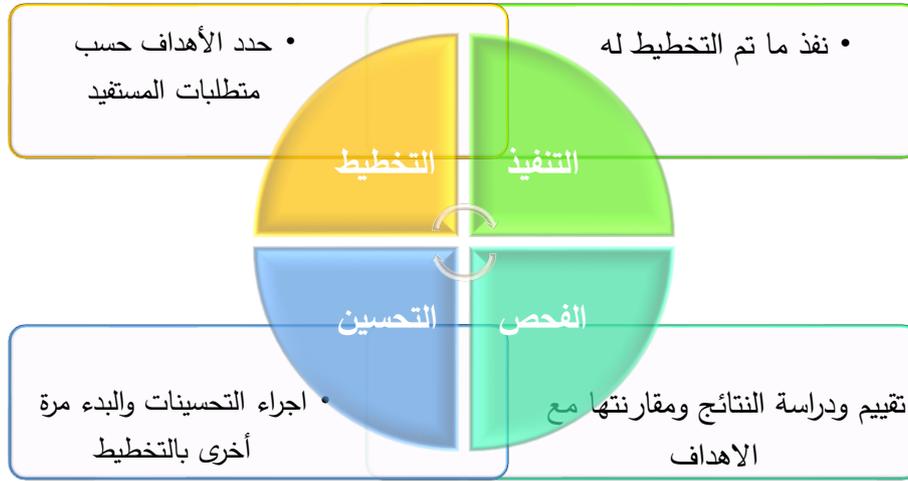
تشير العديد من الدراسات العلمية الموثوقة إلى أن استعمال إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الجهات الحكومية ويساعد في تقديم خدماتها للمستفيدين بأعلى مستويات الجودة مما يساهم في تحقيق معايير الأداء الحكومي المتميز.

¹ محمد أحمد علي، (2020)، تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي - صفحة 78 - 79.

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

1-7-1 حلقة ديمنج للتحسين المستمر:

وهي إحدى الدعائم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إذ أنه 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، 2020):



شكل رقم (1-1): حلقة ديمنج للتحسين المستمر

ويمر تطبيق حلقة ديمنج في تحسين العمليات بسبع مراحل أساسية، هي (علي، 2020):

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 أنسب الحلول: ويتم ذلك بالبحث عن أفضل الحلول الممكنة والتي يتفق عليها الجميع أنها تؤدي إلى تحسين العملية ورفع مستوى مخرجاتها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التغييرات: 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 جميع بيانات 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 إلى تحسين جودة المخرجات، وجعلها حلاً معيارية، مع إخضاعها للمراقبة والعمل على إجراء تحسينات دورية عليها.

المرحلة السابعة: التخطيط للمستقبل: يجب أن يكون هناك تركيز على عملية التخطيط لمستقبل جودة العمليات، حيث أن التحسين يجب أن يكون مستمراً، وذلك لأن توقعنا المستفيد تتغير باستمرار.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 مقدمة

إن 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 إليه من نتائج إضافة إلى معرفة أهداف الدراسات ومجالها وإجراءاتها والنتائج التي توصلت لها للاستفادة منها في هذا البحث، وتقديم ما هو جديد ومختلف عن الدراسات السابقة.

2-2 الدراسات السابقة

وفي دراسة أخرى (الحكمي، الحبيب، منطاش، بدران، 2022) بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المستشفى، وقد تم الوصول إلى العديد من النتائج، من أبرزها: إن 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 إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في المستشفى، إضافة إلى عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية لأسباب نوع الجنس، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، بينما تسند الفوارق إلى السن ونوع الأعمال المسندة للموظفين.

وفي دراسة أخرى أجراها (المطيري وآل حسينه والمطيري، 2022) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، حيث توصلت الدراسة إلى 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 أجراها (البارقي، 2020) 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 إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

وفي دراسة أخرى أجراها (الشودري، 2020) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، حيث تهدف الدراسة إلى مدى معرفة العاملين في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى دعم الإدارة العليا لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإشراك 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، 2018)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية - دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري- وهدفت الدراسة إلى 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 أن 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 عاجزاً عن تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

وفي دراسة أجراها (صالح، 2017) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على خدمات ومرافق الحج، حيث توصلت الدراسة إلى 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 سنويًا، ويظهر أيضًا أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا

بالجودة ومشاركة العاملين في مؤسسات الطوافة ومكاتب الحج، بالإضافة إلى التحسين والتطوير المستمر وكذلك النظم الإدارية المرنة المطبقة في مؤسسات الطوافة ومكاتب الحج، وأداء خدمات مرافق الحج.

وفي دراسة أجراها (الراشد، 2011) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، حيث توصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقديم الخدمات المكتبية بمستوى تنافسي يعزز من تواجدتها في الأسواق ويحافظ على استمراريتها، وأن هناك بعض المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب تجاوزها، إضافة إلى أن للجودة أهدافاً ومتطلبات وإجراءات يجب الالتزام بها.

وفي دراسة أخرى (أبوشادي، 2009) بعنوان: أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، حيث توصل الباحث إلى 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.

2-3 الإطار النظري

شهد العالم في الأعوام الأخيرة تغيرات متسارعة في جميع المجالات، مما أثر ذلك على العمل الإداري في المنظمات المقدمة للخدمات، مما أدى إلى 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 إلى التحسين والتطوير المستمر.

2-3-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

فقد تم تعريفها على أنها "فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر".¹

¹ بهجت راضي وهشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع، صفحة 14.

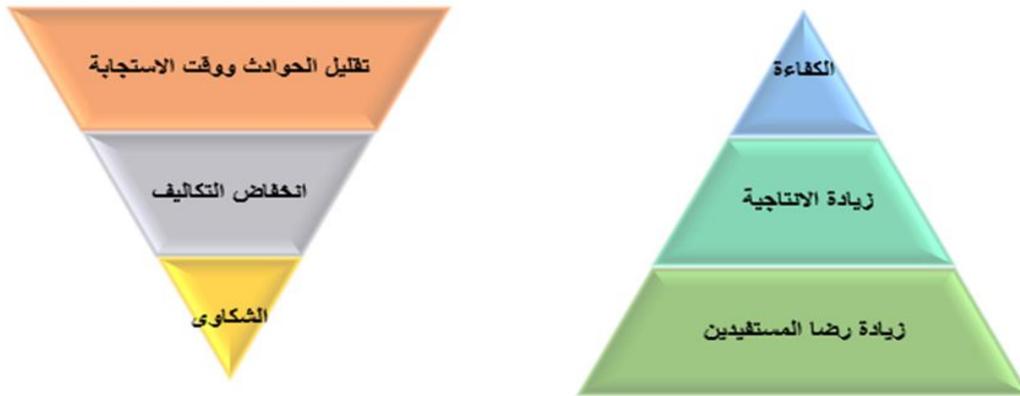
كما وتم تعريفها من قبل إدارة الدفاع الأمريكية بأنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات"¹

وقد تم تعريفها أيضاً من قبل معهد الجودة الفدرالي بأنها "تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء"²

ويعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه"³.

2-3-2 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، 2000):



شكل رقم (1-2): أهمية إدارة الجودة

¹ بهجت راضي وهشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع، صفحة 16.

² بهجت راضي وهشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع، صفحة 17.

³ مدحت أبوالنصر، (2015) إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع. صفحة 54-55.

3-3-2 أهداف 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 أهداف إدارة الجودة الشاملة (راضي والعربي، 2016):



شكل رقم (2-2): أهداف إدارة الجودة الشاملة

4-3-2 متطلبات أساسية قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومنها ما يلي: (راضي والعربي، 2016):

- 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 والإشراف على فريق العمل بشكل مستمر ومنتظم.

5-3-2 معايير ومؤشرات تساعد في بناء ثقافة الجودة الشاملة: (عبدالفتاح، 2012، ص 65)

أولاً: الإنتاجية وهي عبارة عن الكفاءة والفعالية: حيث أن الكفاءة هي عبارة عن عمل الأشياء بشكل صحيح، وأما الفاعلية فهي عمل الأشياء الصحيحة.
ثانياً: مراقبة التشغيل: أي أنه يجب التأكد من أن العاملين في المنشأة يبذلون قصارى جهدهم في أداء مهامهم مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الجودة.

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

رابعاً: مراقبة الإنتاج: وتعنى بمدى التزام المنتج بالموصفات والتصاميم، فكلما كان هناك تطابق بينهما وبين الناتج الفعلي كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح.

2-3-6 أنظمة الجودة: (هاغستروم، 2009)

- إدارة الجودة: وهو أحد الأنظمة الإدارية المتطورة التي تتضمن مراقبي الجودة وتأكيداتها 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 إلى إدارة الجودة الشاملة.



شكل رقم (2-3): أنظمة الجودة

2-3-7 مكونات تخطيط الجودة:

تنقسم مكونات الجودة إلى ثلاثة أقسام وهي (هاغستروم، 2009):

- 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 إلى اشتراطات ومواصفات ترضي المستفيد، ومن ثم يتم تحديد المعايير التي تقيس مستوى مدى النجاح في إعداد مواصفات المنتجات أو الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من المنافسين في ذلك، إلى أن يتم الوصول إلى المواصفات الأمثل للمنتجات أو الخدمات المقدمة.

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

2-3-8 قياس الأداء الحكومي: (علي، 2020)

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

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

ويجب عند إعداد أو 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.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ظل المؤثرات

الداخلية والخارجية. وهذا ما يميز قياس الأداء المؤسسي عن القياس التقليدي للأداء، ويلخص الشكل التالي أوجه المقارنة بين القياسين:

2-3-1-8 فوائد قياس الأداء المؤسسي:

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

2-3-2-8 صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ترجع صعوبة قياس أداء المنظمات الحكومية إلى مجموعة من العوامل أبرزها (علي، 2020):

أولاً: طبيعة الخدمات الحكومية:

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

ثانياً: تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

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

ثالثاً: غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

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

رابعاً: 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.

خامساً: الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

وتتمثل في التضخم الوظيفي وسلبياته المتعددة في طول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية، وتداخل الاختصاصات الوظيفية، بالإضافة إلى 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.

سادساً: غياب رقابة الملكية الخاصة:

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

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

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

ثامناً: قياس الأداء المظلل:

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

2-3-8-3 غياب المعيار الكمي لقياس المخرجات:

مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء (علي، 2020):

- صياغة أهداف قابلة للقياس.
- تقديم خدمات مجانية يكون معيار قياس الأداء فيها اجتماعياً أو خدمة مدفوعة يكون مقياس الأداء فيها اقتصادياً.
- إزالة التداخلات والازدواجية في المهام وتحديد المسؤوليات والأدوار للجهات الحكومية من أجل دعم الأجهزة الرقابية في متابعة الأداء.

- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية للمواطنين والمقيمين والسائحين وذلك بوضع معيار زمني خاص بكل خدمة لكي يساهم في قياس الأداء.
- تطوير الجهاز الوظيفي في الجهات الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع الموظفين لسد العجز في الجهات الحكومية الأخرى مع تدريبهم وتوجيه الفائض من الموظفين لترك العمل بالجهة.
- الرقابة على تحقيق الأهداف من قبل الجهات الرقابية بدلاً من الاعتماد على الرقابة بالإجراءات.
- إلزام الجهات الحكومية بتطبيق مبدأ الشفافية.

2-3-4 أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء (علي، 2020):

- **تحليل الأداء:** يبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستغرقه الموظف في إنجاز العمل (في الساعة والشهر والسنة) وهو أنسب طريقة لتقييم الأداء.
- **اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:** تجدر الإشارة إلى أنه هناك طرق عديدة لقياس العمل منها (الوقت – العينات – الأداء) وأن اختيار طريقة منها سيؤدي إلى الآتي:

- تحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط.

- قياس التكاليف المترتبة على أداء النشاط.

- المساعدة على اختيار أسهل الطرق للإنجاز ورفع الكفاءة.

- **تحديد وحدة الأداء التي يتم قياس العمل على أساسها:** يجب اختيار وحدة قياس تتناسب مع كل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو إنجاز 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 إلى مجموعات كمجموعة الأعمال الفنية التخصصية، مجموعة الأعمال المالية ومجموعة الأعمال الإدارية. حيث أن الأعمال الإدارية والمالية متشابهة في جميع الجهات الحكومية مما يسهل تحديد وحدات قياس موحدة لها، في حين نجد أن هناك صعوبة في إعداد وحدات قياس نمطية فنية تخصصية لجميع الجهات الحكومية، وفي هذه الحالة يجب وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

2-3-5 الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة (علي، 2020):

- الأنشطة الرئيسية أو الأنشطة التخصصية أو الفنية يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل جهة حكومية وما يتبعها من وحدات إدارية.

وأما الأنشطة المساعدة فهي الأنشطة التي تقدم الدعم للأجهزة الفنية وتسكن هذه الأنشطة في الشؤون الإدارية والمالية أو ما يعرف حديثاً بالخدمات المشتركة.

2-3-8-6 الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة (علي، 2020):

الأنشطة المحددة وهي الأنشطة التي تكون فيها الاختصاصات محددة تحديداً واضحاً بحيث يمكن مساءلة الموظف المكلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل.

وأما الوظائف التي تكون في حقيقتها غير محددة كالمديرين فيصعب قياس أعمالهم كمياً لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي ينجز.

2-3-8-7 الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة (علي، 2020):

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

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

2-3-8-8 ظاهرة انخفاض الإنتاجية في الجهات الحكومية (علي، 2020):

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

ويمكن الاستدلال على انخفاض الإنتاجية في الجهات الحكومية بالآتي (علي، 2020):

- كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية.
- الافتقار إلى الوسائل التقنية الحديثة.
- عدم الرضاء الوظيفي والشعور بالإحباط من قبل الموظفين.
- تكس أعداد كبيرة من الموظفين في بعض الوظائف غير المنتجة.
- إهدار 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، 2020):

• مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمة: عندما كانت الجهات الحكومية تقدم جميع الخدمات للمواطنين.

• مرحلة قياس مستوى جودة الخدمة اعتماداً على الكم: وهي تقيس مدى توسع أدوار الدولة في تقديم الخدمات من خلال عدد الجهات الحكومية التي أنشئت وعدد الأفراد المترددين على تلك الجهات.

• مرحلة القياس اعتماداً على مستوى الجودة: من خلال وضع معايير تهدف إلى 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 التكلفة والخدمات غير الاقتصادية التي تهتم بدرجة رضا المستفيدين.

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

9-8-3-2 متطلبات قياس الأداء الحكومي (علي، 2020): إن الاستراتيجية هي الخريطة التي تسير على هديها الإدارة وترتكز على ثلاثة محاور رئيسية هي تقوية موقف المنظمة وتلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

10-8-3-2 المساءلة كآلية لتقويم الأداء (علي، 2020): 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.

11-8-3-2 تطوير النظم المحاسبية (علي، 2020): 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.

12-8-3-2 ميثاق المواطن (علي، 2020): يعتبر ميثاق المواطن من المفاهيم الحديثة في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ويركز على الاهتمام بالمواطن كمستفيد ويعطي اهتماماً واسعاً لإدارة جودة الخدمات الحكومية والأساليب الممكنة لتطوير جودة تلك الخدمات، ويحتوي ميثاق المواطن على ستة مبادئ للخدمات الحكومية، وهي:

- المعايير: يتم إعداد، ونشر معايير، واضحة للخدمات، ومراقبتها.
- المعلومات والإفصاح: يجب توفير المعلومات الصحيحة والإفصاح عن أسلوب إدارة الخدمات.
- الاختيار والمشاوره: يجب إتاحة الفرصة للمستخدمين للاختيار والمشورة من أجل تطوير الخدمات.
- الاحترام والمساعدة: ويكون عبر تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين بدرجة عالية من الاحترام.
- تصويب الأمور: وذلك عند حدوث الأخطاء يتم وضع حلول سريعة وفعالة.
- الاقتصاد: يجب أن تكون الخدمات المقدمة من قبل الجهة الحكومية اقتصادية وفعالة.

2-3-8-1 مؤشرات ميثاق المواطن:

- مؤشرات تقيس أهداف 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 للمستخدم.
- مؤشرات الجودة وتهدف إلى مساعدة المستخدمين من خدمات الجهات الحكومية في تقييم جودة الخدمات المقدمة.
- مؤشرات لتقديم المعلومات لربط مستوى الأداء بحجم العمل المطلوب لتقديم الخدمة.

2-3-9 مبادئ إدارة الجودة الشاملة (علي، 2020):

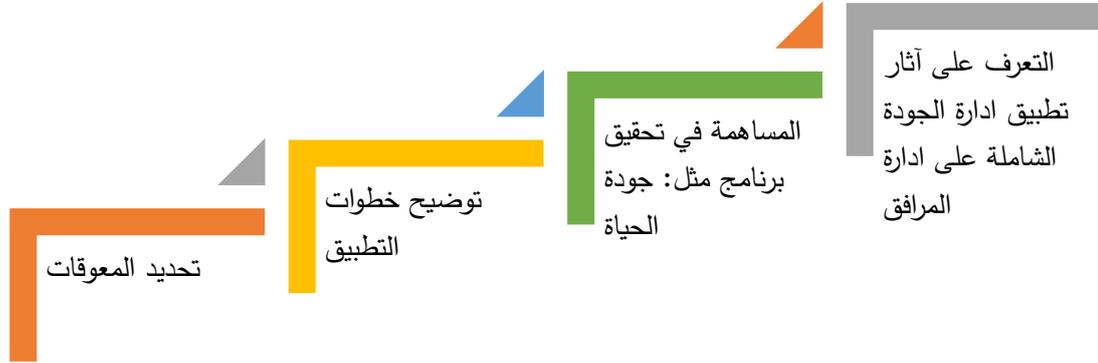
- التركيز على العملاء: يعتبر العملاء ركيزة نجاح المنظمة، لذا لا بد للمنظمة أن تقوم بدراسة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وأن تقوم على تلبية متطلباتهم وقيادة توقعاتهم المستقبلية.
- القيادة: تكون مسؤولية القيادة في توفير بيئة داخلية محفزة وداعمة ومعزز للابتكار للأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما وأنها 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 إلى تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- أسلوب النظام في الإدارة: إن تكامل العمليات يعطي فهماً أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته واستثمار الإمكانيات والبرنامج الزمني والموارد المادية المتاحة لتحقيق الأهداف.
- التحسين المستمر: يعتبر التحسين والتطوير المستمر مطلباً ضرورياً تسعى إليه المنظمة من خلال خططها وأدلتها واجراءاتها وآليات عملها ونظم المتابعة والتقييم لديها.
- اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق: أي أن القرارات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات، الأمر الذي يتطلب أن تكون البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة، إضافة إلى إتاحتها للجميع.
- علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: يجب أن تتسم علاقات المنظمة مع مورديها بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين لتعزيز القدرة على الاستفادة منها.



شكل (2-4): مبادئ إدارة الجودة الشاملة

10-3-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (علي، 2020):



شكل رقم (2-5): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

11-3-2 معوقات إدارة الجودة الشاملة (هاغستروم، 2009):

1. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
2. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين.
3. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
4. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
5. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
6. عدم إزالة الخوف لدى الموظفين.
7. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
8. عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير لتدريب الموظفين.

12-3-2 أبعاد وخصائص جودة الخدمة:

تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية أبعاد وهي كالتالي (هاغستروم، 2009):

- الوقت والاستجابة: وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة والتفاعل السريع لحل المشكلات.
- الدقة في المواعيد والإنجاز: تقديم الخدمة في الوقت المحدد والإنجاز بصورة صحيحة.
- الإلمام: إنجاز الخدمة بشكل كامل وواضح وبشكل مهني.

• التعامل: الحفاوة والترحيب.

• التناسق: نمط وأسلوب تقديم الخدمة للعميل.

• السهولة: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.



شكل رقم (2-6): أبعاد وخصائص الجودة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

إن 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 أن 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.

2-3 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في إدارات المرافق العامة في المنظمات والجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولصعوبة الوصول إلى مجتمع البحث بالكامل فقد اتجه الباحث إلى توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين، حيث بلغ عددهم (62).

3-3 حدود البحث

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام 2024م.

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

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

4-3 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 إلى المراجع من الكتب والدراسات السابقة المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها 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 ودراستها وتحليلها، باستخدام الأسلوب الكمي.

1-4-3 أدوات جمع البيانات

قام الباحث باستعمال التقنية لتسهيل جمع وإيصال الاستبانة إلى أكبر عدد ممكن من عينة البحث، حيث قام بإعداد الاستبانة الإلكترونية على نماذج مايكروسوفت وإرسالها إلى عينة البحث عبر وسائل التواصل الاجتماعي، لأفراد العينة.

2-4-3 مقاييس الدراسة

قام الباحث باستخدام المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كونها تم تحكييمها واعتمادها من قبل الجهات الرسمية مسبقاً، حيث أن تلك المقاييس والإجراءات تم تطبيقها في مجالات مختلفة وباختلاف مجتمع البحث، حيث توجه الباحث إلى إجراء بعض التعديلات المناسبة لطبيعة ومجتمع البحث محل الدراسة.

3-4-3 الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج حلول المنتجات والخدمات الإحصائية (SPSS، الإصدار رقم 29.0.2.0) وذلك لتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة 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 وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

3-4-5 صدق أداة جمع البيانات وثباتها:

3-4-5-1 صدق التكوين (الصدق الظاهري)

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

3-4-5-2 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 (0.919** و 0.955**) وهي جميعها ترتبط بالدرجة الكلية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأن جميعها ستفيد الباحث في مجال الدراسة. النتائج كما يلي:

Correlations

	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	البعد الأول: الماملين	البعد الثاني: المسفيد	البعد الثالث: الإدارة	البعد الرابع: الانتاجية
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.919**	.923**	.931**	.955**
	Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
البعد الأول: الماملين	Correlation Coefficient	.919**	1.000	.800**	.775**	.854**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
البعد الثاني: المسفيد	Correlation Coefficient	.923**	.800**	1.000	.880**	.846**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001	<.001
	N	60	60	60	60	60
البعد الثالث: الإدارة	Correlation Coefficient	.931**	.775**	.880**	1.000	.854**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	<.001
	N	60	60	60	60	60
البعد الرابع: الانتاجية	Correlation Coefficient	.955**	.854**	.846**	.854**	1.000
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.
	N	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3-5-4-3 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والتي تعتمد على تباينات أسئلة لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم إجراء هذا الاختبار لمعرفة أن الاستبيان المعد للدراسة ثابت، أم لا، أي أن المقياس سيعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة، ثابت أم لا، وحيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (صفر، 1)، وإن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (70%) فأكثر حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع، ولذلك قام الباحث باحتساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي.

تم إجراء اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة حيث كانت الدراسة عبارة عن 4 أبعاد وتحتوي على 25 سؤال وجاءت نتيجة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.953 وهي قريبة جداً من الرقم (1) مما يدل على قوة ثبات الاستبانة.

جدول رقم (2-3): معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics

معامل الفا كرونباخ	عدد أبعاد الدراسة
.953	4

جدول رقم (3-3): معامل الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل الفا كرونباخ في حالة حذف بعض الأسئلة	معامل الفا كرونباخ في حالة الاحتفاظ بجميع الأسئلة	عدد الأسئلة	البعد أو المحور
0.950	0.846	7	البعد الأول: الماملين
0.936	0.892	5	البعد الثاني: المسفيد
0.931	0.908	7	البعد الثالث: الإدارة
0.933	0.902	6	البعد الرابع: الانتاجية

جدول رقم (3-4): قياس معامل الثبات لأسئلة الاستبانة

معامل الثبات في حالة حذف بعض الأسئلة	معامل الثبات في حالة الاحتفاظ بجميع الأسئلة	
0.977	0.755	يوجد وعي لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
0.977	0.827	يتم تدريب العاملين على الأساليب الحديثة في تنفيذ المهام
0.978	0.682	يوجد لدى الجهة وثيقة تحدد سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.
0.977	0.780	يتم تدريب العاملين على أدوات إدارة الجودة الشاملة
0.977	0.788	تبين الإدارة للعاملين أهمية تطبيق إدارة الجودة
0.978	0.698	تقوم الإدارة بتحديد مهام وأهداف للعاملين
0.977	0.803	تستخدم الجهة أساليب توعوية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
0.978	0.702	يمكن للمستفيد الاطلاع على وثيقة سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها بالجهة
0.977	0.860	تهتم الجهة بمطالب واحتياجات المستفيدين
0.977	0.814	يوجد نظام يساعد على قياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجهة.
0.978	0.596	يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل المستفيد.
0.977	0.812	يوجد وقت معياري لإنجاز الخدمة للمستفيد
0.977	0.825	تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين
0.977	0.785	تقوم الإدارة العليا في الجهة بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
0.977	0.871	توفر الجهة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
0.978	0.696	يمكن أن تقوم الجهة بالتخلي عن بعض القواعد والروتين لتقديم الخدمة للمستفيد
0.977	0.827	توفر الإدارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة
0.977	0.890	تقوم الإدارة بالتحسين المستمر في أداء العمليات
0.977	0.778	تهتم الإدارة بتكوين فرق العمل
0.977	0.864	تقوم الجهة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم.
0.977	0.791	يوجد تفهم لحاجات المستفيدين لخدمات جديدة تقدمها الجهة لهم.
0.977	0.822	تسعى الجهة لتقليل التكاليف من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
0.977	0.838	تساعد بيئة العمل بالجهة على الإبداع.
0.977	0.840	توجد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.

تم إجراء اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة حيث كانت الدراسة عبارة عن 25 سؤال وجاءت نتيجة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.596 – 0.89) وهي قريبة جداً من الرقم (1) مما يدل على قوة ثبات الاستبانة.

3-4-6 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 للاستئناس بها في إعداد الاستبانة.
- تم إعداد الاستبانة الإلكترونية والتعديل عليها بناء على آراء المحكمين.

- تم ارسال الاستبانة الإلكترونية لأفراد عينة البحث المستهدفين عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- تم تجميع الاستجابات إلكترونياً وإدخالها في برنامج حلول المنتجات والخدمات الإحصائية لاختبارها وتحليلها.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1-4 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.

2-4 تحليل البيانات

تم إعداد الاستبانة الإلكترونية على نماذج مايكروسوفت وإرسالها إلى عينة البحث، ومن ثم تم تصديرها إلى ملف اكسل وترميزها بالترميز المناسب لإدخالها في برنامج حلول المنتجات والخدمات الإحصائية (SPSS)، الإصدار رقم (29.0.2.0) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً لتحقيق أهدافها والإجابة على فرضياتها، وقد قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة، كما يلي:

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

$$RII = \sum \frac{W}{AN} * 100$$
$$= \frac{5n_5 + 4n_4 + 3n_3 + 2n_2 + 1n_1}{5 \times N}$$
$$(0 \leq RII \leq 1)$$

شكل رقم (1-4): معادلة احتساب الوزن النسبي

جدول رقم (4-1): 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 (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد العاملين

الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الرتب	Std. Deviation	Median	Mean	N		
						Missing	Valid	
متوسط مرتفع - متوسط	0.650	5	0.95	4.0000	3.5167	0	60	يوجد وعي لدى العاملين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة
متوسط	0.607	6	1.21	4.0000	3.2833	0	60	يتم تدريب العاملين على الاساليب الحديثة في تنفيذ المهام
متوسط مرتفع - متوسط	0.663	2	0.96	4.0000	3.5833	0	60	يوجد لدى الجهة وثيقة تحدد سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.
متوسط مرتفع - متوسط	0.610	7	1.24	3.0000	3.2333	0	60	يتم تدريب العاملين على أدوات ادارة الجودة الشاملة
متوسط مرتفع - متوسط	0.650	4	1.10	4.0000	3.5000	0	60	تبين الادارة للعاملين اهمية تطبيق ادارة الجودة
متوسط مرتفع - متوسط	0.687	1	0.93	4.0000	3.6833	0	60	تقوم الإدارة بتحديد مهام وأهداف للعاملين
متوسط مرتفع - متوسط	0.653	3	1.06	4.0000	3.4500	0	60	تستخدم الجهة أساليب توعوية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
			0.886	-	3.50	-	-	البعد الأول: العاملين

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه إلى أن الأهمية النسبية للبعد الأول (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الأول (0.65)، وجاءت الفقرة السادسة (تقوم الإدارة بتحديد مهام وأهداف للعاملين) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (0.687) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.6833) وبانحراف معياري (0.93) وجاءت الفقرة الرابعة (يتم تدريب العاملين على أدوات إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (0.610) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.2333) وبانحراف معياري (1.24).

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

جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد 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	يمكن للمستفيد الاطلاع على وثيقة سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها بالجهة
متوسط - مرتفع	0.7033	1	1.02662	4.0000	3.7833	0	60	تهتم الجهة بمطالب واحتياجات المستفيدين
متوسط - مرتفع	0.6933	2	1.11221	4.0000	3.6833	0	60	يوجد نظام يساعد على قياس رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجهة.
متوسط - مرتفع	0.6467	5	1.08025	4.0000	3.4500	0	60	يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل المستفيد.
متوسط - مرتفع	0.6767	3	1.10200	4.0000	3.6500	0	60	يوجد وقت معياري لإنجاز الخدمة للمستفيد
			0.895	-	3.623			البعد الثاني: المستفيد

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه إلى أن الأهمية النسبية للبعد الثاني (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الثاني (0.6787)، وجاءت الفقرة الثانية (تهتم الجهة بمطالب واحتياجات المستفيدين) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (0.7033) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.7833) وبانحراف معياري (1.02662) وجاءت الفقرة الرابعة (يمكن أن يتم التخلي عن بعض القواعد والروتين في العمل من أجل المستفيد) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي

(0.6467) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.4500) وبانحراف معياري (1.08025).

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

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الإدارية

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	تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين
متوسط - مرتفع	0.623333333	6	1.25144	4.0000	3.4000	0	60	تقوم الإدارة العليا في الجهة بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
متوسط - مرتفع	0.67	3	1.14191	4.0000	3.5333	0	60	توفر الجهة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيفية.
متوسط - مرتفع	0.633333333	5	1.17639	3.5000	3.3500	0	60	يمكن أن تقوم الجهة بالتخلي عن بعض القواعد والروتين لتقديم الخدمة للمستفيد
متوسط - مرتفع	0.606666667	7	1.27059	3.0000	3.2500	0	60	توفر الإدارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة
متوسط - مرتفع	0.653333333	4	1.06511	4.0000	3.5333	0	60	تقوم الإدارة بتحسين المستمر في أداء العمليات
متوسط - مرتفع	0.676666667	2	1.08651	4.0000	3.6500	0	60	تهتم الإدارة بتكوين فرق العمل البعدها الثالث: الإدارة

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه إلى أن الأهمية النسبية للبعد الثالث (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الثالث (0.649047619)، وجاءت الفقرة الأولى (تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (0.68) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.6167) وبانحراف معياري (1.15115) وجاءت الفقرة الخامسة (توفر الإدارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (0.606667) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.250) وبانحراف معياري (1.27059).

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

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد الإنتاجية

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	تقوم الجهة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم.
متوسط - مرتفع	0.67333	2	0.99092	4.0000	3.6333	0	60	يوجد تفهم لحاجات المستخدمين لخدمات جديدة تقدمها الجهة لهم.
متوسط - مرتفع	0.65333	3	1.06511	4.0000	3.5333	0	60	تسعى الجهة لتقليل التكاليف من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
متوسط	0.59667	6	1.25718	3.0000	3.2500	0	60	تساعد بيئة العمل بالجهة على الإبداع.
متوسط	0.6	5	1.14685	3.0000	3.2000	0	60	توجد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستخدمين نحو خدمة معينة.
متوسط - مرتفع	0.61	4	1.22808	3.5000	3.3167	0	60	تطبق الجهة مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات
			0.999		3.444			البعد الرابع: الإنتاجية

تشير نتائج تحليل الجدول أعلاه إلى أن الأهمية النسبية للبعد الرابع (متوسط - مرتفع) حيث جاء المتوسط الحسابي للوزن النسبي للبعد الرابع (0.638)، وجاءت الفقرة الأولى (تقوم الجهة بعملية تقييم أداء العاملين لمعرفة مدى تحسن عملهم) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (0.69333) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.7333) وانحراف معياري (0.97192) وجاءت الفقرة الرابعة (تساعد بيئة العمل بالجهة على الإبداع) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (0.59667) وبأهمية نسبية (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.250) وانحراف معياري (1.25718).

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة:

تشير نتائج تحليل الجدول أدناه إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة (متوسط - مرتفع) حيث بلغ الوزن النسبي للاستبانة (0.654)، وبمتوسط حسابي (3.502)، وانحراف معياري (1.102)، حيث جاء البعد الثاني (المستفيد) بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (0.679) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.623) وانحراف معياري (1.071) وجاء البعد الأول (العاملين) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (0.65) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.464) وانحراف معياري (1.071) وجاء البعد الثالث (الاحتياجات الإدارية التنافسية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (0.649) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.476) وانحراف معياري (1.163) وجاء البعد

الرابع (الإنتاجية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (0.638) وبأهمية نسبية (متوسط - مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.444) وبانحراف معياري (1.110).

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاستبانة

الأهمية النسبية	الوزن النسبي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط - مرتفع	0.65	2	1.064	3.464	العاملين
متوسط - مرتفع	0.679	1	1.071	3.623	المستفيد
متوسط - مرتفع	0.649	3	1.163	3.476	الاحتياجات الإدارية التنافسية
متوسط - مرتفع	0.638	4	1.110	3.444	الإنتاجية
متوسط - مرتفع	0.654	-	1.102	3.502	إجمالي الاستبانة

3-4 استخدام معامل الانحدار:

الانحدار البسيط

جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية للأبعاد والمتغيرات

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
البعد الرابع: الإنتاجية	3.4444	.99984	60
البعد الأول: العاملون	3.5028	.88591	60
البعد الثاني: المستفيد	3.6233	.89450	60
البعد الثالث: الإدارة	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 إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة وعدد العينات.

جدول رقم (4-8): جدول مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		العدد الرابع: الإنتاجية	العدد الأول: العاملين	العدد الثاني: المستفيد	العدد الثالث: الإدارة	Age	عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي	في أي قطاع حكومي تعمل؟	
Pearson Correlation	العدد الرابع: الإنتاجية	1.000	.838	.821	.882	.051	-.061	-.049	
	العدد الأول: العاملين	.838	1.000	.806	.779	.073	-.100	.027	
	العدد الثاني: المستفيد	.821	.806	1.000	.894	.117	-.028	-.013	
	العدد الثالث: الإدارة	.882	.779	.894	1.000	.110	.014	-.100	
	Age	.051	.073	.117	.110	1.000	.797	-.370	
	عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي	-.061	-.100	-.028	.014	.797	1.000	-.596	
	في أي قطاع حكومي تعمل؟	-.049	.027	-.013	-.100	-.370	-.596	1.000	
	Sig. (1-tailed)	العدد الرابع: الإنتاجية	.	<.001	<.001	<.001	.350	.320	.356
		العدد الأول: العاملين	.000	.	.000	.000	.289	.223	.419
العدد الثاني: المستفيد		.000	.000	.	.000	.187	.417	.460	
العدد الثالث: الإدارة		.000	.000	.000	.	.201	.456	.224	
Age		.350	.289	.187	.201	.	.000	.002	
عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي		.320	.223	.417	.456	.000	.	.000	
في أي قطاع حكومي تعمل؟		.356	.419	.460	.224	.002	.000	.	
N		العدد الرابع: الإنتاجية	60	60	60	60	60	60	60
		العدد الأول: العاملين	60	60	60	60	60	60	60
	العدد الثاني: المستفيد	60	60	60	60	60	60	60	
	العدد الثالث: الإدارة	60	60	60	60	60	60	60	
	Age	60	60	60	60	60	60	60	
	عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي	60	60	60	60	60	60	60	
	في أي قطاع حكومي تعمل؟	60	60	60	60	60	60	60	

يشير الجدول أعلاه إلى أثر العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث تبين وجود ارتباط طردي قوي بين البعد الأول: العاملين والإنتاجية بنسبة 84%، وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين وجود ارتباط طردي قوي بين البعد الثاني: المستفيد والإنتاجية بنسبة 82%، وتبين أيضاً وجود ارتباط قوي بين البعد الثالث: الإدارة والإنتاجية بنسبة 88%، وتبين أيضاً بوجود ارتباط متوسط بين العمر والإنتاجية بنسبة 51%، وتبين وجود ارتباط عكسي بين المتغير عدد سنوات الخدمة وليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وكذلك تبين وجود ارتباط عكسي بين القطاع الحكومي الذي يعمل به الموظف والإنتاجية ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (4-9): المتغيرات

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	في أي قطاع حكومي تعمل؟ العدد الثاني: المستفيد العدد الأول: العاملين عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي العدد الثالث: الإدارة ^b		Enter

a. Dependent Variable: البعد الرابع: الإنتاجية

b. All requested variables entered.

يشير الجدول أعلاه إلى تواجد جميع المتغيرات في حساب الانحدار البسيط وعدم استبعاد أي متغير.

جدول رقم (4-10): 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), البعد الثاني: المسفيد, في أي قطاع حكومي تعمل؟, البعد الأول: العاملين, عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي, البعد الثالث: الادارة, Age

b. Dependent Variable: البعد الرابع: الانجابية

يشير الجدول أعلاه إلى معامل الارتباط بين الإنتاجية والمتغيرات والأبعاد الأخرى، حيث يتضح لنا أن المتغيرات المستقلة تبين حجم التباين في الإنتاجية بنسبة 84% وهي نسبة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم (4-11): 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), البعد الثاني: المسفيد, في أي قطاع حكومي تعمل؟, البعد الأول: العاملين, عدد سنوات, Age, الخدمة في القطاع الحكومي, البعد الثالث: الادارة

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أنه يجب أن نرفض الفرض الصفري ونختار الفرض البديل وهو وجود علاقة بين الإنتاجية والأبعاد والمتغيرات الأخرى.

جدول رقم (4-12): 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
	البعد الثاني: المسفيد	-.054	.152	-.048	-.357	.723	.821	-.049	-.020
	البعد الثالث: الادارة	.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 أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، ويوجد كذلك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الثالث: الإدارة، وأن هذان المتغيران لهما أثر جوهري في الإنتاجية.

4-4 النتائج

لقد تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين بإدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الإلكترونية على عدد (62) عامل، وتم استبعاد عدد (2) 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 إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية متوسط مرتفع، وأن مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بإدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية متوسط مرتفع وأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة له تأثير على زيادة إنتاجية العاملين في إدارة المرافق العامة.

4-5 التوصيات

- 1- يجب الاهتمام بتدريب العاملين على الأساليب الحديثة في تنفيذ المهام.
- 2- يجب الاهتمام بتهيئة بيئة العمل بالجهة لتساعد العاملين على الإبداع.
- 3- يجب الاهتمام بإيجاد خطة بحثية للتعرف على توقعات المستفيدين نحو خدمة معينة.

4-6 دراسات مقترحة

- دراسة تطبيقية على أثر تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي على إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة تطبيقية على أثر تطبيق نظام كود البناء السعودي على جودة المباني السكنية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية

- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي العالمية، الأردن.

- بهجت راضي وهشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة: دار روابط للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمّان.
- خضير حمود، (2016)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ديمينغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة: هند رشدي، (2009) إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة: 2009.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن. عبد الحق، كايد (2014). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الثانية، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد علي، (2020)، تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد الراشد، (2011) إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية.
- محمود رضوان، (2012)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- مدحت أبو النصر، (2015) إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- عارف، مرضي، ممدوح، فايز، رزان (2022) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(29)، 22-42.
- ماجد محمد يونس السوداني (2020)، إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية.

- غزاوي، عمر حسن محمد صالح، (2017) 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، (2022) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- ماجد محمد يونس الشودري، (2020) إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية.
- محمد عبدالعزيز الراشد، (2011) إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عامر محمد شار البارقي، (2020)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط.
- أوثن، ريمة (2018)، إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية – دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري-، مكتبة المنارة للاستشارات، 1، 219.
- أبوشادي، معتر (2009)، أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 1، 92-100.
- الحكمي، ولاء والحبيب، ريما ومنطاش، محمد وبدران، نبيل (2022)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 1، 80-100.
- الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030، <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, Vo1.(18)

-
- 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.(2)
 - Vinod Kumar, Franck Choisne, Danutade Grosbois, Uma Kumar, (2009), Impact of TQM on company's Performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol .(26)

الملاحق

الاستبانة:

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

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظكم الله

أخي الموظف/ أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أهديكم أطيب التحايا، ويسرني 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 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرافق العامة في المملكة العربية السعودية.

ولثقتنا 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 الإجابة 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: أحمد بن جواد الصالح

البريد الإلكتروني: 233000151@st.midocean.edu.km

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم

فقرات الاستبانة:

أولاً: البيانات الأساسية						
أكثر من 55 سنة	55-46	45-36	35-26	25-18	الفئة العمرية	
أكثر من 25 سنة	من 21 سنة إلى 25 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 5 سنوات إلى	عدد سنوات الخدمة في القطاع الحكومي
الأرصاء الجوية	وزارة التعليم	الحج والعمرة	الأمانات والبلديات	النقل والخدمات اللوجستية	في أي قطاع حكومي تعمل	
المركز الوطني لتنمية الغطاء النباتي ومكافحة التصحر			وزارة الصحة	المحاكم وكتابات العدل		

ثانياً: البعد الأول: العاملين

السؤال: ما مدى معرفة العاملين في الجهات الحكومية بمفهوم ومبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة؟					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يوجد وعي لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
					يتم تدريب العاملين على الأساليب الحديثة في تنفيذ المهام
					يوجد لدى الجهة وثيقة تحدد سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.
					يتم تدريب العاملين على أدوات إدارة الجودة الشاملة
					تبين الإدارة للعاملين أهمية تطبيق إدارة الجودة
					تقوم الإدارة بتحديد مهام وأهداف للعاملين
					تستخدم الجهة أساليب توعوية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: البعد الثاني: المستفيدين

السؤال: ما مدى مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية؟					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يمكن للمستفيد الاطلاع على وثيقة سياسة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها 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 لإنجاز الخدمة للمستفيد

رابعاً: البعد الثالث: الإدارة

السؤال: ما هي الاحتياجات الإدارية التنافسية التي تحتاجها الجهة لتطبيق أداة الجودة الشاملة؟					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تقوم الإدارة العليا بتفويض العاملين في الصلاحيات لتقديم الخدمة المميزة للمستفيدين
					تقوم الإدارة العليا في الجهة بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					توفر الجهة نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
					يمكن أن تقوم الجهة بالتخلي عن بعض القواعد والروتين لتقديم الخدمة للمستفيد
					توفر الإدارة العليا المعدات والدعم المالي لتطبيق الجودة الشاملة
					تقوم الإدارة بتحسين المستمر في أداء العمليات
					تهتم الإدارة بتكوين فرق العمل

خامساً: البعد الرابع: الإنتاجية

السؤال: ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة 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.

سادساً: 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 أجل قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرافق العامة بالمملكة العربية السعودية.

أحمد الصالح

مرشح للحصول على درجة الماجستير

جامعة الجميع الذكية

البريد الإلكتروني: 233000151@st.midocean.edu.km