

## The role of total quality management in improving the organization's performance in light of the Kingdom's 2030 vision: An applied study on the municipality of Heli

Khalil Maqbool Muhammad Al-Nashiri

Talal Muslat Abdullah Al-Shareef

College of Economics & Administration || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** TQM (Total Quality Management) is a management philosophy that takes the form of a comprehensive management approach or system, which is based on doing radical positive changes that include improving the level of performance within the organization. In the context of the efforts of various organizations within the Kingdom to keep pace with the transformation of the Kingdom's Vision 2030, this research study comes with the aim of identifying the role of total quality management in improving the organization's performance in light of the Kingdom's Vision 2030, This was done through an applied study on the municipality of Heli, which is affiliated with the Municipality of Jeddah in the city of Al-Qunfudah, in the Makkah region. The research used the descriptive analytical method in conducting this study, where the questionnaire was used in collecting primary data from the study population, which consisted of employees working in the municipality of Heli, and the study sample amounted to (20) employees, and the data was analyzed using the (SPSS V22) program. Several results have been reached, most notably: the presence of a large approval rate among the members of the study sample regarding the degree of availability of the requirements for the application of total quality management in the municipality of Heli With a relative weight of (75.2%), The research also found that there are medium degree obstacles facing the application of total quality management in the municipality of Heli from the point of view of the study sample members With a relative weight of (59.4%). The research suggested a number of recommendations, the most important of which are: The necessity of working to involve the workers within the Heli municipality leadership in the decision-making process with the leadership. And interest in the existence of a clear organizational structure for the application of total quality management within the municipality of Heli.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Strategic Transformation, Vision 2030, Heli Municipality.

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي

خليل مقبول محمد الناشري

طلال مسلط عبد الله الشريف

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: أن إدارة الجودة الشاملة هي تلك الفلسفة الإدارية التي تأخذ شكل النهج أو النظام الإداري الشامل، والذي يقوم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية تشمل تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة. وفي إطار سعي مختلف المنظمات داخل المملكة نحو مواكبة

التحول لرؤية المملكة 2030، لذا تأتي هذه الدراسة البحثية بهدف التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على بلدية حلي التابعة لأمانة جدة في مدينة القنفذة التابعة لمنطقة مكة المكرمة. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والذي تكون من الموظفين العاملين في بلدية حلي، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (20) موظف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V22). وقد تم التوصل لعدة نتائج أبرزها: وجود نسبة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي بوزن نسبي بلغ (75.2%)، كما توصل البحث إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي بلغ (59.4%). وقد اقترح البحث عددا من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على إشراك العاملين داخل قيادة بلدية حلي في عملية اتخاذ القرارات مع القيادة. والاهتمام بوجود هيكل تنظيمي واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل بلدية حلي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التحول الاستراتيجي، رؤية 2030، بلدية حلي.

## 1- المقدمة.

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management من المحاور المهمة والأساسية في كثير من المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة، فلم تعد المنظمات تقتصر على تقديم الخدمة فقط بل تجاوزت ذلك إلى أن تكون حريصة على جودة هذه الخدمات التي تلبى احتياجات وتوقعات العملاء.

وتعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن تطبيقها في أي منظمة لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن لها وتحسين إنتاجيتها لكي تحظى بالقبول لدى العملاء، وبالتالي تستطيع السير باتجاه المسار العالمي الذي لن يقبل إلا المنظمات التي يكون من مميزات الجودة في تقديم خدماتها وكذلك منتجاتها، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة من الجودة والتحسين المستمر والتطوير والالتزام وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج. (المطوطح، 2016).

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل التي أفرزتها التطورات الإدارية الحديثة في سباق التحسين المستمر لجودة أداء العمل، وبخاصة أن المفاهيم والمعارف ومبادئ هذا المدخل أصبحت تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من المنظمات والقطاعات، فهي فلسفة إدارة متكاملة يمكن تطبيقها على المؤسسات العامة والخاصة، كما إنها تسهل وتساعد على الاهتمام بثقافة التحسين المستمر التي تسعى المنظمات الناجحة من خلالها إلى تلبية تصورات العملاء للجودة من أجل تعزيز رضا العملاء والأداء التنظيمي. (Alghamdi, 2018)

وإنطلاقاً من رؤية المملكة 2030 لذلك فإن تحقيق طموحات هذه الرؤية يتطلب وضع آليات وسياسات وبرامج لترجمتها إلى أرض الواقع، حيث أنه من الضروري لكي تتحقق هذه الرؤية العمل على رفع مستويات الأداء وتطوير الممارسات الإدارية وتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

لذا وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر إلى المنظمة بشكل كامل لإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة وذلك بتناول كل جزء داخل المنظمة، وبالتالي وبحكم طبيعة عمل الباحثان فقد رأى تطبيق دراسته الحالية داخل بلدية حلي التابعة لمحافظة جدة، حيث يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة نحو قياس دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء بلدية حلي في ضوء رؤية المملكة 2030، حيث يرى الباحثان أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي يتوقف على وعي الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي تعتبر خطة عامة تشمل جميع المستويات الإدارية وتهتم بتطبيق الجودة وإشراك جميع العاملين وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة من خلال الوفاء باحتياجات العاملين داخل بلدية حلي وكذلك المستفيدين من الخدمة والتميز في تنفيذ المشاريع أو الخدمات التي تقدمها البلدية.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

جاءت رؤية المملكة 2030 بخطط طموحة، وفي إطار ذلك سعت مختلف المنظمات والهيئات نحو تطوير وتحسين خدماتها وزيادة إنتاجيتها، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت دورها الإيجابي في رفع جودة الخدمات، ونظراً لما تقوم به المجالس المحلية والبلدية من دور هام وفعال من حيث الإشراف على المشاريع والمتابعة لها، لذا فقد رأى الباحثان أن للمجالس البلدية دور هام في عملية إنجاز المشاريع وتحقيق رؤية 2030، وفي ضوء ذلك اختار الباحثان بلدية حلي التابعة لمدينة القنفذة في محافظة جدة التابعة لمنطقة مكة المكرمة، وذلك من أجل تحديد وقياس ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030، وما هي المعوقات والمشكلات التي قد تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية. ومن خلال ما تم مناقشته سابقاً في مشكلة الدراسة، فقد توصلنا إلى أن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

### ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030؟

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تسليط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء في بلدية حلي في ظل تطبيق الجودة وتحقيق رؤية المملكة 2030، في حين تتمثل الأهداف فرعية لهذه الدراسة فيما يلي:

- 1- شرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تحديد مدى التزام بلدية حلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030.
- 4- تحديد أبرز الصعوبات التي تواجه بلدية حلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء بلدية حلي وفقاً لرؤية المملكة 2030.
- 6- تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها لتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي.

#### أهمية الدراسة:

أولاً- الأهمية العملية: تكمن أهمية الدراسة في محاولة تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة التي تتمحور في إعادة تقييم العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية والتنسيق بين الإدارات داخل القطاع محل الدراسة، مع وضع الحلول لبعض المشكلات التي تواجه القطاع وتقديم التوصيات التي يجب الأخذ بها لتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة به، كما ستساعد هذه الدراسة في التعرف على دور الجودة الشاملة من حيث تطبيقها في المنظمة وإنعكاسها على الموظفين العاملين داخلها مما يساعد في تحقيق أهدافها في تحقيق رؤية المملكة 2030.

ثانياً- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أنها تلقي الضوء على مفهوم حديث في مجال الإدارة للتركيز على مفهوم الجودة الشاملة، كما ستناقش هذه الدراسة البحثية موضوع علمي جدير بالبحث والاهتمام، وبالتالي يحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إثراء المعرفة وتقديم دراسة بحثية حديثة للمكتبة العلمية، بالإضافة إلى تأصيل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المنظمات.

## مصطلحات الدراسة:

### مفهوم الجودة:

- تعرف الجودة على أنها: "مجموعة السمات والخصائص التي ترتبط بالمنتج أو بالخدمة التي تقدمها المؤسسة والتي تساهم في إشباع رغبات وحاجات العميل. أو أنها هي مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجة العميل، وبالتالي وبناءً على هذين المفهومين فقد أصبح بإمكاننا تحديد الغرض الأكبر من الجودة، فالجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات العملاء". (البدوي، 2016).
  - ولقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمؤلفين للجودة، ولقد حدد (العزاوي، 2009) مجموعة من المفاهيم التي تصف الجودة، وهي:
  - الجودة: درجة التفضيل: ويقصد بها بأنها الشيء المفضل لدى مختلف الأفراد في المجتمع.
  - الجودة: المطابقة للاستعمال: تعريف الجودة "الموائمة للاستخدام" وذلك لأهميتها في التصميم والإنتاجية وهنا تخص العاملين من حيث الأمان والمتطلبات الأساسية للعمل.
  - الجودة: المطابقة مع المتطلبات: طبقاً لهذا المفهوم فإن تحقيق الجودة تتم عند مطابقة المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل وتساهم في إشباع جميع احتياجاته.
  - الجودة: التركيز على الزبون: ويقصد بها في هذه الحالة مجموعة السلع والخدمات التي تلبى احتياجات العميل الظاهرية والضمنية.
- وفي ذات الصدد يرى (فيليب كروسي) أحد رواد إدارة الجودة أن الجودة عامل هام لكي يتحقق لابد من توفر عدد من الشروط وضحتها (رضوان، 2012) فيما يلي
1. الوفاء بالمتطلبات.
  2. انعدام العيوب.
  3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

### التطور التاريخي للجودة:

يتفق اغلب الباحثين إلى ان الجودة مرت بسبع مراحل تشمل:

- المرحلة الأولى: مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة (1776.1900): ترجع هذه المرحلة إلى نهاية القرن السابع عشر وقد كان الاعتماد في هذه المرحلة على الصناع والحرفيون البارعون في الصناعات اليدوية والحرفية وقد كانت النقابات المهنية وكذلك المحاكم تضع القوانين لتنظيم العمل وظل هؤلاء الحرفيون يضعون أسس الجودة ومبادئها.
- المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة (1900.1917): مع بداية القرن العشرين عمل "فريدريك تايلور" على فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة وذلك عملاً بمبدأ التخصص وذلك لاعتبار أنه يزيد من الإنتاجية وفي هذه المرحلة كان ينصب الاهتمام على المشرفين وذلك باعتبارهم متخصصين على اعتبار أن الجودة هي مقابلة المعايير.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الجودة عن طريق التفتيش (1917.1939): وتعتبر مرحلة التفتيش لأنها اهتمت بالتفتيش على المنتجات وذلك من قبل المفتشين من خلال اجراء الاختبارات على المنتج من حيث المواصفات

والأداء، وكان تطبيق الجودة هي مسؤولية المفتش أو المشرف واتسمت هذه المرحلة بعدم الاهتمام بمعرفة العيوب وأسبابها ومسبباتها، ولذا فكانت المنتجات لم تكن تخلو من العيوب. (الراشد، 2011).

- المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1939.1945): وخلال هذه المرحلة ظهرت تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، ويعد السبب الرئيسي للاعتماد على هذه الطريقة هو أنه خلال فترة الحرب العالمية الثانية لم يعد هناك قدرة للسيطرة على الجودة بنسبة 100 من خلال الفحص.

- المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة (1945.1980): وقد كان مضمون هذا الأسلوب هو الاتساع بنشاط الضبط الشامل ليشمل جميع المراحل الإنتاجية بدءاً من المواد الأولية ومروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بالمنتج الجاهز.

- المرحلة السادسة: مرحلة تأكيد الجودة (1980.1987): وفي هذه المرحلة كان الهدف هو المحافظة على الاستمرارية في المستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها واستخدام ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة وبدأ التفكير في مسألة تأكيد الجودة في التصميم والإنتاج والتركيب والخدمات والتطوير وتحميل مسؤولية تحقيقها على كافة العاملين.

- المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (منذ عام 1987- إلى الآن): وهي المرحلة المعاصرة التي تميزت بالتطور الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم، وأعقب ذلك تطوراً كبيراً خصوصاً خلال فترة التسعينات. واستمرت عملية التطوير لإدارة الجودة الشاملة على مدار السنوات القليلة التالية إلى أن بلور ديمينج مفهوم إدارة الجودة الشاملة محدداً دوراً هاماً للإدارة العليا في غرز أهمية الجودة وكافة سبل تعزيزها والتأكيد على أن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة. (عدلان، 2017).

#### مفهوم الجودة الشاملة: Total Quality

لقد حظيت الجودة الشاملة باهتمام بالغ منذ القدم، حيث أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة قديم قدم الإنسان، ولقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على أن الحضارات القديمة كالحضارة المصرية والرومانية والاعريقية وحضارة بابل كانت لديها اهتمام كبير بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أعمالها في ذلك الوقت.

ولقد عرفت الجودة الشاملة بأنها الطريقة الشاملة للعمل والتي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة وتحقيق اشباع حاجات المستهلكين. (حمود، 2016)

كما وصفت أيضاً بأنها عملية استراتيجية إدراكية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في ضوءها من توظيف مواهب العاملين واستثمارها في جميع مستويات التنظيم في ضوء إبداعي يساعد على التحسين المستمر. (هاغستروم، 2009)

ومن خلال استعراضنا لتعاريف الجودة الشاملة يستطيع الباحثان وصف الجودة الشاملة بأنها عبارة عن عملية إدارية تهتم بالعاملين وتوظف قدراتهم بالشكل الذي يخدم المنظمة والمستفيدين من الخدمة وتشبع حاجاتهم وتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفتها منظمة الجودة البريطانية بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع. (حمود، 2016).

وفي تعريف آخر وصفها رضوان (2012) بأنها تلك الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

كما وصفت أيضاً بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في بناء أنظمة هيكلية متينة توجه جهود كافة العاملين من خلالها، بهدف كسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي. (العجلان، 2012).

وبناءً على ما سبق وتم استعراضه من تعريفات حول إدارة الجودة الشاملة فإن الباحثان يرى أن إدارة الجودة الشاملة أو كما تسمى بالإنجليزية (Total Quality Management) هي نظام متكامل تضعه الإدارة العليا بالمنظمة يحتوي على مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها جميع الأنظمة الإدارية داخل المنظمة ويكون العمل تشاركي من الجميع، وذلك لتحقيق قيم وأهداف المنظمة من خلال التحسين المستمر للمنظمة وتطوير وتدريب العاملين ومشاركتهم أهداف المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

#### جدول (1) المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة:

م	إدارة	الجودة	الشاملة
1	ضرورة التزام الإدارة العليا.	التوجه نحو المستهلكين.	الحاجه إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معاً.
2	وضع الأهداف والقيم للمنظمة.	التحسين المستمر.	مسؤولية الجودة مناة بجميع العاملين.
3	القيادة.	التدريب والتطوير.	تشترك كافة الأنظمة الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة.
4	العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	تشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بحاجاتهم.	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

مصدر الجدول: (أبو زيادة، 2010م، ص883)

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تساعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية، وتتميز إدارة الجودة الشاملة بأنها ذات مبادئ محددة واضحة، ومن هذه المبادئ بحسب ما أشار (هاغستروم، 2009) ما سنتطرق لذكره فيما يلي:

1. التركيز على العميل: والمقصود هنا ليس العميل الخارجي فقط وإنما قد يكون العميل داخلياً سواء موظفين أو أقسام إدارية وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المنظمة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.
2. التركيز على العمليات والنتائج معاً: ويقصد بها أنه في حالة تلقي العميل لخدمات أقل من توقعاته أو طموحه فإنه يذهب إلى منافس آخر يقدم له الخدمة التي تلبي احتياجاته وتوقعاته لذلك لابد من إيجاد الحلول المستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: فإذا طبق ما ذكرناه في المبدأ رقم 2 وهو التركيز على العمليات يكون تطبيق هذا المبدأ قد تحقق بالفعل، وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدامها بعد وقوع الأخطاء.

4. حشد خبرات القوى العاملة: حيث يعتبر العاملون ثروة من الثروات المهمة لأي منظمة لما لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وذلك عندما يشعرون أنهم شركاء في النجاح.
5. اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق: ويتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي يتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات وهذا يستلزم بناء فريق عمل جيد يعتمد على الاتصال الفعال وتنمية المهارات للحصول على أقصى ما لديهم من طاقات إبداعية.
6. التغذية الراجعة: وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة ان تحقق النتائج المرغوبة منها ففي هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً فعالاً، حيث أنه لا يمكن تصميم أي خدمة أو منتج من دون مدخلات بشرية فهو عبارة عن الاتصال بين المستويات الثلاثة في المنظمة.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أسس معينة وذلك في مختلف النواحي التطبيقية والإدارية داخل المنظمة، وخارجها أيضاً بحيث توفر المكان الملائم لتطبيقها داخل المؤسسة، حيث أن عملية التطبيق تمر بعدة مراحل وأهم هذه المراحل بحسب ما أشار (قادة، 2011) في دراسته نذكر التالي:

**المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة يتم التجهيز والإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة العديد من النشاطات التي لا بد من القيام بها من قبل الإدارة مثل (اتخاذ القرار بالجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بها وبالتحسين مستمر، وضع الخطط الاستراتيجية، وضع خطط تدريب للعاملين، وضع معايير قياس للرضا الوظيفي ورضا العملاء، إعطاء فرق العمل الصلاحيات لأداء أعمالها بكفاءة).

**المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في مرحلة الإعداد في مرحلة التخطيط، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية.
  - وضع رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية.
  - تصميم خطط التنفيذ.
  - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:** تعتبر أهم مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تعد البداية الحقيقية لترجمة هذه المتطلبات إلى أرض الواقع وتتكون من خطوات رئيسية وهي:
- خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - الضبط الإحصائي: تتطلب الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.
  - تصميم التجارب: ويتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.
- المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم بناء أنظمة الرقابة لإدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية الدقيقة والمتابعة المستمرة، ويضاف إلى ذلك الرقابة اللاحقة وفي هذه الرقابة يتم فيها تقويم الجهود المبذولة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة يتطلب من قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها أو الاستعانة بخبرات خارجية.

### معوقات إدارة الجودة الشاملة:

أن لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة أو المنظمة أهمية كبيرة تخدم كلاً من المؤسسة والعاملين بها والمستفيدين من هذه المؤسسة أيضاً، وعلى الرغم من كم الفوائد الكبيرة التي تحققها المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض المعوقات التي لها دور كبير في أن تقف كعائق رئيسي أمام عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات المختلفة وخاصةً تلك المؤسسات والمنظمات التي تتواجد في الدول النامية، ومن أبرز هذه المعوقات نذكر عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وضعف المشاركة من قبل العاملين، والتركيز على أساليب معينة في نظام إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ومقاومة التغيير، وتوقع نتائج فورية. (الذبيبات؛ والذبيبات، 2018).

ومن خلال استعراضنا لما سبق من معوقات إدارة الجودة الشاملة يرى الباحثان أن من أهم المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي تلك المعوقات التي تقع على عاتق الإدارة العليا من حيث عدم التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة وكذلك التسرع في معرفة النتائج، وأيضاً مقاومة التغيير من قبل العاملين الذين ليس لديهم الرغبة ولا الكفاءة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق وعدم مشاركتهم في التطبيق، حيث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أساسي على الإدارة العليا من خلال وضع النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة والتحسين والتطوير المستمر للمنظمة وتدريب ومشاركة العاملين في التطبيق.

### رؤية المملكة 2030:

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هي خطة أو مشروع زمني أطلقه سمو الأمير محمد بن سلمان في 25 إبريل من عام 2016م، وتسمى هذه الرؤية بمصطلح ما بعد النفط للمملكة، وقد تعاهد سمو الأمير بأنه يستهدف من خلال هذه الخطة تنفيذ عديد المشروعات العملاقة داخل المملكة، ولقد تبنت المملكة العربية السعودية هذه الرؤية لتكون منهجاً وخطة استراتيجية طويلة المدى للعمل الاقتصادي والتنموي وقد رسمت هذه الرؤية توجهات الحكومة وأهدافها والتزاماتها الخاصة بها ليكون الوطن من النماذج الرائدة والناجحة في العالم على كافة الأصعدة وذلك من خلال ثلاث محاور اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح. (الشملان؛ الفوزان، 2017).

ولقد تم إطلاق برنامج التحول الوطني 2020، والذي يهدف إلى المساهمة في تطوير مختلف المجالات والقطاعات داخل المملكة والمساهمة في تنفيذ عديد المشاريع العملاقة في إطار مواكبة رؤية 2030، بما يساهم في تحقيق التميز في الأداء الحكومي وكذلك رفع أداء الاقتصاد وتحسين جودة الخدمات وجودة الخدمات المعيشية وذلك من خلال تسريع وتيرة المشاريع للبنية التحتية الأساسية والرقمية وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول ومساهمتهم في التنفيذ وابتكار الحلول، بما يؤدي إلى الارتقاء بالخدمات وتطوير المدن السعودية لتصبح مدناً ذكية بخدمات وبنى تحتية ذات جودة عالية. (مجلد الخطة التنفيذية لرؤية المملكة 2030)

وتعتبر بلدية حلي جزء وشريك لتحقيق هذه الرؤية، من خلال دورها في تحقيق مبادرات وزارة الشؤون البلدية والقروية لتحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال المبادرات التي تم إطلاقها في إطار تنفيذ المشروعات لمواكبة رؤية المملكة، وذلك من خلال العمل الإداري والمالي والخدمي الذي تقدمه البلدية لتحقيق رؤية المملكة بجودة عالية، ويأتي دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ذلك نظراً لأن رؤية المملكة 2030 تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العديد من المبادئ ولعل من أهمها تحسين جودة الحياة وجودة العمل، وتلبية توقعات كلاً من العاملين

والمستفيدين من الخدمات وتطوير البنية التحتية التي تساعد الموظفين على الإبداع في العمل أو البيئة الإدارية الجاذبة للعمل التي تساعد الموظفين على التطوير والتدريب والتحسين المستمر.

## الدراسات السابقة.

### أ- دراسات بالعربية:

- 1- أجرى (بشير، 2017). دراسة بعنوان (أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة -بشار). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، وأثرها على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة من قبل المستشفى. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت إلى نتائج أهمها: مستوى جودة الخدمة غير مقبول وكذلك وجود وعي لدى افراد العينة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، كما أشارت إلى وجود تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية.
- 2- أجرت (طواهرية، 2018) دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر). هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في الجامعات الجزائرية بقصد جودة التعليم الجزائري، ومن ثم تحديد المعوقات التي قد تحد من فاعلية تطبيقها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه على الرغم من مساعي الحكومة الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضمان جودة التعليم إلا أن واقع التعليم العالي في الجزائر لازال يتخبط في التحديات اللازم تجاوزها وتوجد عدة معوقات لا بد من العمل بجديّة للقضاء عليها من أجل تطبيق هذه الفلسفة.
- 3- أجرى (الزعيبي؛ والجفيري، 2019). دراسة بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن). هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الدراسة. وقد بينت الدراسة وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها (تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، والموردين) على أداء المشاريع الإنشائية المتمثلة، وذلك من حيث المساهمة في تحسين (التكلفة، الجودة، والوقت) للمشاريع الإنشائية.
- 4- أجرى (عباس، 2019) دراسة بعنوان (أثر إدراك العاملين في القطاع الصحي الحكومي لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبلوغ الأهداف). هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص درجة إدراك العاملين في القطاع الصحي الحكومي بوادي الدواسر لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة. كما وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها التأكيد على وجود خطط نظرية وعلمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الحكومي، ولكنها تفتقر إلى تفعيل والمتابعة من الإدارة العليا.

### ب- دراسات بالأجنبية:

- 1- أجرى (García et al, 2014) دراسة بعنوان (The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار ممارسات إدارة الجودة على النتائج الرئيسية لصناعة الإقامة السياحية في إسبانيا. واعتمد الباحثون منهج التحليل الاستكشافي، مع استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أكدت النتائج على وجود

علاقة بين ممارسات الجودة والتأثير المباشر والإيجابي لاثنتين من الممارسات، إدارة العمليات وسياسة تخطيط الجودة، على النتائج الرئيسية لقطاع السياحة.

2- أجرى (Sadikoglu & Olcay, 2014) دراسة بعنوان (The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey). هدفت هذه الدراسة إلى آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا. واستخدم الباحثان المنهج المسحي، مع استخدام الاستبانة لجمع البيانات. كما وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة. وكشفت النتائج أن العقبات الأساسية التي تواجهها الشركات في تركيا كانت قلة مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، وهيكلة الشركة غير المناسب، ونقص الموارد.

3- أجرى (Pambreni et al, 2019) دراسة بعنوان (The influence of total quality management toward organization performance). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور بماليزيا. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة. كما تشير نتائج البحث إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التركيز على العملاء، التحسين المستمر، الاعتماد الاستراتيجي، والمشاركة الكلية للموظفين) لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء المؤسسة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لهذه الدراسات يتضح لنا أنها تطرقت إلى توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة على العديد من القطاعات سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام، وكذلك تنوع المجالات وتنوع الثقافات والبيئات التي أجريت فيها سواء على المستوى العربي في (الأردن، الجزائر، وغيرها من الدول) أو على المستوى الخارجي في (تركيا، إسبانيا، ماليزيا، وغيرها)، ولقد ركزت هذه الدراسات على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة العمل ومستوى أداء المنظمات، ودورها الفاعل في تحسين جودته وأن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها سوف تلقي الضوء على قطاع مهم في المملكة، وهو القطاع المجالس البلدية وبالتحديد بلدية حلي التابعة لأمانة جدة بمنطقة مكة المكرمة، كما تتميز هذه الدراسة بحداتها في هذا المجال داخل المملكة العربية السعودية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءات

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان في إعداد دراسته الحالية المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، حيث يستخدم هذا المنهج البحثي في دراسة الظواهر الطبيعية والسياسية والاجتماعية كما توجد في الواقع، من خلال دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة المراد دراستها وتدرسها دراسة كمية توضح حجم الظاهرة وتغيراتها، ويولي وصفها بشكل دقيق اهتماما خاصا، وذلك بهدف جمع معلومات حقيقية ومفصلة للظاهرة محل الدراسة بما يساعد على الوصول إلى دلالات ومعطيات تشخص الواقع. ( المزجاني، 2017).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من كافة الموظفين العاملين في بلدية حلي التابعة لأمانة جدة في مدينة القنفذة التابعة لمنطقة مكة المكرمة، والذين يبلغ عددهم 25 موظف، ولقد قام الباحثان بتوزيع عدد (25) استبانة وتم استرداد عدد (20) استبانة فقط أي أن عينة الدراسة مثلت نسبة 80% من مجتمع الدراسة.

### خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (الجنس - الفئة عمرية - المؤهل العلمي - المسعى الوظيفي - سنوات الخبرة).

جدول (2) توزيع استجابات أفراد العينة وفقاً لخصائصهم الشخصية والديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	100.0%
	أنثى	0	0.0%
الفئة العمرية	30 عام وأقل	1	5.0%
	من 31 إلى 40 عام	17	85.0%
	من 41 إلى 50 عام	2	10.0%
	51 عام فأكثر	0	0.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	11	55.0%
	بكالوريوس	9	45.0%
	ماجستير	0	0.0%
	دكتوراه	0	0.0%
المسمى الوظيفي	رئيس بلدية	1	5.0%
	رئيس وحدة	1	5.0%
	رئيس قسم	8	40.0%
	موظف	10	50.0%
سنوات الخبرة	5 أعوام فأقل	1	5.0%
	من 6 أعوام إلى 10 أعوام	9	45.0%
	من 11 عام إلى 15 عام	9	45.0%
	من 16 عام فأكثر	1	5.0%
المجموع		20	100.0%

### أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة (المزجاجي، 2017)، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه كما هو موضح فيما يلي:

#### جدول (3) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

المحور الأول: دعم واهتمام الإدارة العليا في بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.742	0.000	6	0.893	0.000
2	0.824	0.000	7	0.903	0.000
3	0.868	0.000	8	0.893	0.000
4	0.843	0.000	9	0.851	0.000
5	0.825	0.000	10	0.687	0.001
المحور الثاني: مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين في بلدية حلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.661	0.002	7	0.564	0.002
2	0.861	0.000	8	0.446	0.048
3	0.231	0.000	9	0.675	0.000
4	0.811	0.000	10	0.745	0.000
5	0.490	0.028	11	0.723	0.000
6	0.778	0.000			
المحور الثالث: اتجاه العاملين في بلدية حلي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.729	0.000	4	0.554	0.000
2	0.460	0.041	5	0.489	0.029
3	0.819	0.000	6	0.654	0.000
المحور الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في بلدية حلي					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.846	0.000	5	0.714	0.000
2	0.674	0.001	6	0.700	0.001
3	0.699	0.001	7	0.884	0.000
4	0.710	0.000	8	0.763	0.000
المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.778	0.000	5	0.819	0.000
2	0.716	0.000	6	0.744	0.000
3	0.675	0.001	7	0.850	0.000
4	0.412	0.000	8	0.882	0.000

المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.701	0.001	5	0.660	0.002
2	0.683	0.001	6	0.818	0.000
3	0.491	0.028	7	0.908	0.000
4	0.839	0.000			
المحور السابع: إدارة الجودة الشاملة لبلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.855	0.000	5	0.908	0.000
2	0.687	0.001	6	0.60	0.002
3	0.605	0.005	7	0.870	0.000
4	0.768	0.000	8	0.793	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط ما بين العبارة والبعد الذي تنتهي إليه العبارة كانت موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بأبعاده وعباراته، ما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارة المقياس، كما أنه يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بمعنى أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية. وبذلك تعتبر عبارات الأداة ككل صادقة لما وضعت لقياسه. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة على عينة الدراسة خلال فترات متباعدة تحت نفس الظروف والشروط (الجرجراوي، 2010)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.951	10	المحور الأول: دعم واهتمام الإدارة العليا في بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.838	11	المحور الثاني: مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين في بلدية حلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
0.315	6	المحور الثالث: اتجاه العاملين في بلدية حلي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.880	8	المحور الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في بلدية حلي
0.871	8	المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي
0.848	7	المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.882	8	المحور السابع: إدارة الجودة الشاملة لبلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030
0.925	58	جميع عبارات أداة الدراسة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة بلغت (0.925) وهو معامل ثبات مرتفع. وبذلك يكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

تم اجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (V22 SPSS)، ولقد استخدم الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية أهمها التكرارات والنسب المئوية للتعرف على تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعاملات الارتباط للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ للتعرف على ثبات استبانة الدراسة، واختبار (One-Way ANOVA) للتعرف على الفروقات بين ثلاث مجموعات فأكثر.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

ولإجراء التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة، قام الباحثان بتحديد عدد من التساؤلات يصف كل تساؤل محور من محاور الدراسة، ومن ثم قام الباحثان بتحليل المحاور السبعة لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دعم واهتمام الإدارة العليا في بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
10	قيادة بلدية حلي تركز على المستفيدين وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل على ارضائهم	4.10	0.912	82.0%	موافق	1
9	قيادة بلدية حلي تعمل على تطوير نظم العمل وتحسينها	3.95	0.999	79.0%	موافق	2
2	قيادة بلدية حلي لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.90	0.968	78.0%	موافق	3
8	قيادة بلدية حلي تعمل على بث روح التعاون بين العاملين	3.80	0.952	76.0%	موافق	4
7	قيادة بلدية حلي تعمل على تطوير وتدريب العاملين لديها	3.75	1.164	75.0%	موافق	5
1	قيادة بلدية حلي لديها إلمام كافي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.70	0.979	74.0%	موافق	6
3	قيادة بلدية حلي لديها المعرفة الكافية بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.70	1.031	74.0%	موافق	7
4	قيادة بلدية حلي تعمل على تحفيز العاملين وتحل مشاكلهم	3.60	1.096	72.0%	موافق	8
6	قيادة بلدية حلي تهتم بسماع آراء العاملين وتحرص على مناقشتهم	3.60	1.143	72.0%	موافق	9
5	قيادة بلدية حلي تعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	3.20	1.152	64.0%	إلى حد ما	10
	جميع عبارات المحور معاً	3.73	0.869	74.6%	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (10)

والتي تنص على " قيادة بلدية حلي تركز على المستفيدين وتهتم بتحقيق رغباتهم وتعمل على ارضائهم " بمتوسط حسابي (4.10) ووزن نسبي (82.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (5) والتي تنص على " قيادة بلدية حلي تعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابي (3.20) ووزن نسبي (64.0%). وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 3.73 والوزن النسبي يساوي 74.6% مما يدل على وجود درجة رضا لدى نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى دعم واهتمام الإدارة العليا في بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين في بلدية حلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:  
جدول 6: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
10	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات	4.45	0.686	89.0%	موافق بشدة	1
3	رضا العميل يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة	4.20	0.696	84.0%	موافق	2
11	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقليل وقوع الأخطاء	4.20	0.768	84.0%	موافق	3
9	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على التعاون بين العاملين في بلدية حلي	3.95	1.234	79.0%	موافق	4
5	تفويض الصلاحيات إجراء مهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.80	0.894	76.0%	موافق	5
2	سبق لي الاطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.70	1.129	74.0%	موافق	6
1	لدي إلمام كافي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.60	0.995	72.0%	موافق	7
6	لدي معرفة جيدة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.25	1.164	65.0%	إلى حد ما	8
4	سبق لي الالتحاق بدورة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة	3.10	1.586	62.0%	إلى حد ما	9
7	التحسين المستمر ليس له أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.45	1.146	49.0%	معارض	10
8	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يساعد على الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات	2.30	1.031	46.0%	معارض	11
	جميع عبارات المحور معاً	3.55	0.655	71.0%	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (10) والتي تنص على " تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (4.45) ووزن نسبي (89.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (8) والتي تنص على " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يساعد على الاستخدام الأمثل للأجهزة والأدوات " بمتوسط حسابي (2.30) ووزن نسبي (46.0%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 3.55 والوزن النسبي يساوي 71.0% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين في بلدية حلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثالث: اتجاه العاملين في بلدية حلي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
6	توافق على تدريب جميع العاملين في بلدية حلي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.65	0.489	93.0%	موافق بشدة	1
1	توافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي بشكل تدريجي	3.85	0.988	77.0%	موافق	2
3	توافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من بلدية حلي	3.70	1.031	74.0%	موافق	3
4	توافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من متخصصين من خارج البلدية من أمانة جده على سبيل المثال	3.50	1.100	70.0%	موافق	4
2	توافق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كلي مرة واحدة	3.15	0.988	63.0%	إلى حد ما	5
5	توافق على الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.10	1.334	62.0%	إلى حد ما	6
	جميع عبارات المحور معاً	3.66	0.485	73.2%	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (6) والتي تنص على "توافق على تدريب جميع العاملين في بلدية حلي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (4.65) ووزن نسبي (93.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (5) والتي تنص على "توافق على الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.10) ووزن نسبي (62.0%). وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 3.66 والوزن النسبي يساوي 73.2% مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى العاملين في بلدية حلي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المحور الرابع: درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
5	تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء	4.45	0.605	89.0%	موافق	1

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
7	التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين	4.35	0.813	87.0%	بشدة	2
1	الاستفادة من اقتراحات العملاء لتطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة من البلدية	4.30	0.657	86.0%	موافق بشدة	3
3	التركيز على العمليات والنتائج معاً	4.20	0.768	84.0%	موافق	4
8	الاهتمام بالأخطاء ومحاولة تجنبها	4.15	1.040	83.0%	موافق	5
4	تدريب العاملين على الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	4.15	0.671	83.0%	موافق	6
6	اتخاذ القرار بناءً على المعلومات	4.15	0.745	83.0%	موافق	7
2	تشكيل فرق من الأعضاء الذين لديهم القدرة على تحليل المشكلات	3.90	0.912	78.0%	موافق	8
	جميع عبارات المحور معاً	4.21	0.581	84.2%	موافق بشدة	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (5) والتي تنص على " تقدير العاملين وتحفيزهم لتحسين الأداء" بمتوسط حسابي (4.45) ووزن نسبي (89.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (2) والتي تنص على " تشكيل فرق من الأعضاء الذين لديهم القدرة على تحليل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.90) ووزن نسبي (78.0%) لكل عبارة منهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 4.21 والوزن النسبي يساوي 84.2% مما يدل على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة كبيرة جداً في بلدية حلي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المحور الخامس: درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
3	وجود برامج واضحة لتحسين الخدمات المقدمة في بلدية حلي	4.20	0.699	84.0%	موافق	1
1	توفر القناعة لدى قيادة بلدية حلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.15	0.671	83.0%	موافق	2
2	إعداد خطة واضحة المعالم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي	4.10	0.718	82.0%	موافق	3

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
4	توفير الإمكانيات المادية والمالية والتقنية اللازمة في البلدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.00	0.918	80.0%	موافق	4
6	تشجع بلدية حلي العمل الجماعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.00	1.214	80.0%	موافق	5
5	تعمل بلدية حلي على استقطاب الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.45	1.146	69.0%	موافق	6
8	تقيم بلدية حلي دورات تدريبية للعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.25	1.410	65.0%	إلى حد ما	7
7	توزع بلدية حلي نشرات توعية دورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.95	1.356	59.0%	إلى حد ما	8
	جميع عبارات المحور معاً	3.76	0.765	75.2%	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (5) والتي تنص على " وجود برامج واضحة لتحسين الخدمات المقدمة في بلدية حلي " بمتوسط حسابي (4.20) ووزن نسبي (84.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (4) والتي تنص على " توزع بلدية حلي نشرات توعية دورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بمتوسط حسابي (2.95) ووزن نسبي (59.0%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 3.76 والوزن النسبي يساوي 75.2% مما يدل على وجود نسبة موافقة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي.

المحور السادس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
7	عدم تحديد الأهداف العامة والخاصة لبلدية حلي بشكل واضح وإخفاءها عن العاملين	3.20	1.152	64.0%	إلى حد ما	1
6	عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.15	0.875	63.0%	إلى حد ما	2
5	عدم توفر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.05	0.999	61.0%	إلى حد ما	3
3	عدم توفر الإمكانيات المادية والمالية لبلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.95	1.099	59.0%	إلى حد ما	4

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
1	عدم توفر القناعة لدى قيادة بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.95	1.276	59.0%	إلى حد ما	5
4	غياب التعاون والعمل الجماعي وضعف الاتصال بين العاملين في بلدية حلي	2.95	1.395	59.0%	إلى حد ما	6
2	عدم وجود الإرادة لدى قيادة بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.55	1.317	51.0%	معارض	7
	جميع عبارات المحور معاً	2.97	0.847	59.4%	إلى حد ما	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كانت أعلى استجابة على العبارة رقم (7) والتي تنص على "عدم تحديد الأهداف العامة والخاصة لبلدية حلي بشكل واضح وإخفاءها عن العاملين" بمتوسط حسابي (3.20) ووزن نسبي (64.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبارة رقم (2) والتي تنص على "عدم وجود الإرادة لدى قيادة بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بمتوسط حسابي (2.55) ووزن نسبي (51.0%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 2.97 والوزن النسبي يساوي 59.4% مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه هناك إلى حد ما معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي.

#### المحور السابع: واقع إدارة الجودة الشاملة لبلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
3	لدى قيادة بلدية حلي الرغبة لتحقيق رؤية 2030 المملكة	4.65	0.489	93.0%	موافق	1
4	ساهمت رؤية المملكة 2030 في عملية التحسين المستمر في بلدية حلي	4.40	1.046	88.0%	بشدة	2
1	تعتقد أن قيادة بلدية حلي تواكب رؤية المملكة 2030 عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة	4.30	0.733	86.0%	موافق بشدة	3
6	ساهمت رؤية المملكة 2030 في تسريع الخدمات المقدمة للمستفيدين من بلدية حلي	3.95	0.887	79.0%	موافق	4
7	ساهمت رؤية المملكة 2030 في تلبية احتياجات العاملين في بلدية حلي	3.90	0.968	78.0%	موافق	5
5	ساهمت رؤية المملكة 2030 في التطوير والتدريب للعمال في بلدية حلي	3.85	1.089	77.0%	موافق	6

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة	الترتيب
2	تتبنى قيادة بلدية حلي العديد من المبادرات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لرؤية المملكة 2030	3.80	1.542	76.0%	موافق	7
8	افتتحت قيادة بلدية حلي قسم خاص بتحقيق رؤية المملكة 2030	2.60	1.314	52.0%	معارض	8
	جميع عبارات المحور معاً	3.93	0.781	78.6%	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كانت أعلى استجابة على العبرة رقم (3) والتي تنص على " لدى قيادة بلدية حلي الرغبة لتحقيق رؤية 2030 المملكة " بمتوسط حسابي (4.65) ووزن نسبي (93.0%)، بينما كانت أقل استجابة على العبرة رقم (8) والتي تنص على " افتتحت قيادة بلدية حلي قسم خاص بتحقيق رؤية المملكة 2030"، بمتوسط حسابي (2.60) ووزن نسبي (52.0%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 3.93 والوزن النسبي يساوي 78.6% مما يدل على وجود درجة موافقة لدى نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تجاه واقع إدارة الجودة الشاملة لبلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030.

#### اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية (موجبة أو سالبة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لخصائصهم الشخصية (الفئة العمرية - المؤهل العلمي - المسعى الوظيفي - سنوات الخبرة). ولاختبار مدى صواب وصحة الفرضية السابقة، قام الباحثان بتطبيق اختبار (One - Way ANOVA) لإيجاد الفروق في المتوسطات، وذلك على النحو التالي:

جدول 12: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المحور	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي
جميع عبارات أداة الدراسة	أقل من 30 عام	1	4.2069
	من 31 إلى 40 عام	17	3.6602
	من 41 إلى 50 عام	2	3.7241
	51 عام فأكثر	0	0

جدول 13: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير الفئة العمرية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
جميع محاور أداة الدراسة	بين المجموعات	0.284	2	0.142	0.682	0.519

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	3.544	17	0.208		
	المجموع	3.828	19			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.519 وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير الفئة العمرية. جدول 14: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي
جميع عبارات أداة الدراسة	دبلوم فأقل	11	3.8448
	بكالوريوس	9	3.5096
	ماجستير	0	0
	دكتوراه	0	0

جدول 15: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
جميع محاور أداة الدراسة	بين المجموعات	0.556	1	0.556	3.061	0.097
	داخل المجموعات	3.272	18	0.182		
	المجموع	3.828	19			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.097 وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير المؤهل العلمي. جدول 16: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي
جميع عبارات أداة الدراسة	رئيس بلدية	1	3.3103
	رئيس وحدة	1	3.3448
	رئيس قسم	8	3.9698
	موظف	10	3.5466

جدول 17: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
جميع محاور أداة الدراسة	بين المجموعات	1.095	3	0.365	2.137	0.136
	داخل المجموعات	2.733	16	0.171		
	المجموع	3.828	19			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.136 وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول 18: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي
جميع عبارات أداة الدراسة	5 أعوام فأقل	1	4.2069
	من 6 سنوات إلى 10 أعوام	9	3.3659
	من 11 سنة إلى 15 سنة	9	4.0077
	من 16 عام فأكثر	1	3.3103

جدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
جميع محاور أداة الدراسة	بين المجموعات	2.265	3	0.755	7.725	0.002
	داخل المجموعات	1.564	16	0.098		
	المجموع	3.828	19			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من بلغت سنوات خبرتهم 5 أعوام فأقل، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية.

## الخاتمة.

الحمد لله الذي وفقنا واعاننا على الانتهاء من هذه الدراسة البحثية وما تم تقديمه ما هو إلا بفضل الله عز وجل وهذه الخاتمة هي نهاية مشواري وجهدي في هذه الدراسة، والتي تناولت صفحاتها دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء بلدية حلي في ظل رؤية المملكة، وأهداف الدراسة التي تمثلت في مدى التزام بلدية حلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل رؤية المملكة 2030، وأثر هذا التطبيق في ظل رؤية المملكة 2030، ومساهمة بلدية حلي في

التدريب والتطوير والتحسين المستمر ومعرفة الصعوبات التي تواجه البلدية في التطبيق وكذلك دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء البلدية في ظل رؤية المملكة 2030، وقد تطرقنا في الإطار النظري لشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وماهي مراحل تطبيقها وكيف يتم تطبيقها في المنظمات والمعوقات التي تحول دون التطبيق كما تضمن الإطار النظري بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة ومدى استفادتنا من تلك الدراسة في دراستنا، ومن ثم تطرق الباحثان لتناول الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة مستخدمة في هذه الدراسة، مع التطرق لتحليل البيانات التي قدمت من طرف عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، وفي الأخير ذكر الباحثان أبرز النتائج التي توصل إليها، بجانب تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في إحداث التغيير والتطوير إلى الأفضل.

وفي الأخير أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان والعرفان لكل من كان له دور وساهم في مساعدتي لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى هذه الإنجاز.  
وصلى الله على نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين.

#### أبرز نتائج الدراسة:

- 1- وجود درجة رضا لدى نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى دعم واهتمام الإدارة العليا في بلدية حلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي 74.6%.
- 2- وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين في بلدية حلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي 71.0%.
- 3- وجود اتجاه ايجابي لدى العاملين في بلدية حلي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي 73.2%.
- 4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة كبيرة جداً في بلدية حلي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 84.2%.
- 5- وجود نسبة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي بوزن نسبي 75.2%.
- 6- توجد معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبوزن نسبي 59.4%.
- 7- وجود درجة موافقة كبيرة لدى نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تجاه واقع إدارة الجودة الشاملة لبلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 بوزن نسبي 78.6%.
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم الأفراد المبحوثين لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة - بلدية حلي في ظل رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من بلغت سنوات خبرتهم 5 أعوام فأقل، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية

## توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:
- 1- العمل على إشراك العاملين داخل قيادة بلدية حلي في عملية اتخاذ القرارات مع القيادة.
  - 2- تعزيز قدرة قيادة بلدية حلي على تحفيز العاملين وحل مشاكلهم داخل بيئة العمل، من خلال سماع آراء العاملين ومناقشتهم فيها.
  - 3- العمل على توفير دورات متخصصة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتشجيع العاملين على الالتحاق بها
  - 4- عقد ورشات عمل وندوات لتعريف العاملين داخل بلدية حلي بمفهوم وأهمية، ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل البلدية.
  - 5- العمل على تشكيل فرق من الأعضاء الذين لديهم القدرة على تحليل المشكلات داخل بلدية حلي.
  - 6- زيادة عدد الدورات التدريبية التي تقيمها بلدية حلي للعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 7- العمل على تحديد الأهداف العامة والخاصة لبلدية حلي بشكل واضح وعدم إخفاءها عن العاملين.
  - 8- تعزيز وجود هيكل تنظيمي واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل بلدية حلي.
  - 9- العمل على توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل بلدية حلي.
  - 10- العمل على افتتاح قسم خاص بتحقيق رؤية المملكة 2030 داخل بلدية حلي.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو زيادة، زكي (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 4.
- بشير، بودية (2017). أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى تراي بوجمعة-بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين.
- حمود، خضير كاظم (2016). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الخامسة. دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الذبيات، بسام؛ والذبيات، مراد (2018). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 32، العدد 11.
- الراشد، محمد بن عبد العزيز (2011). إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الزعبي، فراس علي؛ الجغبير، محمد إسماعيل (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 10.

- الشملان، خالد؛ الفوزان، الجوهرة بنت سليمان (2017). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. جامعة القصيم، أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م.
- طواهرية، منى (2018). إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 24.
- عباس، أنس عبد الباسط (2019). أثر إدراك العاملين في القطاع الصحي الحكومي لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبلوغ الأهداف. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1.
- العجلان، عبد الرحمن (2012). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- عدلان، حافظ (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات العامة في السودان: دراسة حالة مشروع الجزيرة للحدود الزمانية من 1994 - 2014م. (أطروحة دكتوراه)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2009). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- قادة، يزيد (2019). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- مجلد رؤية المملكة 2030 والخطة التنفيذية لرؤية المملكة 2030، موقع الرؤية <https://www.vision2030.gov.sa/>.
- المزجاجي، أحمد بن داود (2017). الوجيز في طرق البحث العلمي. الطبعة الثالثة. خوارزم العلمية للطباعة والنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المطوطح، مشاري (2016). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. (رسالة ماجستير)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- هاغستروم، روبرت ديمونغ (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات. ترجمة: هند رشد. الطبعة الأولى. كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

#### ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Alghamdi, F (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. International Journal of Business Administration, 9(4):186.
- García, J. Rama, M. Alonso, M (2014). The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain. RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios Journal, Vol. 16, No. 52, pp. 351-373.
- Pambreni, Y. Khatibi, A. Azam, F. Tham, J (2019). The influence of total quality management toward organization performance. Management Science Letters Journal, Vol 9, 1397—1406.
- Sadikoglu, E. & Olcay, H (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Advances in Decision Sciences Journal, Volume 2014.