

إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ودورها في القدرة المؤسسية

دراسة تحليلية

د. أمجد غانم

مستشار اداري معتمد - خبير جودة وتميز

استاذ مشارك سابق - قسم الهندسة الصناعية - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

Amjed.ghanim@idmc.ps

ملخص

لقد ظهر الاهتمام في السنوات الأخيرة في موضوع إدارة الجودة الشاملة وتناوله الباحثون بالتحليل حيث ظهرت الكثير من الدراسات التي توثق نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعالية وأداء المؤسسات. تطرح هذه المقالة تحاليل ونتائج آثار تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة على فعالية أداء الهيئات المحلية المصنفة بلديات في الضفة الغربية.

فباستخدام المسح الميداني لعينة بلغت 40% من مدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تم جمع بيانات عن مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وبالتحديد تركيز الهيئات المحلية على المتعاملين، الكوادر البشرية، العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية، وآثار تطبيق هذه المبادئ من خلال مجموعة مؤشرات مهمة مثل رضى الموظفين، ودرجة الإنتاجية، العلاقة مع المتعاملين، ومستوى الجودة . ولهذه الغاية تم صياغة فرضيات إحصائية أساسية واختبارها، وتشير النتائج إلى أن الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا تزال بعيدة جدا" عن التطبيقات الفعلية لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وينعكس ذلك بصورة واضحة على مؤشرات الأداء والتي جاءت ضعيفة أيضا"، وهذا يعزز النتائج المنشودة في الأدبيات حول وجود ارتباط إيجابي بين أداء الهيئات المحلية وبين تطبيقها لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة .

مقدمة

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتبعت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة، والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع رغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها (المحياوي، 2006).

ظهرت إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي كفلسفة إدارية لتساعد المنظمات على مواجهة التحديات والبقاء، وقد تعددت التعريفات التي تتناول إدارة الجودة الشاملة، وكل منها يتناول سمة معينة لها (زين الدين، 1996). ولكن يكاد يجمع اغلب الباحثين المهتمين بهذا المجال بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوم واسع وشامل لكامل المنظمة حيث يقوم على التعامل والتنسيق والتفاعل بين كافة وحدات المنظمة من أجل الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبشكل أفضل (حمود، 2002).

وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والمنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح (هيجان، 1994)، فقد تعالت النداءات بضرورة إحداث نقلة نوعية في إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق تطوير الأداء، وإرضاء الجمهور بشكل أفضل وبفعالية عالية، ويرى الكثيرين أن أسلوب الجودة الشاملة هو أكثر الأساليب الإدارية شمولاً، وأحدثها ظهوراً وأفضلها للتطبيق، حيث أصبح هذا النموذج أسلوباً إدارياً يحتذى به ليس فقط من قبل المؤسسات والشركات الصناعية في القطاع الخاص، وإنما أيضاً بين أجهزة القطاع الحكومي في مختلف الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى دوماً خلف النماذج الإدارية الحديثة التي يفترض أنها تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة (القحطاني، 1993).

ومع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وفي محاولة لتحفيز المنظمات لتحسين الجودة والإنتاجية، وتشجيع التقييم الذاتي للمنظمة ومقارنة الأداء مع معايير موضوعة مسبقاً، تم إنشاء العديد من جوائز الجودة، ومن أهم هذه الجوائز جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية،

جائزة ديمنج في اليابان، الجائزة الأوروبية للجودة، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية (جودة،2004)، إضافة إلى جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية (الطائي وقداة،2008).

ونظراً لأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ وأدوات إدارة لجودة الشاملة والأثر الناتج عن هذا التطبيق من خلال مؤشرات الأداء في الهيئات المحلية في الضفة الغربية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية، بيئة لم يسبق أن تمت دراستها إذ تفتقر المكتبات الفلسطينية لمثل هذه الدراسات حيث تعد الدراسة الأولى التي تتناول إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية بكافة تصنيفاتها في كافة محافظات الضفة الغربية، وبالتحديد فان هذه الدراسة تعد مهمة لكل من الهيئات المحلية في الضفة الغربية والباحثين في هذا المجال، ويتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها - اعتماداً على نتائج هذه الدراسة- أن تساعد الهيئات المحلية في التطبيق الفعال لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. تقييم تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية بأبعادها الأساسية المتمثلة في التركيز على المتعاملين، التركيز الكوادر البشرية، التركيز على العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية.
2. تحديد أثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية على مؤشرات الأداء والمتمثلة في رضا الموظفين، الإنتاجية، العلاقة مع المتعاملين، ومستوى الجودة.
3. دراسة العلاقة ما بين تطبيق واثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية.
4. تحديد مناطق الضعف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ووضع التوصيات من اجل التطبيق الفعال بناءاً على التحليل والنتائج.

الدراسات السابقة:

على الرغم من حداثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا انه قد تعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، وسيتم التطرق في هذه الدراسة إلى الدراسات ذات العلاقة بأهداف هذه الدراسة على الصعيد الفلسطيني والعربي والعالمي.

تعتبر دراسة (الهريش، 2000) من الدراسات الفلسطينية الأولى التي هدفت إلى معرفة اثر تطبيق نظام الجودة (الايزو 9000) على الشركات الإنتاجية في الضفة الغربية من وجهة نظر الحاصلين عليها، وتأثير الحصول على الشهادة في تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف. وجاءت دراسة (عبد اللطيف، 2002) للتعرف على مدى تطبيق معايير وركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية وغير الحكومية في الضفة الغربية، وكذلك لمعرفة مدى فهم هذه المؤسسات لمفهوم وأسس ادارة الجودة الشاملة. بينت هذه الدراسة مواطن الضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، وقدمت نموذجاً للتطبيق للفعال. وفي دراسة اجراها (Al-Ghanim, 2003) لمعرفة اثر تطبيق مبادئ نظام الجودة (الايزو 9000) على فعالية أداء المؤسسات الفلسطينية التي منحت شهادة بهذا النظام، بين ان الشركات قد بذلت جهوداً فعلية من أجل تطبيق مبادئ الجودة وحققت لذلك بعض التحسن في معايير الأداء، كما بين وجود ارتباط إيجابي بين أداء الشركات وبين تطبيقها لمبادئ الجودة. أما على صعيد القطاع المصرفي فقد توصل (المصري، 2003) إلى وجود تبني وتطبيق من قبل إدارات البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة لمفهوم ومبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وإلى عدم وجود علاقة ما بين تطبيقات مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وبين معدل الربحية، كفاءة التشغيل، (معدل الإنتاجية من الودائع، معدل الإنتاجية من القروض). وبين (علاونة، 2004) انه يوجد درجة كبيرة من التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. وفي دراسة اجرتها (أبو عياش، 2006) بينت أن تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة لا يعد تطبيقاً "جدياً" في الهيئات المحلية في محافظة الخيل وبيت لحم، وأن الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموظفين وأبعاد الجودة لا تتدرج ضمن أولويات الهيئات، كما بينت أن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات ليس بالمستوى المطلوب، وأن مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة دون المتوسط. وفيما يتعلق بوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية (عبد العظيم، 2008) تبين وجود اتجاهات متوسطة الايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وأن رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة متوسط.

تم إجراء العديد من الدراسات في الدول العربية والتي تناولت ادارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات وبعض اجهزة القطاع الحكومي، حيث قام (الخلف، 1997) بتوضيح العلاقة بين الجودة والانتاجية والتكلفة، وان تحسين الجودة يؤدي الى زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة. وتوصل (عبد الفتاح، 2000) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، ورغم ذلك فإن تطبيقها يواجه العديد من المعوقات. وهدفت دراسة (بن عبود، 2003) إلى تقويم نموذج برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز كمدخل متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع الحكومي، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في منظمات القطاع الحكومي تعد أحد المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. وبين (طعامنة، 2001) أن هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية. وتوصل إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين المعوقات وبين ممارسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وفيما يتعلق بأثر تطبيق مبادئ وادوات ادارة الجودة الشاملة فقد بين (مطالقة، 2000) في دراسته ان مستوى رضا المستفيدين عن مجمل الخدمات التي تقدمها بلدية اربد كان متوسطا".

ونظرا لتبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة فقد تهافت العلماء على اجراء الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم، بين (الخلف، 1994) في دراسته التي تناولت تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدن الامريكية أن (26) مدينة تطبق ما نسبته (46%) من الجودة الشاملة، وأن هناك (11) مدينة تطبق الجودة تطبيقا "ناجحا" بمعيار المعهد الفدرالي للجودة، وأن هناك علاقة إحصائية بين نجاح الجودة والعوامل التي تؤثر على نجاحها. وأظهر (Abo-Zayed، 1994) انه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص بشرط ان يتم إتباع الخطوط والمبادئ الأساسية المحددة والموجودة في الميدان، كما بين أن مؤسسات القطاع العام تواجه تحديا أكبر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت دراسة أجراها (Kerr، 2003) أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة، وأن أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق رضا العملاء. وأكد (Paul، 2004) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية أمر ضروري لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية خصوصا" في ظل زيادة عدد المنظمات غير الحكومية و معاناتها من نقص التمويل . كما كشفت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقه. وبين (Budgol، 2005) أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها وخصوصا" تطبيق نموذج (الايزو 9001) ، و كشفت النتائج عن الدور الايجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني و تطبيق مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة.

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستعانة بأداة جمع البيانات (الاستبانة) لتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية وأثر هذا التطبيق على فعالية وأداء الهيئات، حيث أن نتائج تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة تمثل ترجمة حقيقة لتبني وتطبيق نظام إداري شامل يشترك فيه الجميع من أجل تحقيق أهداف الهيئة ويظهر ذلك من خلال مؤشرات الأداء.

وبناءً عليه فقد اعتمد المنهجية التالية للقيام بهذه الدراسة:

1. تحديد مجموعة من مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بموضوع الدراسة (الأسباب).
2. تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء في الهيئات المحلية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة (النتائج).
3. صياغة الفرضيات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.
4. جمع البيانات.
5. استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.
6. صياغة وتعميم النتائج والتوصيات من أجل التطبيق الفعال لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية.

نموذج ومتغيرات الدراسة

وفقاً لمنهج الدراسة فقد تم تحديد نوعين من المتغيرات:

1. المتغيرات المستقلة: تمثل الاستراتيجيات والخطط والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الهيئة المحلية والتي تعبر عن تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
2. المتغيرات التابعة: مؤشرات الأداء والتي تمثل نتائج تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

ويبين جدول (1) متغيرات الدراسة، وجدول (2) توضيح وتفسير متغيرات الدراسة

جدول (1): متغيرات الدراسة

المتغيرات تابعة مؤشرات الأداء (النتائج)	المتغيرات مستقلة تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة (الأسباب)
1. رضا الموظفين	1. التركيز على المتعاملين مع الهيئة
شعور الموظفين بالرضا.	التركيز على المواطنين
2. الإنتاجية	التركيز على الموردين
حسن استغلال الموارد المتاحة.	التركيز على الشركاء.
زيادة الموارد المالية.	2. التركيز على الكوادر البشرية
زيادة قدرة البلدية الذاتية على تقديم خدمات جديدة بجودة عالية.	التدريب
3. العلاقة مع المتعاملين	التحفيز
تعميق الشفافية.	دعم مشاركة العاملين
زيادة الثقة بين الهيئة والمتعاملين.	وجود الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة
4. الجودة	3. التركيز على العمليات
تدني نسبة الشكاوي	تركيز الهيئات المحلية على العمليات والتحسين المستمر.
التقليل من نسب الأخطاء	4. التركيز على الاحتياجات الإدارية
وجود بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر.	التخطيط.
	وجود نظام معلومات.
	وجود نظام اتصال فعال.

جدول (2): توضيح وتفسير متغيرات الدراسة.

المتغير	التوضيح
إدارة الجودة الشاملة	فلسفة وخطوط عريضة ترشد الهيئة المحلية لتحقيق التحسين المستمر وتعتمد على مشاركة جميع العاملين من خلال الحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الكوادر البشرية، ونظم وإجراءات العمل بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وفي المخرجات باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل وتحديد مواطن الخلل.
المتعاملين	العلاء أو المتعاملين هم المستثمرين والموظفين وأصحاب المصالح والموردين والمواطنين والمجتمع وأي شخص له علاقة بالهيئة المحلية (Choppin,1995)، وهذا التعريف يشمل الوزارات، والجهات المانحة، المنظمات والمؤسسات الحكومية والغير حكومية.
الموارد البشرية	يعتمد نجاح أي هيئة على أداء موظفيها في جميع المستويات الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام في جميع النواحي الخاصة بهم (زين الدين،1996) ، وتشمل الكوادر البشرية جميع الأفراد العاملين في الهيئة المحلية الذين يمكن الانتفاع بأعمالهم وجهودهم في الخدمات والمشاريع التي تقدمها الهيئة المحلية.
العمليات والتحسين المستمر	يهدف التحسين المستمر إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات و المواد والأفراد وطرق تقديم الخدمات والمشاريع (جودة، 2004)، باستخدام نظام قادر على قياس ما تم تحقيقه مبني على الأساليب الإحصائية لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة (زين الدين،1996).
الاحتياجات الإدارية	من أجل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة فإنه يتوجب على الهيئة المحلية أن تعمل على تحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف تسعى للوصول إليها، وتحديد السبل التي يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف انطلاقاً من الوضع الراهن ، وذلك يتطلب وجود نظام معلومات دقيق وشامل ووسائل اتصال فعالة لتبادل هذه المعلومات.
رضا الموظفين	يعتبر مستوى رضا الموظفين مقياس أداء لمراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء الهيئة المحلية المتعلق بالموارد البشرية (معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز).
مستوى الإنتاجية	تعرف الإنتاجية بأنها حصة الكفاءة والفعالية معا" (الخلف، 1997) ، حيث تعتبر الكفاءة مؤشر لحسن استغلال الموارد المتاحة، والفعالية مؤشر لمستوى تحقيق الأهداف (الطائي وقدادة، 2008)، وتكمن المحصلة النهائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حصول الهيئة المحلية على مستويات إنتاجية أفضل من الناحية الإدارية والمالية والفنية (Tunks, 1992).
العلاقة مع المتعاملين	يعبر تحسين علاقات الهيئة مع الآخرين وتعزيزها بشكل دائم عن تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة. (عقيلي، 2001)
مستوى الجودة	تقييم جودة الأداء والأعمال المنجزة مقارنة بالمتطلبات والمعايير الموضوعية لتلبية احتياجات المتعاملين، وتعرف الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات، ويمكن قياس مستوى الجودة من خلال عدد الشكاوي، الوقت المهدور (Al-Ghanim، 2003).

تم قياس المتغيرات السابقة من خلال استبانة لجمع البيانات تم تطويرها وبناء فقراتها من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وقد تمت صياغة العبارات بشكل يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة الهيئات المحلية وقياس اثر التطبيق من خلال مؤشرات الأداء، كما تم اعتماد النسب الموضحة أدناه للتعبير عن إجابات المبحوثين وذلك كما يلي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1
100-91	90-61	60-41	40-11	10-0

تكونت أداة جمع البيانات (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية كمايلي:

- القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة وتشمل تصنيف الهيئة المحلية، المحافظة، عدد الموظفين، وعدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.
- القسم الثاني: محور لقياس تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة مكون من (56) فقرة.
- القسم الثالث: محور لقياس الأثر الناتج عن تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ويتكون من (9) فقرات.

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على بعض المدراء في الهيئات المحلية حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من للتأكد من وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح معنى

الفقرات .

تم فحص ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) - باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي حيث تعتبر القيمة 0.7 أو أكثر مؤشراً " جيداً " على ثبات الأداة.

أسئلة وفرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية الواردة ضمناً في أهداف الدراسة والمتعلقة بتقييم مدى قيام الهيئات المحلية في الضفة الغربية بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد اثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية على مؤشرات الأداء، ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الفرضيات كمايلي:

1. الفرضيات المتعلقة بالسؤال الأول

تتعلق هذه الفرضيات بتقييم مدى قيام الهيئات المحلية في الضفة الغربية بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة (المتغيرات المستقلة). قامت الفرضية الصفرية على فرض وجود تطبيق فعلي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية، بينما قامت الفرضية البديلة على فرض عدم وجود تطبيق فعلي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية. وضمناً فإنه يوجد درجة كبيرة من التطبيق الفعلي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة إذا كان متوسط الدرجات (μ) أكبر من (2.5) والتي تم الحصول عليها من خلال استخدام سلم ليكرت الخماسي (الذي تم استخدامه في الاستبانة)، لذا تم صياغة الفرضيات المتعلقة بالسؤال الأول كما يلي:

H0 ($\mu \leq 2.5$): يوجد تطبيق فعلي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.

H1 ($\mu > 2.5$): لا يوجد تطبيق فعلي لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.

2. الفرضيات المتعلقة بالسؤال الثاني

تتعلق هذه الفرضيات بتقييم أثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، يتم النظر لتقييم اثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة من خلال وجود اثر فعلي للتطبيق يظهر من خلال

مؤشرات الأداء، ومن خلال وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، لذا تم صياغة نوعين من الفرضيات كما يلي:

2.1 فرضيات السؤال الثاني/ الجزء الأول

تتعلق هذه الفرضيات بتقييم أثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، على فعالية أداء الهيئات المحلية (المتغيرات التابعة). قامت الفرضية الصفرية على فرض وجود اثر ونتائج فعلية لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال رضا الموظفين، الإنتاجية، العلاقة مع المتعاملين، ومستوى الجودة، بينما قامت الفرضية البديلة على عدم وجود اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية. وضمنياً فإنه يوجد اثر فعلي وبدرجة كبيرة لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة على فعالية أداء الهيئات المحلية إذا كان متوسط الدرجات (μ) أكبر من (2.5) والتي تم الحصول عليها من خلال استخدام سلم ليكرت الخماسي (الذي تم استخدامه في الاستبانة). لذا تم صياغة الفرضيات كمايلي:

- H0 ($2.5 \leq \mu$): يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.
H1 ($2.5 > \mu$): لا يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.

2.2 فرضيات السؤال الثاني/ الجزء الثاني

تتعلق هذه الفرضيات بفحص الارتباط بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة (المتغيرات المستقلة)، وفعالية أداء الهيئات، (المتغيرات التابعة). بمعنى آخر، تفحص هذه الفرضيات إذا كانت النتائج التي تحققها الهيئات المحلية والتي تم اختبارها عبر مؤشرات الأداء تعزى لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

تم استخدام معامل الارتباط (r) والذي تتراوح قيمته (-1، +1) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. لذا تم صياغة الفرضيات كمايلي:

H0 ($0 < r$): يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين تطبيق واثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.

H1 ($0 = r$): لا يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين تطبيق واثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة

الشاملة في الهيئات المحلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- معامل كرونباخ الفا (Cronbach alpha) لاختبار ثبات الأداة.
- اختبار (t-test) لاختبار صدق الفرضيات.
- معامل الارتباط (Correlation Coefficient) لتحديد وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- اختبار (t-test) لتحديد قوة العلاقة بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وفعالية الهيئات المحلية .

عرض النتائج:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية، بلغ حجمها (170) مدير ورئيس قسم بما نسبته (40%) من حجم المجتمع الكلي للمدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية بحيث شملت هذه العينة كافة المحافظات وكافة تصنيفات الهيئات المحلية في كل محافظة. حيث تم احتساب نسبة كل محافظة من المجموع الكلي للمحافظات، واحتساب نسبة تصنيف كل هيئة من النسبة المخصصة للمحافظة. بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (170) استبانته خلال شهر نيسان وأيار من عام 2008، وتم استرجاع (140) مئة وأربعون استبانته صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (83%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل حساب ثبات أداة الدراسة حيث وجد أن معامل الثبات على مستوى الأداة = 0.879 وهو معامل ثبات جيد يفى بأغراض الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

الجزء الأول من الاستبانة تم تخصيصه للمعلومات المتعلقة بخصائص الهيئات المحلية مثل تصنيف الهيئة المحلية، المحافظة، عدد الموظفين، وعدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة. ويوضح جدول (3) خصائص عينة الدراسة.

جدول (3): خصائص عينة الدراسة

تصنيف الهيئة المحلية		عدد الموظفين		عدد السكان المستفيدين	
أ	35	أقل من 10 موظفين	7	أقل من 5000 نسمة	20
ب	41	من 11 - 20 موظف	39	5000 - أقل من 10000 نسمة	49
ج	50	من 21 - 30 موظف	30	أكثر من 10000 - 25000 نسمة	40
د	14	أكثر من 30 موظف	64	أكثر من 25000 نسمة	31
المحافظة					
جنين	15	سلفيت	7	بيت لحم	14
نابلس	13	رام الله و البيرة	23	الخليل	29
طولكرم	13	قلقيلية	7	القدس	9
طوباس	5	أريحا	5		

النتائج الوصفية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة المتعلقة بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية كما وردت في جدول (4)، والمتغيرات التابعة التي تعبر عن اثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال مؤشرات الأداء كما وردت في جدول (5).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المواطنين	2.27	0.46
الموردين	3.51	0.86
الشركاء	2.93	0.53
التدريب	2.35	0.32
التحفيز	1.83	0.47
دعم مشاركة العاملين	2.44	0.52
الثقافة التنظيمية	1.96	0.53
العمليات والتحسين المستمر.	2.35	0.36
التخطيط.	1.74	0.40
نظام معلومات.	2.37	0.58
نظام اتصال فعال.	2.42	0.48

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رضا الموظفين	2.13	0.82
الانتاجية	2.05	0.58
العلاقة المتعاملين	2.35	0.50
مستوى الجودة	2.25	0.37

اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضيات المتعلقة بقيام الهيئات المحلية بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة لجودة الشاملة في الهيئات المحلية تم استخدام اختبار t-test (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجتمع الكلي غير معروف) عند مستوى الثقة 95% (α) :0.05), وحجم العينة 140 من مدرء ورؤساء الاقسام في الهيئات المحلية، وعدد درجات الحرية(df) =139 (df=n-1), حيث تمثل n عدد عينة الدراسة.

تم إجراء الاختبار لكل مبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة الواردة في نموذج متغيرات الدراسة وذلك

وفقاً للفرضيات الفرعية التالية:

1. التركيز على المتعاملين

H_0 ($\mu < 2.5$): تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على المتعاملين.

H_1 ($\mu > 2.5$): لا تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على المتعاملين.

2. الكوادر البشرية

H_0 ($\mu < 2.5$): تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على الكوادر البشرية.

H_1 ($\mu > 2.5$): لا تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على الكوادر البشرية.

3. العمليات والتحسين المستمر

H_0 ($\mu < 2.5$): تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على العمليات والتحسين المستمر.

H_1 ($\mu > 2.5$): لا تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على العمليات والتحسين المستمر.

4. الاحتياجات الادارية

H_0 ($\mu < 2.5$): تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على الاحتياجات الادارية.

H_1 ($\mu > 2.5$): لا تقوم الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتركيز على الاحتياجات الادارية.

تم احتساب قيمة t لكل فرضية فرعية ومقارنتها بقيمة t الجدولية ، بما ان الفرض البديل H_1 ($\mu > 2.5$) فان الاختبار سيكون ذات ذيل واحد والمنطقة الحرجة ستكون جهة اليسار بمعنى انها سالبة. لان الاختبار في اتجاه اقل من قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع. وبذلك تكون قيمة الجدولية t عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعدد درجات الحرية ($df=139$) تقريبا " (-1.65).

جدول (6): قيم t المحسوبة ونتائج الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة

المتغير	قيمة t المحسوبة	قرار الفرضية الصفرية	تفسير الفرضية
المواطنين	-5.87	رفض	دعم الهيئة المحلية للمشاركة المجتمعية (المواطنين) ضعيف جدا".
الموردين	13.94	قبول	تتبع الهيئات آلية جيدة لاختيار الموردين.
الشركاء	9.64	قبول	تولى الهيئات اهتماما "كبيرا" بالشركاء
التدريب	-5.29	رفض	لا يوجد تركيز حقيقي على العملية التدريبية للكوادر البشرية.
التحفيز	-16.85	رفض	إجراءات التحفيز ضعيفة جدا"
دعم مشاركة العاملين	-1.41	قبول	يوجد مشاركة فعلية من قبل الموظفين
الثقافة التنظيمية	-11.89	رفض	الثقافة التنظيمية السائدة لا تتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة
العمليات والتحسين المستمر	-4.78	رفض	جهود تطوير وتحسين العمليات ضعيفة جدا"
التخطيط.	-22.70	رفض	لا يوجد تخطيط فعلي في الهيئات المحلية
نظام معلومات.	-2.59	رفض	انظمه المعومات دون المستوى المطلوب
نظام اتصال فعال.	-1.98	رفض	آليات الاتصال ضعيفة.

وبمقارنة قيمة (t) الجدولية المبينة في جدول رقم (6) بقيم (t) المحتسبة يتبين أن معظم قيم (t) المحتسبة تقع في المنطقة الحرجة (منطقة الرفض) وعليه فانه يتم رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 لمجالات (المواطنين، التدريب، التحفيز، الثقافة التنظيمية، العمليات والتحسين المستمر، التخطيط، نظام معلومات، نظام اتصال فعال)، مما يعني ان مستوى تطبيق مبادئ وادوات ادارة الجودة لشاملة في الهيئات المحلية قليل جدا" بينما تم قبول الفرضية الصفرية لمجالات (الموردين، الشركاء، دعم مشاركة العاملين).

يمكن القول أن الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا تقوم بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في المجالات المذكورة. ويعزى ذلك إلى غياب الوعي الكامل بأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارات القائمة على هذه الهيئات، كما يسهم الوضع المالي للهيئات المحلية والتي تعاني معظمها من تراكم الديون في عدم القيام بمبادرات ذاتية للتطوير والتحسين في العمليات، او تبني الأنظمة المحوسبة، ومن هنا يظهر اهتمام الهيئات بالشركات وبخاصة مع الجهات الدولية المانحة التي تلعب دور المنقذ لهذه الهيئات من خلال المنح التي تقدمها لتنفيذ المشاريع والبرامج التطويرية، كما يعزى حرص الهيئات المحلية على الاهتمام بآلية اختيار الموردين إلى التزامها بتطبيق التشريعات الصادرة عن وزارة الحكم المحلي والمتعلقة بتوريد المواد وتنفيذ الأعمال وذلك عن طريق العطاءات والمناقصات والتي

تستوجب شروطاً خاصة بالموردين. وفي أحيان أخرى تنفيذاً لشروط الجهات التمويلية.

2. اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج التي تحققها الهيئات المحلية.

لاختبار اثر تطبيق مبادئ وأدوات إدارة لجودة الشاملة في الهيئات المحلية تم استخدام اختبار t-test (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجتمع الكلي غير معروف) عند مستوى الثقة 95% ($\alpha = 0.05$), وحجم العينة 140 من مدراء ورؤساء الاقسام في الهيئات المحلية، وعدد درجات الحرية (df) = 139.

تم إجراء الاختبار لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الواردة في نموذج متغيرات الدراسة وذلك وفقاً للفرضيات الفرعية التالية:

1. رضا الموظفين

$H_0 (\mu \leq 2.5)$: يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال رضا الموظفين.

$H_1 (\mu > 2.5)$: لا يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال رضا الموظفين.

2. الانتاجية

$H_0 (\mu \leq 2.5)$: يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال الانتاجية.

$H_1 (\mu > 2.5)$: لا يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال الانتاجية.

3. العلاقة مع المتعاملين

$H_0 (\mu \leq 2.5)$: يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال العلاقة المتعاملين.

$H_0 (\mu > 2.5)$: لا يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية

من خلال العلاقة المتعاملين.

4. مستوى الجودة

$H_0 (\mu \leq 2.5)$: يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال مستوى الجودة
 $H_0 (\mu > 2.5)$: لا يوجد اثر فعلي لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من خلال مستوى الجودة

تم احتساب قيمة t لكل فرضية فرعية ومقارنتها بقيمة t الجدولية ، بما ان الفرض البديل $H_1 (\mu > 2.5)$ فان الاختبار سيكون ذات ذيل واحد والمنطقة الحرجة ستكون جهة اليسار بمعنى انها سالبة. لان الاختبار في اتجاه اقل من قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع. وبذلك تكون قيمة الجدولية t عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ وعدد درجات الحرية $(df=139)$ تقريبا (-1.65) .

جدول (7): قيم t المحتسبة ونتائج الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات التابعة

المتغير	قيمة t المحسوبة	قرار الفرضية الصفرية	تفسير الفرضية
رضا الموظفين	-5.35	رفض	مستوى رضا الموظفين متدن.
الإنتاجية	-9.29	رفض	الجهود المبذولة لتطوير الإنتاجية متدنية جدا.
العلاقة المتعاملين	-3.54	رفض	مستوى الثقة والشفافية ما بين الهيئة والمتعاملين لم يصل الى المستوى المأمول.
مستوى الجودة	-7.84	رفض	تطوير الجودة ضعيف جدا.

ومقارنة قيمة t الجدولية المبينة في جدول رقم (7) بقيم t المحتسبة يتبين أن قيم t المحتسبة تقع في المنطقة الحرجة (منطقة الرفض) وعليه فانه يتم رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 أي انه لا يوجد اثر فعلي وملموس لتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.

تعزز هذه النتائج ما جاءت به الأدبيات حيث أن قلة الجهود التي تبذلها الهيئات للتطوير والتحسين انعكست على النتائج التي حققتها هذه الهيئات، فغياب الإجراءات المحفزة، وعدم إعطاء الكوادر البشرية الاهتمام الكافي وبخاصة فيما يتعلق بالمجال التدريبي ينعكس سلبا على الرضى الوظيفي للموظفين، كما يساهم البطء الشديد والذي تنتهجه وزارة الحكم المحلي في استحداث الأنظمة المتعلقة

بالموظفين، وعدم كفاية الأنظمة والتعليمات وعدم الانسجام بين مرجعيات الهيئات المحلية في خلق بيئة من الخوف والقلق لدى الموظفين. كما يتضح من خلال النتائج أن مستوى الإنتاجية متدن جدا" فغياب التخطيط ينعكس على عدم القدرة على استثمار الموارد المتاحة، ويعزى مستوى العلاقة الضعيف ما بين الهيئات والمتعاملين إلى قلة الجهود الفعلية التي تبذلها الهيئات لتعزيز المشاركة المجتمعية.

3. اختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباط بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة والنتائج التي تحققتها الهيئات المحلية في الضفة الغربية (اثر التطبيق).

تم ايجاد قيم معامل الارتباط (r) كما وردت في جدول (8) لقياس وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وفعالية أداء الهيئات المحلية.

جدول (8): معامل الارتباط

فعالية الاداء				مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة
مستوى الجودة	العلاقة مع المتعاملين	الانتاجية	رضا الموظفين	
0.030	-0.054	0.128	-0.085	المواطنين
-0.011	0.045	-0.004	-0.040	الموردين
0.092	0.031	0.248	0.022	الشركاء
0.154	0.038	0.136	-0.014	التدريب
0.012	-0.032	0.114	-0.073	التحفيز
0.146	-0.233	-0.019	-0.043	دعم مشاركة العاملين
0.147	-0.222	-0.223	0.008	الثقافة التنظيمية
0.112	0.081	0.135	-0.139	العمليات والتحسين المستمر
0.148	0.123	0.304	0.017	التخطيط.
0.064	0.036	0.099	-0.172	نظام معلومات.
0.093	-0.039	0.204	-0.068	نظام اتصال فعال.

يتضح من جدول (8) وجود العديد من العلاقات الايجابية الضعيفة ما بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة و فعالية الأداء في الهيئات المحلية.

ولفحص قوة العلاقة بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة والنتائج التي يحققها هذا التطبيق (رضا الموظفين، الانتاجية، العلاقة مع المتعاملين، مستوى الجودة) فقد تم حساب قيمة t كما يلي (Al-Ghanim، 2003):

$$t = r \cdot [(n-1)^{1/2} / (1-r^2)^{1/2}]$$

وبمقارنة قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعدد درجات الحرية ($df=139$) (1.65) بقيم t المحتسبة للمجالات التي معامل ارتباطها اكبر من (1)، فانه يوجد علاقة ارتباط قوية للمتغيرات التي بلغت قيمة t المحتسبة لها اكبر من (1.65).

جدول (9): قيم t المحتسبة

المتغير	قيم t المحتسبة		
	رضا الموظفين	الانتاجية	العلاقة مع المتعاملين
المواطنين	-	1.520	-
الموردين	-	-	0.536
الشركاء	0.254	3.016	0.368
التدريب	-	1.616	0.444
التحفيز	-	1.349	-
دعم مشاركة العاملين	-	-	-
الثقافة التنظيمية	0.099	-	-
العمليات والتحسين المستمر	-	1.603	0.954
التخطيط.	0.203	3.760	1.463
نظام معلومات.	-	1.176	0.421
نظام اتصال فعال.	-	2.455	-

يبين جدول (9) أن التركيز على الشركاء، التخطيط، ووجود نظام اتصالات فعال يعمل على زيادة الإنتاجية، كما أن التركيز على التدريب، دعم مشاركة العاملين، الثقافة التنظيمية، والتخطيط يعمل على رفع مستوى الجودة في الهيئات المحلية.

مناقشة النتائج

من خلال التحليل الإحصائي تبين عدم وجود جهود حقيقية للتطوير وخاصة المجالات المتعلقة بالموظفين، مستوى الإنتاجية، العلاقة مع المتعاملين ومستوى الجودة، و من هنا جاءت المستويات المنخفضة لاداء الهيئات المحلية، فالجهود المتواضعة المبذولة في التطوير اسفرت عن الاداء الضعيف لهذه الهيئات. وظهر اهتمام الهيئات المحلية بالدرجة الاولى في التركيز على الموردين والشركاء، الا ان بقية المجالات المتعلقة بالموارد البشرية والعمليات والأنظمة الإدارية ما زالت بحاجة الى الكثير من العمل والتطوير.

بينت الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء، وهذا يؤكد وجوب تبني وتطبيق الهيئات المحلية لهذه المبادئ بشكل فعلي والذي سوف يؤدي الى تحسين الاداء.

لذا يجب على الهيئات المحلية البدء باتخاذ خطوات حقيقية وبدعم الإدارات القائمة عليها لتعزيز نقاط القوة والعمل على تطوير وتحسين مواطن الضعف وذلك كما يلي:

- تعزيز التعاون والمشاركة المجتمعية ما بين الهيئة والمتعاملين من خلال بناء الثقة وتعميق الشفافية، والنظر الى المواطن والمنظمات والمؤسسات والجهات الاخرى على أنهم جزء لا يتجزأ من العملية التنموية التي تقوم بها الهيئات، وذلك يتطلب اشراكهم بصورة فعلية في وضع الرؤية والرسالة و تحديد الأهداف التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها.
- على الهيئات اعادة النظر في واقع الكوادر البشرية فيها والنظر اليها على انها استثمار طويل المدى، وهذا يتطلب رفد الهيئات بالكوادر المؤهلة، والعمل على تأهيل الكوادر الموجودة من خلال برامج تدريبية مدروسة. إضافة إلى تفعيل الإجراءات التحفيزية والتشجيعية لخلق بيئة من الانتماء وتعزيز شعور الموظفين بالرضا.
- على الهيئات ايلاء الاهتمام الكبير بوضع الخطط الشهرية والسنوية، والعمل على دراسة الواقع الموجود والإمكانيات المتاحة والعقبات في محاولة لصياغة خطة استراتيجية شاملة لكل هيئة. وعدم إغفال تقييم الأعمال وفقا" لهذه الخطط والبحث عن اسباب الفروقات في الخطط والأعمال المنجزة، مما سيعمل على حسن استثمار الموارد المتاحة وتحسين الاداء في الهيئة

ككل.

- على الهيئات توفير الأجهزة المكتبية والأدوات والمعدات اللازمة لتسهيل تنفيذ الاعمال وانجازها بأسرع وقت وبجودة عالية.

المراجع

المراجع العربية

1. ابو عياش، خ. (2006):العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية "الخليل وبيت لحم"، جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
2. بن عبود، ع. (2003): إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس.
3. حمود، خ. (2002): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.

4. الخلف، ع. (1997): ثالث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية، الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة-الرياض)، مجلد 37، العدد 1.
5. جودة، م. (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. زين الدين، ف. (1996): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة.
7. الطائي، ر. قداة، ع. (2008): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. طعامنة، م. (2001): إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي : حالة وزارة الصحة، مجلة ابحاث اليرموك، المجلد(17)، العدد الأول.
9. عبد الفتاح، ن. (2000): إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري. ع 82. مسقط. معهد الإدارة العامة.
10. عبد اللطيف، أ. (2002): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية.جامعة القدس. فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
11. عبد العظيم، ح.(2008): المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية
12. علاونة، م. (2004): مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
13. عقيلي، ع. (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. القحطاني، س. (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة-الرياض)، مجلد 32، العدد 78.
15. المحياوي، ق. (2006): إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. المصري، م. (2005): تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين دراسة تحليلية و نموذج إداري مقترح. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
17. مطالقة، أ. (2000): مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية اربد" دراسة ميدانية"، جامعة ال البيت، عمان.
18. هريش، س. (2000): اثر تطبيق الايزو 9000 على الشركات الإنتاجية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الشركات الحاصلة عليها (حالة عملية). جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 19 هيجان، ع. (1994) :منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة-الرياض)، مجلد 34، العدد 3.

المراجع الأجنبية

1. Abu-Zayed، M.(1994): Total Quality Management: the Case for Public Sector، Dissertation Abstract International،Vol.55،No.5.
2. Al-Ghanim، A. (2003): The impact of Implementing Quality Management Principle

- of ISO 9000 on Business Effectiveness, An-Najah Univ. J. Res. (N. Sc.) Vol. 17 (1).
3. Al -Khalaf, M. (1994): Factors that Affect the success and failure of TQM Implementation in small U.S Cities "PH.D. Dissertation Univ of Pittsburgh.
 4. Budgol, M. (2005). " the implementation of the TQM in Poland" . The TQM magazine. Vol. 17. No. 2.
 5. Choppin , J. (1995,) "TQM –What isn't it? "Training for Quality Journal, V.3,No11
 6. Kerr, H. (2003): The relationship between total quality management practice and organizational performance in services organizations. The TQM Magazine. Vol. 15. No.4.
 7. Paul, F. (2004) Quality management as a systematic Management philosophy for use in non-profit organization. PhD Thesis U.S.A.: Capella University
 8. Tunks, R(1992) Fast Track to Quality ,New York, McGraw Hill book.1
 9. http://www.dubaieexcellence.com/Arabic/awards_judgingcriteria.htm