



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال/دبلوم عالي إدارة الجودة

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في الدوائر البلدية لمحافظة النجف الاشرف أثناء

تقديمهم الخدمات لزائري الإمام الحسين والإمام علي عليهما السلام

(في ذكرى أربعينية الإمام الحسين وشهادة الرسول صلى الله عليه وآله وسلم)

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل

درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة الشاملة

تقدم به

عدي حاتم كاظم العكايشي

بإشراف

المدرس الدكتور

سؤدد علي عبد العباس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ۙ (١) وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ ۙ (٢) الَّذِي
أَنْقَضَ ظَهْرَكَ ۙ (٣) وَرَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ ۙ (٤) فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۙ (٥) إِنَّ
مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۙ (٦) فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۙ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ۙ (٨)

صدق الله العلي العظيم

سورة الشرح

اقرار المشرف

اشهد ان إعداد هذا البحث الموسوم ب(أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي)والذي تقدم به الطالب (عدي حاتم كاظم) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد, وهو جزء من متطلبات نيل درجةالدبلوم العالي في ادارة الجودة.



المدرس الدكتور

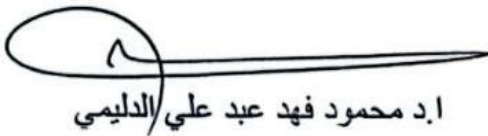
سؤدد علي عبد العباس

المشرفة

2024 / 1 /

توصيه السيد رئيس القسم

(بناء على توصيه الاستاذة المشرفة أرشح البحث للمناقشة)



ا.د محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم إدارة الاعمال

أقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة باننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم (أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي) والذي تقدم به الطالب (عدي حاتم كاظم) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال وبتقدير (امتياز).



فيصل علوان الطائي
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
رئيسا

٢٠٢٤/ ١ / ٧



عماد وهاب عبد الامير
جامعة كربلاء/ كلية السياحة

عضوا

٢٠٢٤/١ / ٧



سؤدد علي عبد العباس
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

عضوا ومشرفا

٢٠٢٤/ ١ / ٧

أقرار المقوم اللغوي

أشهد ان بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة الموسوم ب(اثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي) الذي تقدم به طالب الدبلوم العالي (عدي حاتم كاظم) قد تم مراجعته من الناحية اللغوية واصبح باسلوب علمي سليم خال من الاخطاء اللغوية ولاجله وقعت



المقوم اللغوي

م. د. محمد سلام مظهر العامري

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على اقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في
ادارة الجودة / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
للطالب (عدي حاتم كاظم) الموسوم ب(اثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين
خدمات الجهد البلدي) ارشح هذا البحث للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٤/١/٧

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة
المناقشة.

عميد كلية الادارة والاقتصاد

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

٢٠٢٤/١/٧

الإهداء

إلى أرض الأنبياء والأوصياء
وطني الحبيب العراق
إلى مدينة العلم والعلماء
مدينة النجف الأشرف
إلى روح من اشتاق إليه
أبي رحمه الله
إلى من دعواتها سبب توفيقني
أمي الحنون أدام الله بقاءها
إلى محل اعتزازي وافتخاري
إخوتي وأخواتي
إلى رفيقة الدرب
زوجتي العزيزة
إلى فلذات كبدي
أولادي حفظهم الله

أهدي جهدي المتواضع هذا

الشكر والعرفان

قال الله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم). الشكر لله دائماً أبدأً على جزيل عطياه وأحمده حق حمده فلا بد من شكره والثناء عليه حمد الشاكرين الحامدين والصلاة والسلام على سيد الرسل محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين.

أما بعد....

يلزمني واجب الاعتراف بالجميل لكل أساتذتي الأفاضل في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عمادة ومعاونين وتدرسيين ولاسيما أساتذتي في قسم إدارة الأعمال لما بذلوه من جهد في سبيل إيصال المعلومة النافعة ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى أساتذتي المشرفة على البحث (المدرس الدكتورة سؤدد علي عبد العباس) لما لها من فضل عظيم في إغناء هذا الجهد، ولرعايتها الجدية وتوجيهاتها السديدة التي كان لها الأثر في انجاز هذا البحث بالشكل الذي هو عليه، فجزاها الله أفضل الجزاء ولها مني كل الاحترام والتقدير. وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث ولما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم على الرغم من مشاغلهم، جزاهم الله عني خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى العاملين في مديرية بلديات محافظة النجف الأشرف والمؤسسات البلدية في المحافظة لإبداء المساعدة في توفير بعض البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال البحث وأخص بالذكر السيد مازن الموسوي والمهندس محمد صاحب كريم والمهندس احمد فرات و المهندسين والفنيين والاداريين جميعاً لعدم تقصيرهم في الإجابة عن جميع أسئلتني واستفساراتي الخاصة بالبحث. وأتقدم بالشكر العميق إلى من شحذوا همتي وساندوا خطواتي ودعموها للوصول إلى أمنيته الدائمة وهدفي الأسمى في تحصيل العلم والمعرفة، عائلتي أُمِّي وزوجتي وإخوتي وأولادي أسجل لهم خالص شكري.

ولا يفوتني ان أتقدم بالشكر إلى من مدّ لي يد العون لأكمال مشواري الدراسي وأخص بالذكر السيدة رشا مجيد عبد الموظفة في شعبة الدراسات العليا كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء والسيد سلام محمد اسود مسؤول المكتبة المركزية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة وكل من السيد صلاح حسين الحدراوي والست ابتسام عبد مسلم وفي ختام شكري هذا ألتمس العذر ممن فاتني أن أوجه له الشكر والامتنان.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها(قناعة ودعم الإدارة العليا، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتحفيزهم) في تحسين خدمات الجهد البلدي بعنصره البشري والآلي باعتباره من الخدمات البلدية الطارئة والاستثنائية، وتمت الدراسة الميدانية على طريق مسير الزائرين بمناسبة زيارة الاربعة للإمام الحسين عليه السلام وزيارة أمير المؤمنين علي بن ابي طالب عليه السلام في ذكرى وفاة رسول الله محمد صلى الله عليه وآله وسلم.

أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة في جمع البيانات، كان مجتمع البحث يشمل 850 من العاملين في جميع الاقسام البلدية المعنية في تقديم الخدمات البلدية وخدمات الجهد البلدي وأجريت الدراسة على عينة قصدية متكونة من 100 عنصر من الملاكات التي تقدم خدمات الجهد البلدي للزائرين السائرين على الاقدام ضمن قاطع مسؤولية مؤسساتهم البلدية التابعة لمديرية بلديات محافظة النجف الأشرف والواقع بين عمود الكهرباء رقم (350) وعمود الكهرباء (650) على الطريق الرابط بين محافظتي النجف الأشرف و كربلاء المقدسة .

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv.28) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي لتوصيف خصائص العينة(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التوزيع التكراري، اختبار التوزيع الطبيعي)وكانت عملية اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الأستدلالي(معامل الارتباط سبيرمان)لاختبار وتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات والمحاور الفرعية، و(معامل الانحدار البسيط والمتعدد)لاختبار وتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات والأبعاد.

توصلت الدراسة لعدة استنتاجات من أهمها(يتمتع متغير إدارة الجودة الشاملة بأهمية عالية من قبل أفراد العينة المبحوثة يعكس الدور الذي تلعبه في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين) .

وأوصت الدراسة القائمين على تقديم الخدمات البلدية بتوصيات منها(ضرورة العناية بالعنصر البشري كونه الركيزة الاساسية لجودة خدمات الجهد البلدي) .

قائمة المحتويات

الصفحة	أسم الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ - و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
2 - 1	المقدمة
20 - 3	الفصل الأول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
13 - 3	المبحث الأول : منهجية الدراسة
3	أولاً : مشكلة الدراسة
4	ثانياً : أهداف الدراسة
5	ثالثاً : أهمية الدراسة
5	رابعاً : مسوغات الدراسة
6	خامساً : فرضيات الدراسة
7	سادساً : المخطط الفرضي
10	سابعاً : حدود الدراسة
10	ثامناً : عينة الدراسة
11	تاسعاً : أدوات الدراسة
12	عاشراً : منهج البحث والأساليب الإحصائية
20 - 14	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
14	أولاً : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة
17	ثانياً : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الخدمات البلدية
19	ثالثاً : موقع هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة
39 - 21	الفصل الثاني : الأطار النظري
31 - 21	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة

21	أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
24	ثانياً : خصائص إدارة الجودة الشاملة
24	ثالثاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة
25	رابعاً : مسؤولية الجودة
26	خامساً : أبعاد الجودة
28	سادساً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة
39-32	المبحث الثاني : خدمات الجهد البلدي
32	أولاً : مفهوم الخدمة
33	ثانياً : خصائص الخدمة
34	ثالثاً : الخدمات المجتمعية العامة
37	رابعاً : مفهوم الجهد البلدي
57 – 40	الفصل الثالث : الجانب العملي
41 – 40	المبحث الأول : الاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة
40	أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة
41	ثانياً : مجتمع وعينة البحث
41	ثالثاً : مقياس ليكرت الخماسي وتطبيقاته
53 – 42	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة
42	أولاً : البيانات الديموغرافية والوظيفية
43	ثانياً : اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ)
44	ثالثاً : تجانس المفردات (التوزيع الطبيعي)
47	رابعاً : التوزيع التكراري لفقرات الأسئلة
57 – 54	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
54	أولاً : اختبار فرضيات الارتباط
56	ثانياً : اختبار فرضيات التأثير
61-58	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
58	أولاً : الاستنتاجات
59	ثانياً : التوصيات
71-62	المصادر
I - XX	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند بعض الباحثين	1
11	محاور الاستبانة	2
41	اوزان مقاييس ليكرت الخماسي	3
42	وصف عينة البحث	4
44	قيم معامل الفاكرونباخ للثبات	5
44	قيم معامل الالتواء والتفرطح لفقرات متغير (إدارة الجودة الشاملة)	6
46	قيم معامل الالتواء والتفرطح لفقرات متغير (خدمات الجهد البلدي)	7
48	مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير (إدارة الجودة الشاملة)	8
50	الاهمية الترتيبية لأبعاد متغير (إدارة الجودة الشاملة)	9
52	مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير (خدمات الجهد البلدي)	10
54	قيم معاملات الارتباط للفرضية الرئيسة الاولى	11
55	قيم معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين وخدمات الجهد البلدي	12
56	قيم معاملات التأثير لإدارة الجودة الشاملة في خدمات الجهد البلدي	13
57	قيم معاملات تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في خدمات الجهد البلدي	14

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	مخطط الدراسة الفرضي	1
46	التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الجودة الشاملة	2
47	التوزيع الطبيعي لمتغير خدمات الجهد البلدي	3

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
I	الاسماء والالقب العلمية للاساتذة المحكمين	1
II	الاستبانة المحكمة	2
XI	اسماء السادة الذين تمت مقابلتهم	3
XII	الهيكل التنظيمية للبلديات وأصنافها	4
XVII	اعمام أمانة مجلس الوزراء بخصوص دراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة	5

المقدمة

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يُعد من المواضيع الجاذبة للباحثين في مفاهيم وعلوم إدارة الأعمال، باعتباره العلم الذي يُعول عليه في تحسين جودة كافة عناصر العملية الانتاجية التي يترتب عليها تحسين جودة المنتجات النهائية للمنظمات العاملة في إنتاج السلع والخدمات، والسبب في ذلك ما أحدثه تبني إدارة الجودة الشاملة من طفرات في تحسين جودة المنتجات اليابانية في العقود الاخيرة أدى لاكتساح اليابان للسوق العالمية، وإدارة الجودة الشاملة في نظر كثير من المعنيين هي صاحبة الفضل في أتساع شهرة المنتج الياباني ومنتجات الدول التي حذت حذوها.

من واجب المنظمات الساعية للبقاء في دنيا الأعمال التوجه صوب الزبون لإرضائه وكسب ولائه عن طريق البحث الدؤوب عن كيفية إشباع حاجاته ورغباته. ينسحب هذا الأمر على المؤسسات الخدمية العامة، ومنها الدوائر البلدية لأنها خُلقت لتقديم الخدمات إلى المواطنين ولولا ذلك فلا داعي لوجودها، وان جودة الخدمات البلدية ينعكس على واقعهم البيئي والصحي والنفسي مما يجعلهم يشعرون بالسعادة. كما أنّ وصف زبون البلدية ينطبق على جميع المواطنين ومن ضمنهم العاملين بالبلدية، لذا من الواجب عليهم بذل المزيد من الجهود لتحسين جودة الخدمات، لأنها تعود بالنفع عليهم وعلى بقية المواطنين.

هناك خدمات تقدمها البلديات بصورة اعتيادية مستمرة تتمثل بجميع الخدمات التي تُقدم للمواطن بشكل روتيني في مواقع البلديات أو التي تُقدم في قواطع المسؤولية ميدانياً كخدمات النظافة والذوق العام، وهناك أيضاً خدمات استثنائية طارئة على البلديات أن تتعامل معها عن طريق تسخير جميع الإمكانيات وإستنفار كل الطاقات وبذل أقصى الجهود لإيصالها إلى المناطق التي بحاجة إليها، كالحملات الخدمية التي تقوم بها البلديات وما تستوجبه من جهد مؤسسة بلدية أو أكثر عند التوجه نحو العشوائيات والوحدات السكنية المشيدة في المناطق الزراعية بصورة غير نظامية، وكذلك الخدمات التي تُقدم للمواطنين والزائرين أثناء الزيارات الدينية المليونية.

تُعد خدمات الجهد البلدي بصفقتها خدمات طارئة وإستثنائية موضع اهتمام الحكومة المركزية والمحلية والدوائر الخدمية، كونها تُقدم إلى التجمعات البشرية الكبيرة وإلى الأماكن المحرومة والمتضررة، وتجسد الاهتمام الحكومي في تشكيل رئاسة الوزراء لفريق عمل رفيع المستوى لإدارة حملة الجهد الحكومي الهندسي والخدمي بشكل عاجل إلى التجمعات المذكورة، وإن سبب اختيار هذا البحث هو الخروج بتوصيات لرفع جودة خدمات الجهد البلدي باعتباره أحد أركان الجهد الحكومي ومعرفة ما لأبعاد إدارة الجودة الشاملة من أثر في ذلك.

كانت حدود الدراسة الميدانية قاطع مسؤولية المؤسسات البلدية التابعة لمديرية بلديات النجف الأشرف على طريق مسير الزائرين الواصل بين محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الأشرف الواقع بين عمودي الأنارة الكهربائية (350-650). اشتمل مجتمع البحث جميع العاملين في تقديم الخدمات البلدية بالأقسام البلدية العاملة في المؤسسات البلدية التابعة لمديرية بلديات النجف الأشرف والبالغ عددهم 850 عنصراً، وكانت عينة الدراسة متكونة من (100) عنصراً من الملاكات التي تقدم خدمات الجهد البلدي ميدانياً في زيارة أربعينية الإمام الحسين عليه السلام وذكرى إسنشهاد نبي الأمة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم. إتخذ الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي بالرجوع إلى الأدبيات النظرية وتحليل نتائج البيانات بعد جمعها بواسطة الأستبانة.

تم أختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية بواسطة أساليب الإحصاء الاستدلالي للوصول إلى إثباتها أو نفيها. حيث أستخدم معامل الارتباط (سبيرمان للرتب) لإختبار علاقة الارتباط بين تحسين خدمات الجهد البلدي وأبعاد إدارة الجودة عند تطبيقها، وتم استخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد لإيجاد علاقة التأثير علاوة على استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ومؤشراته الإحصائية لتوصيف خصائص العينة المبحوثة.

تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول، كما يلي:

- الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة وتضمنت مبحثين الأول منهجية الدراسة والثاني تضمن أهم الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري وتضمن مبحثين الأول (إدارة الجودة الشاملة) والثاني (خدمات الجهد البلدي).
- الفصل الثالث: الإطار التطبيقي وتضمن ثلاثة مباحث الأول (الاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة) والمبحث الثاني (التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة) والمبحث الثالث (اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالارتباط والتأثير).

الفصل الرابع: وتضمن استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

الفصل الأول/ منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تمهيد

تضمن المبحث تحديد مشكلة الدراسة ووضع أهداف الدراسة وبيان أهمية الدراسة والمسوغات العلمية لها، كما تم تصميم مخططاً فرضياً بالاعتماد على فرضيات الارتباط والتأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمات الجهد البلدي وأهم الأدوات التي أستخدمت في حدود الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

فرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهميته كفكر إداري على مختلف المنظمات وكانت أبعاده محط أنظار المنظمات العاملة في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وبما أن الحكومة العراقية وهي المنظمة الأكبر في البلد قد شخصت إن جودة المنتجات هي مشكلة يجب الوقوف على أسبابها والسعي لحلها ، أقدمت أمانة مجلس الوزراء بالإيعاز إلى جميع الوزارت والمحافظات والدوائر والمؤسسات باتخاذ أسلوب إدارة الجودة كمنهج عمل ثابت وإرسال الموظفين الراغبين في دراسة الجودة إلى الجامعات العراقية لنيلهم شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة والملحق (5) يبين الإعامين الصادرين من أمانة مجلس الوزراء بهذا الخصوص. وتجدر الإشارة إلى أن كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات العراقية وضمن اهتمامها بمواكبة كل ما هو جديد في عالم الأعمال أدخلت منهج (إدارة الجودة) كمادة أساسية ضمن مفردات المواد العلمية التي تُقدم إلى الطلبة، ولم تكن كذلك عند دراسة الباحث لإدارة الأعمال في العقد الأخير من القرن الماضي.

بعد التأكد للكثير من رواد الأعمال بضرورة تواجد الجودة في جميع العمليات الانتاجية لضمان منتج نهائي عالٍ الجودة قادر على المنافسة وكسب رضا الزبون، وبعدها وُجد أن من أهم أسباب إرتفاع جودة المنتج الياباني الذي إستحوذ على السوق العالمي هو تبني منظماتهم لأفكار آباء الجودة أمثال (أدوارد ديمينغ وجوزيف جوران) اللذان يعدان من المؤسسين لعلم (إدارة الجودة الشاملة).

لذا كان لزاماً علينا كباحثين على إرساء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في منظماتنا أن نتجرأ ونبدأ من حيث انتهى الرواد والمفكرون عمّا يرفع من مستوى الجودة في منتجاتنا وبصورة خاصة إذا كانت تلك المنتجات هي خدمات بلدية تؤدي جودتها إلى شعور الزبائن بالراحة والسعادة والعيش الرغيد. وهنا

إنبتقت مشكلة البحث في مدى إمكانية تأثير مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات والجهود البلدية المقدمة للمواطنين.

وتتفرع من هذه المشكلة عدة تساؤلات يسعى الباحث أن تجيب محاور دراسته عليها وهي:

- 1- ما الأهمية المنشودة من سلوك نهج إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات البلدية العاملة في محافظة النجف الأشرف وما هو مستوى تطبيق معاييرها؟
- 2- إلى أي مدى يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات البلدية وخدمات الجهد البلدي المقدم من البلديات ؟
- 3- ما علاقة تحسين الجهد الآلي والجهد البشري عنصري الجهد البلدي في رضا المواطن عن تقديم الخدمات البلدية عموماً والخدمات الطارئة والاستثنائية على وجه الخصوص؟

ثانياً : أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتسليط الضوء على ما تؤديه إدارة الجودة الشاملة من دور مهم في التأثير على تحسين الخدمات البلدية العامة وخدمات الجهد البلدي المبذول من قبل مديرية بلديات النجف الأشرف والمؤسسات البلدية العاملة في المحافظة.

كما سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تعريف مديرية بلديات محافظة النجف الأشرف بصفتها المنظمة المبحوثة الأم والمنظمات التابعة لها وهي المؤسسات البلدية العاملة في أفضية ونواحي محافظة النجف الأشرف بأهمية تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 2- يسعى هذا البحث إلى اقتراح الأفكار التي تساهم في ترسيخ الوعي بالجودة وثقافتها عند تقديم الخدمات البلدية جرّاء اتباع أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني معاييرها .
- 3- تسلط الدراسة الضوء على أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي من الممكن أن تحسّن خدمات الجهد البلدي بعنصره البشري والآلي وبالتالي توجيه العناية بها.

ثالثاً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة لجمعها بين المتغير (إدارة الجودة الشاملة) كفكر إداري حديث والمتغير (خدمات الجهد البلدي) كخدمات طارئة وإستثنائية.

كما تتلخص أهمية الدراسة بما يلي:

- 1- تقديم تصور للقائمين على إدارة البلديات عن الفائدة التي يمكن ان تعود على منظماتهم جرّاء تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال نتائج الدراسة.
- 2- توجيه العناية لخدمة الجهد البلدي كونه ضرورة آنية ومرحلية يتنامى الأهتمام بها من قبل الحكومة والمواطن في نفس الوقت.
- 3- بيان ما يمكن لأبعاد إدارة الجودة الشاملة عند الألتزام بتبنيها من إحداث التحسينات في الخدمات و تعزيز الجهود البلدية.

رابعاً : مسوغات الدراسة

- 1- التوجه الحكومي نحو إيصال الخدمات للتجمعات السكانية مثل الزيارات الدينية وكذلك للمناطق المحرومة والمتضررة والعشوائيات، فقد شكّل مجلس الوزراء فريق عمل لإدارة حملة الجهد الهندسي والخدمي الحكومي، ويعتبر الجهد البلدي بعنصره البشري والآلي أحد أهم أركان الجهد الخدمي الحكومي.
- 2- إيعاز أمانة مجلس الوزراء إلى الوزارات والدوائر بضرورة دراسة إدارة الجودة والأرتكاز على قواعد علمية لتطبيقها وإرسائها كثقافة في مناخ العمل السائد، فكانت هذه الدراسة للوقوف على ما انتهى إليه الآخرون ممن جنوا ثمار تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والشروع في إكمال طريق العلم.
- 3- لكون الباحث أحد مرشحي برنامج تطوير موظفي الدولة في إدارة الجودة تم اختيار إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، ولكونه أحد موظفي مديرية بلديات النجف الأشرف تم اختيار خدمات الجهد البلدي كمتغير تابع.
- 4- لم يتم الأطلاع على دراسة ربطت بين المتغيرين وهذا كان المسوغ العلمي الآخر لإجراء هذه الدراسة فبالإمكان رفد المكتبة الوطنية بدراسة تجمع بينهما.

خامساً : فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وأختبار نتائجها تم الاعتماد على الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين خدمات الجهد البلدي.

وقد انبثق عنها مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قناعة ودعم الإدارة العليا وتحسين خدمات الجهد البلدي.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات وتحسين خدمات الجهد البلدي.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن وتحسين خدمات الجهد البلدي.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين خدمات الجهد البلدي.

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحفيزهم وتحسين خدمات الجهد البلدي.

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي

وقد إنبثقت عنها مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لقناعة ودعم الإدارة العليا في تحسين خدمات الجهد البلدي.

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات بناءً على المعلومات في تحسين خدمات الجهد البلدي.

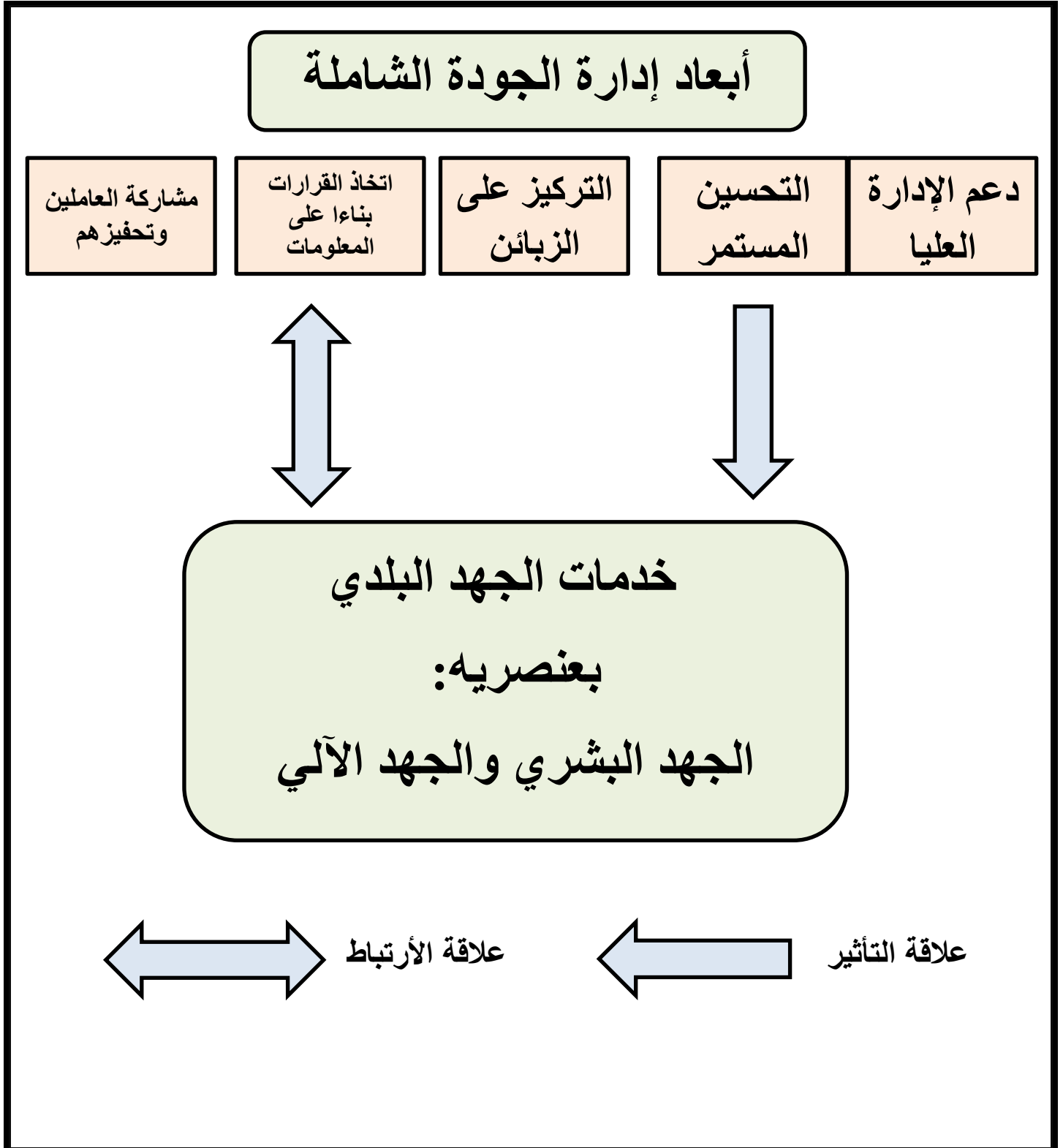
3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتركيز على الزبائن في تحسين خدمات الجهد البلدي .

4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين خدمات الجهد البلدي.

5- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين وتحفيزهم في تحسين خدمات الجهد البلدي.

سادساً : المخطط الفرضي

- استناداً للأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، وفي ضوء اشكالية الدراسة وأهدافها صُمم مخطط رقم(1) ليفترض العلاقات التي تربط تلك المتغيرات.
- المتغير المستقل(إدارة الجودة الشاملة): أُختيرت أبعاده (قناعة ودعم الإدارة العليا، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتحفيزهم) إستناداً لدراسات(الربيعي،2005)و(الزيادي،2019)و(الغريباوي،2021)والتي توافقت مع نتيجة الجدول(1) الذي يبين الأبعاد الأكثر إختياراً من قبل عدد من الباحثين.
- المتغير المعتمد(خدمات الجهد البلدي):لكون هذه الخدمات البلدية من الخدمات الاستثنائية الطارئة فقد تم اعتبار المتغير بعنصرين هما الجهد البشري والجهد الآلي استناداً الى دراسة (بكير،2016) الخاصة بمتطلبات الخدمات الطارئة للبلديات، كما تم إعتبره كمتغير ببعد واحد أستناداً إلى دراسة (علي،2018)والتي إتخذت الخدمات البلدية بعدا واحداً، وإن إعتما العنصرين المذكورين جاء لقياس مدى تأثر وتبعية هذا المتغير (كبعد واحد) اجمالاً بالمتغير المستقل حيث تتضح عملية قياس جودته بالخدمة النهائية المقدمة بواسطتهما.
- يفترض المخطط وجود علاقة إرتباط وتأثير بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)بأبعاده وبين بعد المتغير المعتمد (خدمات الجهد البلدي)بعنصرية(البشري والآلي).



شكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

جدول رقم (1) يبين أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند بعض الباحثين

الأبعاد الدراسة والباحث	التحسين المستمر	القرارات بناء على المعلومات	تصميم المنتج والخدمة	بيانات وتقرير الجودة	إدارة الموارد البشرية	التركيز على إدارة العملية	الاهتمام والالتزام بالجودة	العلاقة مع المورد	التركيز على الزبائن	الإدارة العليا (القيادة) وتمكينهم	مشاركة العاملين والتغذية الراجعة	تحليل المطومات والتغذية الراجعة	تخطيط استراتيجي	التدريب والتعليم
شاكر 2011:242	√	√								√			√	
خرخوري، 2014	√	√				√			√	√	√			
مصطفى، 2015	√	√	√	√	√	√		√	√	√				
قنديل، 2015:23	√								√	√	√		√	
بياض و مخلوفي، 2017	√	√							√	√			√	
البياتي، 2018	√				√				√	√				
العنزي وهاتف: 2018	√	√					√		√	√	√			
الزغبي والجغبير، 2019	√							√	√	√	√			
الحداد، 2019	√	√				√			√	√			√	
مصباح ورمضان، 2020	√								√	√	√			
الناشري والشريف، 2022	√	√				√	√	√	√		√			
المجموع	12	9	1	2	4	4	4	2	11	9	7	3	3	
النسبة المئوية	%92	%69	%7.5	%15	%30	%30	%30	%15	%84	%69	%53	%23	%23	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات المذكورة

سابعاً : حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمنية: امتدت مدة الحدود الزمنية للدراسة الميدانية للمدة من (2023/7/15) إلى (2023/9/15).
- 2- الحدود البشرية: كان مجتمع البحث الذي شملته الدراسة يتكون من جميع العاملين في الأقسام البلدية المعنية في تقديم الخدمات البلدية في المؤسسات البلدية التابعة لمديرية بلديات محافظة النجف الأشرف والبالغ عددهم 850 عنصراً.
- 3- الحدود المكانية : قاطع المسؤولية لمديرية بلديات محافظة النجف الأشرف والمؤسسات البلدية التابعة لها على طريق (يا حسين) والذي تم تحديده بالمسافة الواقعة بين عمود الانارة المرقم (350) إلى العمود (650)، علماً انه قد تم ترقيم أعمدة الكهرباء لتكون نقاط دالة لارشاد الزائرين سيراً على الأقدام.

ثامناً : عينة الدراسة

كانت عينة الدراسة عينة قصدية مكونة من (100) عنصر من الملاكات المعنية بتقديم خدمات الجهد البلدي في طريق مسير الزائرين أثناء زيارتي للأربعين للإمام الحسين (عليه السلام) وزيارة الإمام علي (عليه السلام) في ذكرى وفاة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) ، عام 2023 ميلادي والموافق لسنة 1445 هجرية، وتنوعت الأعمال والوظائف المناطة بالعينة المبحوثة ما بين خدومي وإداري وفني .

البلديات

انبثقت العينة من المنظمات المبحوثة في هذه الدراسة والمتمثلة بكل من مديرية بلديات محافظة النجف الأشرف والمؤسسات البلدية التابعة لها، والبلديات حسب القانون العراقي مؤسسات محلية لها شخصية معنوية تقدم الخدمات العامة (الوقائع العراقية، 1964: 165)، كما ويطلق على المؤسسات البلدية مصطلح الأجهزة البلدية (محمود، 2008: 42). تتمتع البلدية بالشخصية المدنية وتمتلك صلاحيات تعيين حدودها وإلغائها وتساهم بنهوض المنطقة المعنية بخدمتها ثقافياً واجتماعياً (الجعافرة، 2023: 79). يجب التمييز بين نوعين من البلديات العاملة في العراق فضلاً عن أمانة بغداد المعنية بتقديم الخدمات البلدية إلى العاصمة بغداد وهي:

- 1- مديرية بلديات المحافظة : تشكيل بمستوى قسم تابع إلى مديرية البلديات العامة قبل ارتباطها بالمحافظات بموجب قانون رقم 21 لسنة 2008.

2- المؤسسات البلدية: تتبع مديرية بلديات المحافظة وتعمل في الأفضية والنواحي ووفقاً لعدد السكان بها وتم استحداثها بموجب قانون البلديات رقم 165 لسنة 1964 وهناك أربعة أصناف منها بحسب المستوى للوحدة الادارية ولها هياكل تنظيمية تبعاً لاصنافها مبينة في الملحق (4).

تاسعاً : أدوات الدراسة

أُستخدمت الأدوات الآتية لجمع البيانات لتحليلها والوقوف على النتائج المرجوة منها:

أ- الدراسات النظرية: تم الحصول على بعض إسهامات الكُتاب والباحثين ذات العلاقة بالبحث من مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعتي كربلاء والكوفة ومكتبة العتبة العلوية وغيرها من المكتبات العامة والمكتبات الإلكترونية ومواقع انترنت.

ب- الدراسة الميدانية: تم اتخاذ الوسائل الميدانية التالية في جمع البيانات :

1. المقابلات الشخصية: لمعرفة آراء المعنيين بالخدمات البلدية عن معاني ومفاهيم خدمات الجهد البلدي، والملحق (3) يبين أسماء الذين تمت مقابلتهم.

2. الاستبانة: وُزعت الاستبانة على عينة عمدية مكونة من (100) عنصر من القائمين على تقديم خدمات الجهد البلدي للزائرين سيراً على الأقدام في طريق (يا حسين) لتأدية زيارة الاربعة للإمام الحسين عليه السلام و زيارة الإمام علي عليه السلام في ذكرى وفاة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، عُرِضت الاستبانة على أساتذة اختصاص بإدارة الاعمال للاطلاع على ملاحظاتهم وإجراء ما يلزم لسد أية ثغرة أو صعوبة وعدم موائمة والملحق (1) يبين أسماء السادة المحكمين. أُستُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد المتغيرات التي تبنتها دراسات الباحثين المبينة في جدول رقم (2) الخاص بمحاور الاستبانة بعد تكييف أسئلتها لما يتوافق مع هذه الدراسة.

جدول رقم (2) محاور الاستبانة

ت	المحاور	الفقرات والأبعاد	عدد الفقرات	المصادر
المحور الاول	معلومات عامة تخص مجيبي الاستبانة	العنوان الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، عدد الدورات التدريبية، نوع العمل	6	

المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة	7	1- قناعة ودعم الإدارة العليا	المحور الثالث خدمات الجهد البلدي
	7	2- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	
	7	3- التركيز على الزبائن	
	7	4- التحسين المستمر	
	7	5- مشاركة العاملين وتحفيزهم	
	35	المجموع	
(علي، 2018) (بكير، 2016)	18	يتكون متغير الجهد البلدي من عنصرين: 1- الجهد البشري 2- الجهد الآلي	
	59	المجموع الكلي للفقرات	

المصدر: من اعداد الباحث وباعتماد على الدراسات المذكورة

عاشراً : منهج البحث والأساليب الإحصائية:

1- منهج البحث : اتخذ الباحث من الاسلوب الوصفي التحليلي منهجاً للإجابة على تساؤلات بحثه وإثبات فرضياته والتأكد من تحقيق الاهداف المبتغاة للدراسة وأن هذا المنهج يتسم بالشمول ويعتمد على بعض الادبيات النظرية التي تغطي متغيرات الدراسة،بالإضافة إلى إستخدام الإستبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث ميدانياً وتحليل الإجابات وتفسيرها للكشف عن مدلولاتها وتعميم نتائجها والتوصيات التي يتأمل الباحث من خلالها أن يقف القائمون على المنظمات المبحوثة للاستفادة منها .

2- الأساليب الإحصائية المُستعان بها :تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الآتية وباستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.v.28) :

أ- معامل ألفاكرونباخ:لقياس الإتساق الداخلي لمصطلحات البحث والتحقق من صدق الأداة والمقياس.

ب- أساليب الإحصاء الوصفي:أشرت الخصائص الوصفية لعينة الدراسة بأستعمال الأساليب التالية:

أولاً- التوزيع التكراري:لمعرفة نتائج اجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة لكلا المتغيرين والأهمية النسبية لكل فقرة ولكل بعد وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا- المتوسط الحسابي: لمعرفة المتوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة عن كل فقرة من فقرات المتغيرات والوسط الحسابي لكل بعد.

ثالثا- الانحراف المعياري: لمعرفة مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

رابعا- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة هل أنّ البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تتوزع توزيعاً طبيعياً حول وسطها الحسابي وبذلك يتم اختبارها في أدوات الإحصاء المعلمي.

ج- أساليب الإحصاء الاستدلالي: تستخدم الاختبارات التالية للتحقق من فرضيات البحث:
أولاً- اختبار تحليل العلاقة بين المتغيرات والأبعاد والمحاور الفرعية بواسطة معامل الارتباط سبيرمان.

ثانيا- إيجاد علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وكذلك بين الأبعاد باستخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد.

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

تمهيد

ان من الدعامات الاساسية لمجالات المعرفة البحثية هي الدراسات السابقة، حيث انها برأي الباحث تشكل لأي مشروع بحثي حجر أساس ومقارن مرجعي يُستند عليه في تتبع الجوانب الفكرية وربطها في الجانب الميداني من خلال الوقوف على فرضياتها ومعرفة نوع أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة فيها، وان من الطبيعي رجوع الباحث للأسهامات السابقة بوصفها خارطة طريق موثوقة النتيجة يركز عليها في بناء مراحل دراسته وذلك لاجتيازها جميع نقاط التفتيش العلمية ابتداءً من مرحلة الاشراف عليها وتقويمها علمياً ولغوياً ومناقشة محتوياتها والإقرار بقبولها من قبل الاساتذة الاختصاص.

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة

دراسة (الربيعي، 2005)	
عنوان الدراسة	أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية/دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد
مشكلة الدراسة	وجود ضعف أو عدم معرفة للمدراء في المصرف المبحوث عن طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الخدمة المصرفية
أهداف الدراسة	1- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة وفي البنية الخدمية العراقية بشكل عام . 2- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة المتمثلة ب(متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث). 3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أبعاد جودة الخدمة المصرفية.
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار مصرف الرشيد ممثلاً بالإدارة العامة في بغداد كمجتمع للدراسة بوصفه أحد مصارف القطاع العام وتم توزيع استمارتي أستبيان الاولى على أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات التنظيمية وعددها (35) والاستمارة الثانية وزعت على عينة من الزبائن وعددها (40)
منهجية الدراسة	تم اعتماد الاسلوب الوصفي من قبل الباحث في تغطيتها للجانب النظري فضلا عن الاستعانة بالمراجع والمصادر المنشورة باللغتين العربية والاجنبية إضافة إلى الوثائق والتقارير التي يصدرها المصرف، وكان المنهج العام المتبع هو المنهج الاستنتاجي
أهم استنتاجات الدراسة	1- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الحديثة و المعاصرة في مجال إدارة الانتاج والعمليات تهدف فلسفتها إلى رضا الزبون (الزبون هو السيد). 2- يجب التغلب على جميع معوقات إدارة الجودة الشاملة لاحكام عملية التحسين المستمر في الخدمات المصرفية المقدمة.

3- التوجه للعناية بجميع أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، العناية، الملموسية) وان التركيز على احد هذه الأبعاد لا يعني اغفال الأبعاد الأخرى.	
--	--

دراسة (الموسوي، 2012)	
عنوان الدراسة	أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون .دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف العراقية (الحكومية والاهلية).
مشكلة الدراسة	كيفية بقاء المصارف العراقية والمنافسة في سوق العمل المصرفي من خلال تحسين الخدمات المقدمة للزبائن عبر تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة .
أهداف الدراسة	1- بناء أطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وخدمة الزبون) 2- تقديم معالم نظرية وميدانية لاداء المنظمات المصرفية المبحوثة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وأثرها في تحسين خدمة الزبائن.
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون المجتمع البحثي للدراسة من القطاع المصرفي العراقي وكانت عينة الدراسة 9مصارف (2 حكومية و 7 أهلية) وبلغ عدد أفراد العينة 74 مديرا يمثلون القيادات الوسطى لهذه المصارف.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أهم استنتاجات الدراسة	هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل منفرد ومجتمع في تحسين خدمة الزبون في المصارف المبحوثة

دراسة (الاعرجي، 2018)	
عنوان الدراسة	تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز اساليب مشاركة العاملين.دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة الإتحد-معمل تكرير السكر في بابل
مشكلة الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة واساليب مشاركة العاملين، ومدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز اساليب مشاركة العاملين
أهداف الدراسة	1- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة 2- تشخيص وتحليل تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز اساليب مشاركة العاملين 3- التوصل إلى نتائج العلاقة والاثر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين اساليب مشاركة العاملين 4- تبني المقترحات والتوصيات المهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني كي تتمكن الإدارة في الشركة المبحوثة من الافادة منها مستقبلا

مجتمع وعينة الدراسة	أجريت الدراسة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية -معمل تكرير السكر في بابل وكانت عينة الدراسة تتكون من 40 مديرا من مدراء المعمل وزعت عليهم الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة بالإضافة إلى اجراء المقابلات الشخصية
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
أهم استنتاجات الدراسة	وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة واساليب مشاركة العاملين ،وجود علاقة تأثير معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أساليب مشاركة العاملين

دراسة (الزيادي،2019)	
عنوان الدراسة	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام.دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات
مشكلة الدراسة	كانت مشكلة الدراسة عبارة عن تساؤل مفاده(هل تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي)
اهداف الدراسة	التعرف على مستوى التأثير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)والمتغير المعتمد (الاداء التنظيمي المستدام) والمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)
مجتمع وعينة الدراسة	كانت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل مجتمعا للدراسة وكانت عينة الدراسة تتكون من 216 منتسب في الشركة ممثلين ب(المدراء في كل المستويات وبعض الموظفين والاداريين والفنيين)
منهجية الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهجين اساسيين الاول المنهج الوصفي التحليلي والثاني منهج التفاعل المعرفي
اهم استنتاجات الدراسة	1- التفاعل والادراك العالي لمتغيرات الدراسة لدى العينة المدروسة 2- ان المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي المستدام

دراسة (الغزيباوي،2021)	
عنوان الدراسة	إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات.بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية زراعة واسط
مشكلة الدراسة	كانت مشكلة الدراسة عبارة عن التساؤل الاتي(هل لإدارة الجودة الشاملة تأثير في التوجه الريادي،وما مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة،وهل توجد علاقة ارتباط وأثر بين المتغير المستقل(إدارة الجودة الشاملة)والمتغير المعتمد (التوجه الريادي)
مجتمع وعينة	اشتملت عينة الدراسة على 105 موظف من موظفي مجتمع الدراسة مديرية زراعة واسط

الدراسة	
أهداف الدراسة	1- التعرف على مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (التوجه الريادي) 2- التعرف على مستوى تطبيق المتغيرات في مديرية زراعة واسط 3- اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
منهجية الدراسة	المنهج التحليلي
اهم استنتاجات الدراسة	ان لإدارة الجودة الشاملة تأثير في تحقيق التوجه الريادي للمنظمة المبحوثة وان تطبيق مبادئ اداة الجودة الشاملة كان له الدور الايجابي في تحقيق التوجه الريادي لمديرية زراعة واسط وفي تقديم الخدمات للمزارعين

ثانياً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الخدمات البلدية

دراسة (محمود، 2008)	
عنوان الدراسة	دور اللامركزية في إدارة وتخطيط خدمات البلدية بمنطقة الدراسة قاطع الكرادة
مشكلة الدراسة	وجود تطبيق غير متكامل لبعض مفاهيم اللامركزية ضمن دوائر الدولة التابعة للسلطات المركزية ولاسيما مديريات البلدية وأمانة بغداد والمجالس الاستشارية تؤثر سلباً على الخدمات البلدية المقدمة
المجتمع والعينة	ينكون مجتمع الدراسة من عموم قاطع الكرادة في أمانة بغداد وتتكون عينة الدراسة من من المجالس المحلية الثمانية التي تشكل بمجموعها المجلس الاستشاري لقاطع الكرادة
اهداف الدراسة	ينجسد هدف الدراسة بأمكانية تطبيق اللامركزية في المجالس الاستشارية والمحلية والذي سيؤدي إلى تفعيل الوظيفي لتقديم الخدمات البلدية إلى السكان كما ونوعاً
منهجية الدراسة	دراسة ميدانية
اهم استنتاجات الدراسة	ان تقديم الخدمات بوجه عام والخدمات البلدية على وجه الخصوص يتطلب إدارة حكيمة وواعية قادرة على تحقيق الاهداف الواقعية المتمثلة بتقديم الخدمات عن طريق استثمارها الموارد الطبيعية والبشرية والمالية المتاحة كما ان لتفويض الصلاحيات والنظام اللامركزي له نتائج ايجابية في تخفيف العبء عن السلطات المركزية لتتفرغ للمهام القومية فضلا عن السلطات المحلية هي الاقرب إلى واقع المدن وأدرى بمشاكل الخدمات المطلوب توفيرها.

دراسة(علي،2018)	
عنوان دراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات البلدية . دراسة تطبيقية في دائرة بلدية الكرخ
مشكلة الدراسة	هناك اسباب كثيرة مرت على بلدنا في السنوات الاخيرة منها مشاكل أمنية مثل سقوط عدد من المحافظات بيد تنظيم داعش التكفيري ومنها اقتصادية وبيئية مثل انخفاض مستوى نهري دجلة والفرات ومخاطر التي جعلت الكثير من المزارعين يلجئون إلى مهن بديلة عن الزراعة وهذه الاسباب وغيرها أدت إلى نزوح العديد من الأسر إلى بغداد
مجتمع وعينة الدراسة	كان مجتمع الدراسة هو دائرة بلدية الكرخ في أمانة بغداد وكانت عينة الدراسة مكونة من 40 فرداً من منتسبي الدائرة المذكورة منهم المدير العام ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب
أهداف الدراسة	يتجسد هدف الدراسة بإلقاء الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات البلدية المقدمة لما له من تأثير في مستوى الفاعلية نحو تحقيق الاهداف التي تصبو لها المنظمة المبحوثة
منهجية الدراسة	اسلوب الدراسة التحليلية
أهم استنتاجات الدراسة	وجود علاقتي (ارتباط و أثر) ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي بعناصره الخمس (التزام الإدارة العليا،الاتصالات،نظم تكنولوجيا المعلومات،واردات المنظمة،اليقظة الاستراتيجية)وبين الخدمات البلدية المقدمة وتطمح المنظمة المبحوثة ان يكون تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في فقرات مهمة معينة منها (إدارة النفايات)،كما استنتجت الدراسة ان مستوى الخدمات المقدمة للمواطن من قبل بلدية الكرخ كان ايجابيا (فوق الوسط).

دراسة(الكلابي،2019)	
عنوان الدراسة	التحليل المكاني لانشطار الوحدات السكنية وأثره في الخدمات العامة. مدينة الكوفة أنموذجاً
مشكلة الدراسة	تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: 1- هل تشهد مدينة الكوفة إنشطاراً للوحدات السكنية؟ 2- ما هي الاسباب الكامنة وراء هذا الانشطار وما المتغيرات المتعلقة بحالة الانشطار؟ 3- هل يولد إنشطار الوحدات السكنية أثراً على الخدمات العامة؟ 4- ما الآثار الناجمة جراء إنشطار الوحدات السكنية؟
مجتمع وعينة الدراسة	كان مجتمع الدراسات يتكون من الوحدات المنشطرة في الاحياء السكنية ال(19) لمدينة الكوفة وكانت عينة الدراسة عدد الأفراد التي وزعت عليهم الإستبانة حيث كان عدد الاستبانات أكثر من 2000 إستمارة
أهداف الدراسة	دراسة ظاهرة إنشطار الوحدات السكنية ومدى تأثيرها على الخدمات العامة (المجتمعية،النفايات الصلبة،الصحة والتعليم)وخدمات البنى التحتية(الماء،المجاري،الطرق،الكهرباء).
منهجية الدراسة	المنهج التحليلي

الدراسة	
أهم استنتاجات الدراسة	ان من أهم الاسباب التي أثرت على زيادة حالات انشطار مايلي: 1- ارتفاع عدد السكان والأسر في مدينة الكوفة. 2- الانشطار في عدد العوائل ورغبة تلك العوائل في الاستقلالية. 3- استمرار تدفق المهاجرين لدينة الكوفة باعتبارها مدينة دينية. ونتيجة هذه الاسباب تأثرت الخدمات العامة المجتمعية وخدمات البنى التحتية والخدمة البلدية سلباً.

دراسة (النصراوي، 2022)	
عنوان الدراسة	معالجة المشاكل البلدية ودورها في الارتقاء بالبيئة الحضرية(مدينة المسيب/حالة دراسية)
مشكلة الدراسة	تحديد مشاكل أقسام البلدية في مدينة المسيب التي تؤدي إلى مشاكل في بيئتها الحضرية وافترض ان توفير بيئة العمل الادارية الجيدة ستؤدي إلى تحسين الخدمات البيئية الحضرية .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة يتكون من 16 حي سكني في مدينة المسيب وتم جمع استمارات الاستبيان من العينة العشوائية البالغة أكثر من 1200 شخص
أهداف الدراسة	الارتقاء بمستوى الخدمات البلدية في البيئة الحضرية لمدينة المسيب بتشخيص مشاكل أقسام بلدية المسيب المسؤولة عن الخدمات المقدمة إلى السكان ووضع استراتيجية من أجل تحسين أداء المؤسسة البلدية من ناحية الخدمات المقدمة
منهجية الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذلك بعض الوسائل مثل استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية وجمع المعلومات عن طريق الملاحظة والمشاركة الميدانية.
أهم استنتاجات الدراسة	1- ان المواطنين في مدينة المسيب بحاجة إلى تطوير الخدمات البلدية بما يتناسب معدل النمو السكاني للمدينة. 2- هناك عدة مشاكل تعاني منها مدينة المسيب في جانب الخدمات الخاصة بالبيئة الحضرية منها التجاوز على الاراضي والتغيير في استعمال الاراضي بطريقة غير مدروسة وكذلك مشاكل عدم التوزيع العادل للخدمات البلدية المقدمة إلى احياء المدينة بالاضافة إلى المشاكل الخاصة بمعالجة النفايات والمخلفات الصلبة.

ثالثاً : موقع هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة:

إنّ موضوع إدارة الجودة الشاملة وتأثيره في تحسين الخدمات البلدية وخاصة الجهد البلدي الموجه نحو الاماكن التي بحاجة إلى تدخل خدمي فوري والاماكن المحرومة من تقديم الخدمات بشكل منهجي، والمشاكل الخدمية الآنية الحاصلة نتيجة ظروف اجتماعية و طبيعية كالزيارات المليونية التي تشهدها

المحافظات المقدسة مثل زيارة الاربعين للإمام الحسين عليه السلام وزيارة الإمام علي بن ابي طالب عليه السلام في ذكرى شهادة نبي الامة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم يُعدُّ من المواضيع الحديثة والتي لم يتم التطرق لها سابقاً. وعلى الرغم من ان هذه الدراسة مكملة للاسهامات المتعلقة بأفكار وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لكنها تتميز عنها في أمور:

- حاولت الدراسة الحالية ان تُكامل بين متغيراتها (إدارة الجودة الشاملة والجهد البلدي) في تأطير فكري شامل لم تتناوله الدراسات السابقة.
- أضافت الدراسة الحالية مساهمة للابحاث الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة والخدمات البلدية من خلال تفصي آخر النتاجات العلمية في مجال متغيرات الدراسة.
- إعتنت هذه الدراسة بموضوع خدمات الجهد البلدي لأهميته المرحلية الناجمة عن وجود تدمر وعدم رضا من قبل المواطنين بخصوص الخدمات العامة المقدمة بالخصوص في المناطق العشوائية والمحرومة والتجمعات السكانية الكبيرة والتحرك الحكومي الواضح نحو تحسين تلك الخدمات من خلال توجيه الجهد الخدمي نحو مواضع القصور.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة الخاصة بمتغير ادارة الجودة الشاملة باعتماد بعض ابعادها كما في دراسة (الربيعي، 2005) ودراسة (الزيادي، 2019) والدراسة (الغريباوي، 2021)، بينما أتت الفائدة من الدراسات المتعلقة بموضوع الخدمات البلدية في إغناء الجانب النظري مع تكييف بضع اسئلة مقياس دراسة (علي، 2018) المتعلقة بالبعد الاوحد لمتغير الخدمات البلدية. وكذلك أغنت الدراسات السابقة هذه الدراسة ببعض اساليبها الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات العينة المدروسة التي تم جمعها واختبار الفرضيات .

الفصل الثاني // الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تسعى المنظمات لتقديم منتجاتها من السلع والخدمات بأفضل جودة ، وهي في طلبها الحثيث للتميز ومواكبة كل حديث ومبتكر تبحث دوماً عن الأفكار والنظريات والنظم الادارية التي تضمن ما من شأنه الحفاظ على مكانتها في أذهان زبائنها باعتبارهم الركيزة الأساسية لبقائها وحجر الزاوية لدوام تطورها، إضافة إلى مواجهة التغيرات المذهلة والمتسارعة المصاحبة للإقتصاد الحر والإفتتاح العالمي للأسواق وشدة المنافسة وإتفاقية التجارة الحرة بين الدول، وتطلع الشعوب لأن تكون بلدانها بمستوى التطور الحاصل في العالم المتقدم بعد ما أصبح العالم قرية صغيرة بفضل الانترنت ووسائل الاتصالات والرغبة باللاحاق به والوصول إلى ما وصل اليه، وجدت المنظمات الربحية منها أوغير الهادفة للربح ، ذات الانتاج السلعي أو التي تكون منتجاتها عبارة عن خدمات ،ان هناك مفهوم إداري في الإمكان ان يكون من شأنه تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها والمساعدة في التغلب على التحديات التي تواجهها وكسب رضا الزبائن في القطاعات الصناعية والخدمية بعد ما أثبت جدارته في دول مثل اليابان وغيرها، هذا المفهوم ما هو إلا إدارة الجودة الشاملة.

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لعل من المهم عند الوقوف على المعنى المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة التعرض إلى معرفة الجودة كمصطلح إداري تناوله الكتاب والباحثون في شأن إدارة الجودة بوصفها تطوراً مرحلياً للسيطرة على جودة السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمات.

في أصل اللغة كلمة الجودة تعني الجيد الذي ينفض الرديء ،ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاد .. عده جيداً(ووجد جيداً أو اطلب جيداً)، وأجاد الشيء يجوده (جوده) أي صار جيداً.وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه ،أما كلمة الجودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع)أخص من الجنس وقد (تنوع) الشيء انواعاً وتعبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبى رغبات من يشتريها أو يستعملها(الطائي وآخرون، 2009 : 55 - 56).

يعدُّ معنى الجودة مفهوماً نسبياً كون الجودة تعطي تعاريف متنوعة حسب الفرد المستخدم للمنتج وحسب الوقت والمكان المستخدم فيه المنتج، وقد تعددت مفاهيم الجودة بين روادها والمختصين والباحثين كل حسب وجهة نظره وفيما يأتي بعض من تلك التعاريف (النجار و جواد 2012: 32):

- 1- تعريف Feigenbaum: هي المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات المستهلك.
- 2- تعريف Crosby: هي مطابقة الاحتياجات.
- 3- تعريف Ishikawa: هي درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه .
- 4- تعريف Juran: هي ملائمة المنتج للاستخدام.
- 5- تعريف Deming: هي التوافق مع احتياجات المستهلك ورغباته.
- 6- تعريف Basterfield: هي مميزات المنتج التي تلبي توقعات المستهلك.

مما سبق يتضح التباين بين مفهوم الجودة لدى كل من المنتج والزبون وفيما يأتي بيان ذلك باختصار:
أولاً. مفهوم الجودة لدى المنتج أو المصنِّع:

تدور وجهة نظر المنتجين والمصنعين تجاه الجودة حول ثلاثة مفاهيم (طایل، 2013: 43- 42):

- أ- 1 جودة التصميم: و تتمثل في بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، أي هي الجودة المطلوبة على ضوء المواصفات الواجب توافرها في المنتج النهائي.
- ب- جودة الإنتاج (جودة المطابقة): مدى مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الموضوعه، ويتوقف ذلك على مدى التطابق بين قدرات العملية الانتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعه في المنتج.
- ت- جودة الأداء: تتعلق بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها (الإعتمادية) وكذلك درجة سهولة عملية الصيانة للمنتج والأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية .

ثانياً. مفهوم الجودة عند المستهلك أو الزبون:

- يقارن المستهلك بين جودة المنتج من ناحية تحقيقه للغرض المطلوب وبين ما ينفقه للحصول عليه، وبذلك فهو ينظر إلى الجودة بإعتبارها قيمة ويهتم بعدة جوانب لها مثل:
- أ- المكونات المادية للجودة: سلعيّاً تشير إلى خصائص مثل المظهر والأناقة والعمر المتوقع للسلعة والإعتمادية وسهولة الاستخدام، وفي الخدمات ترتبط بجمالية الموقع وحالة الآلة.
 - ب- خدمات ما بعد البيع: وهذا الدعم يساوي في أهميته من وجهة نظر الزبون جودة المنتج ذاتها إذ ان المستهلك يكون قلقاً اذا تأخرت الشركة فيما يتعلق بمتطلبات الضمان أو التعويض أو الصيانة.

ت- الانطباع أو الاثر النفسي : من غير المستبعد إغفال الجوانب النفسية للجودة في المنظمات الخدمية حيث يوجد هناك اتصال مباشر بين المستهلك ومقدم الخدمة لذا فان المظهر وتصرفات مقدم الخدمة هي امور هامة جدا يمكن ان تؤثر على ادراك المستهلك للجودة (ابراهيم، 2020 : 38).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) قد حظي باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين والمختصين وقد تم تطبيقه في العديد من المنظمات العالمية في سبيل اجراء التحسينات على منتجاتها وخدماتها، ودائما ما يُضرب مثلا على ذلك بالمنظمات اليابانية حيث يرى الباحثون ان سر تطور اليابان في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ومن بعدها الدول المتقدمة هو تبنيها هذا المفهوم (السويطي، 2014: 36).

ذكرت (الجلامة، 2023: 22) تعريف إدارة الجودة الشاملة نقلاً عن (العلي، 2010) هي عملية مستمرة لتحسين الأفراد والجماعات والمؤسسة برمتها حيث يحاول المديرون تغيير طريقة عمل المنظمة من خلال تطوير معرفة الناس حول ما يجب القيام به، وماهية الطريقة الصحيحة للقيام بذلك، وايضا قياس تحسين العملية ومستوى الانجاز. 339

وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة ذكر (قنديل، 2015: 17) أنّ كل كلمة في مصطلح إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر (هيجان، 1994) تعني ما يأتي :

- الإدارة: تعني المحافظة وتطوير إمكانية المنظمة في تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد أو العميل وتجاوزها نحو الافضل.
- الشاملة (الكلية): تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما اذا كان الزبون راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها عملية استراتيجية ادارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها الحركية من المعلومات والبيانات التي تمكن المنظمة من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات التنظيمية على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة (Spitzer, 1996).

يميل الباحث إلى تبني التعريف الذي وضعته الدكتورة سحر الزياي لأحتوائه على جميع مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ((مفهوم شامل يتضمن الممارسات والادوات والتقنيات ذات العلاقة بالجودة التي يتم تنظيمها في اطار متماسك، تستند إلى التزام الإدارة العليا والتكامل مع الاستراتيجية الكلية

للمنظمة والتركيز على الموارد البشرية بهدف تحقيق التحسين المستمر في كل اجزاء وعمليات المنظمة وبما يضمن توليد قيمة لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم))،(الزيادي،2019: 44).

ثانياً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

في أدناه بعض الخصائص الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (قنديل،2015: 17):

- 1-خلق ثقافة الجودة عند العاملين تهدف إلى أداء العمل بأفضل كفاءة ومن المرة الأولى.
- 2-ضمان التنسيق والتكامل بين مختلف أقسام المنظمة لتحقيق هدفها في التطور والنمو .
- 3-الأستماع إلى صوت الزبون عند تخطيط وتصميم وتصنيع المنتجات .
- 4-تدريب العاملين على المهارات اللازمة لإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة .

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في سعيها إلى إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة تركز على شحذ جهود وهمم جميع أفراد المنظمة لتلبية إحتياجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة ومجهود وزمن،فهي فلسفة حديثة لإدارة منظمات الاعمال تعمل على تحفيز إمكانيات وقابليات أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتجات من سلع وخدمات وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخلق القدرة التنافسية لها وبالتالي ديمومة وجودها (عياد،2017 : 30).

ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية (إدريس وأبو الروس،2022: 383):

- 1- تمكن المؤسسة من كسب رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على مخرجاتها فكلما ارتفع مقدار رضا الزبائن على شراء المنتجات زادت أرباح المنظمة.
- 2- انخفاض في تكاليف المنتجات وتحسن الإنتاجية كمّاً ونوعاً وتقليل المعيب.
- 3- أداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية والتوفير للوقت والجهد.
- 4- يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة سوقية على المنافسين وعوائد عالية للمنظمة.
- 5- أحد متطلبات الحصول على بعض شهادات الجودة العالمية.
- 6- الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة نتيجة الشعور بوحدة الهدف وتعزيز العمل بروح الفريق وزيادة الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل وتحسين عملية الاتصالات.

7- تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم والقيام بمراجعة الأداء ومراجعتها بشكل دائم.

بينما يرى (السويطي، 2014: 37) أن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يعود بالمنفعة على المنظمات بما يأتي:

- 1- توضيح سياسات الجودة وأهدافها لجميع العاملين في المنظمة وتحفيزهم للمشاركة الجماعية في تنفيذ النشاطات اللازمة لتحقيقها.
- 2- الاحتفاظ بالزبائن عن طريق كسب ولائهم و جذب مزيد من الزبائن الجدد.
- 3- إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتحقيق الولاء للمنظمة والمساهمة في الحفاظ على القيم الأخلاقية.
- 4- تحسين سمعة المنظمة وتحسين قدرتها على المنافسة وتعظيم دور المنظمة في التنمية.
- 5- تقديم الحلول الدقيقة لمشاكل الجودة وتحقيق الأداء العالي في جميع المواقع الوظيفية.
- 6- تمكين القيام بعملية التدقيق والتقييم المستمر للاداء.

وتتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة عند (النجار وجواد 2012: 246) في الاتجاهات الثلاثة الآتية التي تهتم بها:

- 1- اتجاه يهتم بالزبون ومتطلباته واحتياجاته ورغباته.
- 2- اتجاه يهتم بالنتائج المتحققة من جراء التحسين المستمر في إنتاجية العاملين وأداء العمليات من خلال المشاركة الفاعلة للإدارة العليا والعاملين معا بهدف تلبية رغبات الزبون .
- 3- اتجاه يهتم بالأدوات والوسائل العلمية والأساليب الإحصائية لضبط الجودة إذ تأخذ الإدارة العليا في اعتبارها ان إدارة الجودة الشاملة هو الاسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً : مسؤولية الجودة

إن مسؤولية الجودة جماعية يشترك بها كلّ مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتجرّد الإشارة إلى ما قاله (ادوارد ديمينغ) بان نجاح الجودة الشاملة يحتاج إلى كلّ شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة، وأنّ على الجميع (الإدارة والعاملين) إدخال أي فكرة من شأنها أن تصنع تطوراً في تحسين الجودة (ابو نصر ، 2015: 50) . تُطبّق إدارة الجودة الشاملة من لدن المنظمات المتمسكة بمسؤولية تعزيز فرص الإزدهار عن طريق تكامل الجودة والتحسين المستمر في أولوياتها الاستراتيجية ، إنّ هذا الأداء يجسد تحسّناً إجمالياً في جودة العمل ، ورضا الزبائن ، والسلامة ، والحصة

السوقية ، وفعالية التخطيط ، وكفاءة العمل ، ومعدل المناقصات الناجحة ، والكفاءة في إدارة الموارد البشرية ، والسيطرة على المخاطر ، وكفاءة المدير (Panuwantwanich Nguyen,2017:554) .(&).

خامساً / أبعاد الجودة

تمهيداً لبيان أبعاد إدارة الجودة الشاملة من الضروري التعرّف على أبعاد الجودة لكلّ من المنتجات السلعية والمنتجات الخدمية.

أبعاد جودة السلع والخدمات:

يمثل البعد مقياساً لشيء محدد مثل الارتفاع أو الطول أو العرض أو العنصر أو السمات (Qing 2001) وكذلك يعني معدل التغيير ومدى التأثير، القياس هو أحد عمليات إدارة الجودة الشاملة (عبد الفتاح 2001). يتم تحديد مقاييس ذات أبعاد كمية (Quantitative Methods) بدقة وموضوعية أكثر من الأبعاد النوعية (Qualitative Methods) نظراً لأن جودة المنتج أو الخدمة تتسم بنوعين من السمات أو الخصائص القابلة للقياس ملموسة وغير ملموسة (حمود، 2007 : 87). ان أبعاد جودة السلعة يمكن تحديدها بمصطلحات كمية (موضوعية) بينما أبعاد جودة الخدمة عادة ما تحدد بمصطلحات غير كمية (غير موضوعية) وعبر هذه الأبعاد تُحدّد وتُقاس القدرة على إشباع حاجات الزبون أوحتى تجاوزها. ونظراً لإختلاف صناعة السلعة عن صناعة الخدمة فقد اختلف الباحثون حول أبعاد كل منهما(العزاوي، 2002 : 22- 21). ان التركيز على استيعاب عناصر الجودة التي يحددها الزبون بما يظهر المنتج أفضل من المنتجات المنافسة في السوق بأحد القياسات أو اكثر أو بمفردة واحدة من المواصفات أو أكثر يؤدي إلى إعتبار هذا المنتج ذا جودة عالية (العلي، 2000: 510). وأدناه عرض لكلّ من أبعاد السلع والخدمات.

أبعاد جودة المنتجات (السلع):

تعد الأبعاد ذات مفهوم نسبي وليس مطلقاً فقد تعني للمنتج المطابقة للمواصفات لكنها تعني للزبون إشباع الحاجات والمتطلبات (النجاروجواد، 2012 : 43).

ذكر (الطائي وآخرون، 2009: 77) أنّ أبعاد جودة المنتجات يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- 1- الأداء والهيئة: يشير الاداء إلى الخصائص الأساس في المنتج بينما تعدُّ الهيئة من الخصائص المكملة للأداء والتي تضيف قيمة لجودة المنتج مثل توافر السيطرة للتحكم عن بعد في جهاز التلفاز .
- 2- المعولية والمطابقة : تشير المعولية إلى الإتساق والثبات في الأداء وعدم تكرار الأعطال وان يكون المنتج جاهزاً عند الطلب، وتمثل المطابقة درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم .
- 3- المتانة والجمالية : تشير المتانة إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاستهلاك والاستبدال بينما تدلُّ الجمالية إلى الهيئة الخارجية للمنتج والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
- 4- التقمص العاطفي والإحترافية : يُعبّر التقمص العاطفي عن درجة تمكن المجهز للمنتج من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدّها وتلبية تلك الحاجات في المنتج ويشير احتراف المهنة إلى قدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب ودعم الزبون (خدمات ما بعد البيع) .
- 5- السلامة والإدراك: تعني السلامة ضآلة مقدار الضرر أو الاذى الذي يمكن أن يسببه المنتج إلى الزبون أثناء الإستخدام أو بعده أو إنعدام ذلك المقدار، ويعني الإدراك قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج إعتماًداً على خبراته السابقة وسمعة الشركة .
- 6- الكمال والجودة المدركة (علي، 2012 : 45): إذ يعني الكمال درجة خلو المنتج من العيوب، بينما تشير الجودة المدركة بصفقتها مؤشراً موضوعياً إلى خصائص جودة المنتج السلعي الملموسة وجودة الخدمة التي تعتمد على أبعاد قياس غير مباشرة (غير ملموسة) .

أبعاد جودة الخدمات:

هناك اتفاق من أغلب الباحثين والكتّاب في إدارة العمليات وعلم التسويق على وجود أبعاد عدة للخدمة وهي نفسها أبعاد جودة الخدمة بوصفها أبعاد جودة خدمة الزبون (الموسوي، 2012 : 125). إنّ معايير جودة الخدمة هي الصفات التي تسهم في توقعات الزبون وادراكه عن هذه الخدمة ومدى جودتها، ومعرفة هذه الأبعاد أو المعايير وإمكانية قياسها يمكن أن تساعد في انتاج تصورات اكثر فعالية لتحسين جودة الخدمة المدركة لدى الزبون (Jennifer, 1998 : 327). ولكون الخدمة تتميز بصفات غير ملموسة فمن الصعب قياس جودتها بالمقارنة مع الصفات الملموسة للسلع. ولا يختلف مستهلك الخدمة عن مستهلك السلعة فكلاهما يتصور مجموعة من الخصائص تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات والخدمات البديلة، وفيما يأتي بيان لمجموعة من أبعاد جودة الخدمة (الصيرفي، 2006) :

1-لاتصالات : وتعني القابلية للإصغاء لما يقوله الزبون وفهم رغبته وإن لم يصرح بها.

2-الثقة في تنفيذ الخدمة :تتأثر الثقة بالسمعة التي يجب أن تتمتع بها منظمة الخدمة.

3-المضمون الذاتي : وهذا البعد يؤكد على المهارة التي يجب ان يتمتع بها مقدم الخدمة.

4-الاستمرارية :وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

5-المطابقة : تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن وبين الخدمة المقدمة.

6-الأدوات : تتطلب الخدمات استعمال الادوات المادية الملموسة مثل الآلات والمكائن الخاصة مثال على ذلك ما توفره البلديات من آليات تخصصية لتقديم خدمات الجهد البلدي .

كما يمكن أن تُدرك جودة الخدمة عبر الأبعاد الآتية (العزاوي،2005) :

1- الوقت ودقة التسليم Time & Timeless :يتمثل الوقت بمدى انتظار الزبون للحصول على الخدمة بينما تدلّ دقة التسليم على الحصول الخدمة في الوقت المحدد.

2- التعامل والإتمام Completeness & Courtest :يعني التعامل الحفاوة والترحيب بالزبائن من قبل العاملين بينما يشير الإتمام إلى إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.

3- التناسق وسهولة المنال Consistence & Convenience :يعني التناسق ان جميع الزبائن يتسلمون الخدمة بنفس النمط بينما تعني سهولة المنال سهولة الحصول على الخدمة.

4- الاستجابة Responsiveness :سرعة تفاعل العاملين لحل المشاكل الطارئة غير المتوقعة .

سادسا:أبعاد إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في ذكر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ولكن هناك شبه إتفاق على بعض الأبعاد التي من الواجب اعتمادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها (قناعة الإدارة العليا،التحسين المستمر،التركيز على الزبون ،اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، (الوظيفي وخضير،2022: 36) .

وفي أدناه الأبعاد التي تبنتها الدراسة والحاصلة على أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين المشار اليهم في مبحث منهجية الدراسة الجدول رقم(1):

1- قناعة ودعم الإدارة العليا:إن الأساس لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تبني

الإدارة العليا لفلسفتها ومفاهيمها،ولا يتم ذلك إلا بعد الإقتناع الكامل والشعور بأهمية الجودة والعمل على دعم تطبيقها في جميع المستويات وفي أقسام المنظمة كافة،ويتجلى الأيمان والدعم المطلوب من الإدارة العليا في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إمام كل التقسيمات الادارية وعلى المستويات كافة ووضع السياسات والخطط لجميع المستويات وتسخير الامكانيات

المالية والبشرية الواجبة للتطبيق وتقسيم السلطات والمسؤوليات ووضع التنسيق اللازم (إدريس وابو الروس، 2022). إنَّ التقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتمحور في المقام الأول على ممارسات الإدارة، فهي ثقافة وفلسفة ينبغي أن تنتشر في المنظمة كمناخ عمل سائد ، وتزداد الحاجة لدعم الإدارة العليا لتحقيق النجاح في أنشطة إدارة الجودة الشاملة لما تمتلكه من قابلية الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الأخرى (سعيد، 2015).

2- اتخاذ القرار بناءً على المعلومات: إن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود أنظمة فعالة للمعلومات وتحسينها باستمرار، يؤدي توافر نظم المعلومات إلى إرتفاع مستوى التأكد عند كل قرار متخذ مما ينعكس إيجابياً على عوامل الجودة كتخفيض التكاليف والوقت وزيادة الكفاءة والفاعلية. إن إلزام منهج جمع المعلومات ومعالجتها يعطي رؤية واسعة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة ومن ثمَّ يساعده على اتخاذ القرارات وفقاً للحقائق القائمة والمنظمات التي تلتزم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتميز بأن قراراتها تكون مبنية على حقائق وبيانات حقيقية ليس مجرد تخمين وتكهن من قبل أصحاب القرار أو توقعات مبنية على الاجتهادات الشخصية، فليس بإمكان المنظمة أن تقوم بصناعة وإتخاذ القرارات بشكل إرتجالي غير مستند على أساس سليم وحقائق دقيقة ، وفي عالم اليوم الذي يتميز بالتغير وبالديناميكية فالقرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الحقائق والمعلومات الموثقة (زيدان ، 2016:73). إن من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة توافر نظام للمعلومات بشكل دائم يؤهل المنظمة للقيام بالربط بين العمليات والمهام ويكون بمثابة النظام العصبي المركزي في جسم الانسان يعمل على استقبال وتجميع البيانات والمعلومات وتحليلها وترجمته إلى قرارات تحقق أهداف المنظمة (طایل، 2013: 338) .

3- التركيز على الزبائن: يعد التركيز على الزبائن من أهم الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة فنجاح المؤسسات أو فشلها مرهون بقدرتها على تحقيق إحتياجات ومتطلبات الزبون ،ويجب ان تتأقلم مع التغيرات المستمرة في أذواقهم ورغباتهم وان يكون هدف المؤسسة الأساسي هو الأيفاء بما يريد الزبون وتلبية جميع رغباته بإسرع وقت وبأعلى جودة. إن الميزة البارزة والاساسية لإدارة الجودة الشاملة هي تركيز المنظمات على زبائنها، وإن الهدف من ذلك هو للمطابقة الاولية لمعايير جودة المنتج ومن بعدها المقابلة مع إحتياجات الزبون للوصول إلى كسب رضاه ،وتتميز المؤسسات العاملة بإدارة الجودة الشاملة عند صناعة منتجاتها من سلع وخدمات الأخذ بنظر الإعتبار ما يرغب به الزبون وما يحتاجه عند الإعداد والتصميم والتنفيذ والتسليم (Raid & Sanders,2002 :112). يكون التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً ، إذ يقوم الزبائن الداخليون وهم جميع العاملين في المنظمة بالمساعدة في تحديد

جودة كل من العمليات والبيئات والاشخاص اللازمين لخلق جودة السلع والخدمات، أما الزبائن الخارجيون فهم من يقوم بتقييم جودة المنتج والخدمة المستلمة (الوطني، 2013: 52).

4- التحسين المستمر: يشير هذا البعد إلى المراقبة المستمرة لعملية إنتاج وتقديم السلع والخدمات ولكل مرحلة من المراحل بحيث يتم تحديد الأخطاء أولاً بأول ومعرفة مسبباتها وطرق علاجها حتى من قبل وقوعها والتطلع دوماً لأفضل طرق في صناعة السلع والخدمات بشكل يواكب التغيرات في تطلعات الزبون (Tam & Hui, 1994). إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحسينات مستمرة لخطوط الإنتاج و أداء العاملين، ويجب ان يكون الكمال هو الهدف الاسمي المطلوب الوصول اليه، لذا من اللازم ان تُبنى سياسات المنظمة والهيكل التنظيمي وطرق سير العملية على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دوماً وأن تكون هذه العملية مسؤولية الجميع رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية.

يرتبط مفهوم التحسين المستمر بمفهوم المصطلح الياباني (Kaizen) الذي يعني البحث باستمرار عن طرائق تحسين الاداء والعمليات في المنظمة، يشير (اللامي وسعيد، 2014: 251) ان إدارة الجودة الشاملة تتطلب ان تكون عملية التحسين دائمة ولا تنتهي وان تشمل الأفراد والمواد والمعدات والاجراءات والعمليات والمجهزين، وان أُسس هذه الاستراتيجية تشمل جميع أوجه العملية الانتاجية وضرورة التحسين فيها والغاية هي تحقيق درجة الكمال وإن كان لا يدرك ابدأ ولكن البحث عنه دائماً من الضروريات يتجلى الهدف الرئيس من وراء تطبيق عملية التحسين المستمر بالوصول إلى الأتقان التام لأداء الأنشطة والعمليات والاستمرار بالتحسينات وأن كان ذلك الهدف صعب المنال، ويتطلب الارادة الصلبة والجهود المضنية لتحقيقه. كما ان كثيراً من المنظمات تسعى من جزاء تطبيق مدخل التحسين المستمر إلى تحقيق عدة أهداف فرعية من أهمها (علي، 2015: 21):

1- تحقيق التميز في الاداء من خلال تقليل الاخطاء، تحديد المشكلات بدقة، وتقليل الانحرافات، تقديم الخدمات للزبائن بأفضل جودة ووقت وكلفة.

2- زراعة ثقافة العمل الملائمة في جوٍ تسوده العلاقة الصحية بين الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة لتحفيز المشاركة في تحدي المشكلات التي تواجه عملهم والعمل على تحسينها بشكل مستمر.

3- رفع مستوى الاداء والانتاجية والجودة وعلاقات العمل في المنظمة.

4- التوجه نحو ارضاء الزبائن عن طريق تحقيق رغباتهم وحاجاتهم باستمرار.

ينظر الباحث إلى التحسين المستمر بأنه خطوة أولى في سباق ينتهي بالجودة الشاملة، وهو الوسيلة لغاية تحقيق الجودة، كما أن التحسين هو السبب والجودة هي النتيجة إن لم يكونا وجهين لعملة واحدة.

5- **مشاركة العاملين وتحفيزهم:** تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم بكل الوسائل المتاحة وهي بذلك تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من أداء و إقتراح أفكاراً خلاقة تسهم في تحسين الجودة، كما ان عملية إشراك الإدارة لعاملها تؤدي للتغلب على مقاومة مشاريع التغيير التي تنشأ لديهم نتيجة تخوفهم من الضرر المصاحب للقرارات التي قد تخذ بوضعهم الوظيفي أو بعلاقاتهم الاجتماعية داخل بيئة العمل أو لما ينتج عن القرارات المصاحبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من تغيير لأساليب العمل التي إعتادوا عليها، لكن عند مشاركتهم في وضع تلك القرارات وابداء آراءهم ومناقشتهم للإدارة عن الامور الغير واضحة لهم سوف يتلاشى ذلك التخوف وتذهب معه المقاومة للتغيير. كما ان التحفيز المستمر للعاملين بالوسائل المتبعة في إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي تعد مشاركة العاملين واحدة منها سيزيد من ولائهم للمنظمة ويثير لديهم القدرات الابداعية ويدفعهم لإكتشاف المشكلات قبل وقوعها ويجاد الحلول المناسبة لها. ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من القيام بالاجراءات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة بخصوص التغييرات المطلوبة واعطاءهم الفرصة للإبداع في ابتكار طرق واساليب عمل حديثة ناتجة عن تجاربهم وخبراتهم في مجال عملهم(ابو زيادة، 2011 : 85).بالاضافة إلى ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم يتطلب عملية تدريب وتأهيل عالية المستوى، وإن توجه الإدارة العليا نحو استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتغيير سياسات العمل المتبعة يتطلب تدريب وتأهيل العاملين على هذا التغيير الذي بدوره يؤثر على تغيير الثقافة القائمة والسائدة في المنظمة والتوجه بها لما يدعم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ولكونها الأداة التنفيذية المباشرة لسياسات إدارة الجودة الشاملة يجب ان يكون تدريب العاملين بالمستوى المطلوب لتنفيذ تلك السياسات بشكل دقيق مما يخلق لديهم حافزا للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني / خدمات الجهد البلدي

تمهيد:

يسعى الانسان دائماً إلى ما هو أحسن في جميع نواحي حياته وقد جُبلَ على هذه السجية منذ ان حباه الخالق بنعمة العقل وكرمه على سائر مخلوقاته، وفي سعيه الدؤوب للبحث عن كل ما يشبع حاجاته ورغباته وتذليل مشاكل الحياة التي تواجهه وجد ان الخدمات من أولويات اهتماماته كونها تُشبع تلك الحاجات والرغبات بشكل مباشر او غير مباشر، ولهذا فان تحسين تلك الخدمات أصبح هو الشغل الشاغل لكل من المنظمات التي تقدمها لكي تُرضي زبائنها، والذبون الذي يتوقع الحصول عليها بأفضل صورة وأعلى جودة.

أولاً: مفهوم الخدمة

لا بد ان نذكر ان المنظمات العاملة في مجال تقديم الخدمات تُقسم إلى نوعين الاول منظمات غير ربحية ومثال عليها المنظمات الحكومية كالمؤسسات البلدية التي من واجبها تقديم الخدمات البلدية إلى المواطنين الذين يقعون ضمن نطاق مسؤولية الدائرة البلدية المعنية وان كان هذا لا يعني عدم إمكانية حصولها على الإيرادات من جباية الايجارات وبدلات البيع ولا يمنع ان تكون رابحة في حال كانت الإيرادت زادت عن تغطية النفقات لكن ذلك الربح ليس المسعى النهائي لنشاطاتها، والنوع الثاني هي المنظمات الاقتصادية الهادفة إلى الربح من بيع منتجاتها الخدمية، وإن منظمات التصنيع السلعي عادة ما تكون لها خدمات مصاحبة لمنتجاتها، لذا من الواضح ان الخدمات مثلما دخلت في عمل مختلف المنظمات فأنها قد تخللت حياة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ويرجع سبب نمو وازدهار قطاع الخدمات بشكل اسرع من القطاعات الاخرى إلى ثلاثة عوامل رئيسية (الربيعي، 2005: 60)، (نجم، 2001: 37):

- 1- تأثير النمو: مع النمو الاقتصادي فأننا اصبحنا أكثر غنى وحسب قوانين الاستهلاك فأن الزيادة في الدخل تؤدي إلى زيادة في الانفاق مما يعني ان الزبائن يكونون قادرين على إنفاق أكبر على الخدمات بالاضافة إلى السلع.
- 2- تأثير التقنية: ان التقنية بقدر ما هي مسؤولة عن إنتاج المزيد من السلع فأنها مسؤولة ايضاً عن تقديم الخدمات، فمثلاً ان انتاج الموبايل (سلعة) أوجد الصيانة (خدمة).
- 3- تغيير أسلوب حياة الزبائن: حيث ان الأسرة القديمة القائمة على الاكتفاء الذاتي لم يعد لها وجود وان تغيير أسلوب الحياة جعل الناس يتطلعون إلى الخدمات لتلبية حاجاتهم التي كانت تُشبع عن

طريق الأكتفاء الذاتي، علاوة على ان خروج المرأة للعمل أوجد الكثير من الخدمات مثل(رعاية الاطفال،تنظيف الملابس والمسكن،خدمات التوصيل،خياطة وكي الملابس...وغيرها).

وكما ان لنمو الخدمات عدة عوامل فهناك العديد من التعاريف التي وضعت لمفهومها من قبل الباحثين والكتّاب فقد عرف (Kotler)الخدمة على انها اية أنشطة او منافع يستطيع طرف ما تقديمها إلى طرف اخر وتكون تلك المنافع غير ملموسة اي غير مادية ولا ينتج عنها تملك أي شيء، ولا يشترط ارتباطها بمنتج مادي (Kotler,1997:468).في حين عرفها (Shroeder)بأنها ذلك المنتج الذي ينتج ويستهلك في آن واحد (Shroede,1989:132). في حين ذهب (Skiner)إلى كونها منتج غير ملموس يوفر المنافع للمستفيد نتيجة استخدام جهوداً بشرية أو آلية ولا تؤدي تلك المنافع إمتلاك شيء مادي ملوس (Skiner,1990:31).يتضح من هذا التعريف ان تقديم الخدمة يتضمن عنصر بذل الجهد، سواء جهد بشري لإن إنتاج الخدمة يعتمد على الشخص الذي يُقدمها أو يستعين مقدم الخدمة بجهد آلي في إنتاجها.ويصفها (المزهر،2006:17)بانها منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى إشباع حاجات الزبون الشخصية ورغابته وكذلك المستعمل الصناعي لتحقيق المنفعة له.ويشير هذا التعريف إلى ان الخدمة يمكن ان تقدم للأشخاص لأشباع حاجاتهم وكما يمكن ان تباع إلى المستخدمين الصناعيين لتكون ضمن الموارد اللازمة للإنتاج السلعي أو الخدمي. ويعد (Kotler and Armstrong,2010:503)الخدمات مما لا يتم رؤيتها،أو شمها، أو تذوقها، أو سماعها، أو الشعور بها قبل المباشرة بأستعمالها كما أن الخدمات ترتبط بمقدميها، سواء كان مقدموها أفراد أو معدات والآت. ويؤثر كل من مقدم الخدمة والزبون على ناتج الخدمة، لذلك يجب أن يتصرف مقدمو الخدمة بحرفية مع الزبائن لإنتاج قيمة ممتازة في أثناء مواجهات الخدمة. ويعتمد التداخل الكفوء بدوره على مهارات وإمكانيات مقدمي الخدمة في الخط الإمامي أي الذين يتعاملون وجهاً لوجه مع الزبائن وعمليات الدعم التي تساندهم (Kotler and Armstrong,2010:506).كما ان الخدمات هي مجهودات تمارسها الدولة أو القطاع الخاص أو الاشخاص،وهي المستلزمات الأساس لأي مجتمع وانها تعكس التطور الذي وصل اليه ذلك المجتمع.لذا فقد حظي هذا الجانب بالاهتمام الواسع من جميع الدول والمؤسسات لأن تطور الخدمات يعكس قدرة البلد في الوصول إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية لكي يؤدي ذلك المجتمع ووظائفه بشكل كفوء(الدليمي،2015: 49).

ثانياً:خصائص الخدمة :

تتصف الخدمات بجملة من الخصائص التي تميزها عن المنتجات السلعية وقد تناولها الكتّاب والباحثين في ادبياتهم،حيث أحصى (المزهر ،2006:17)بعض من تلك الخصائص وهي :

1-الخدمة غير ملموسة: طالما ان الخدمة غير ملموسة فمن الصعب على الزبائن المرتقبين ان يحصلوا على النموذج أو الطعم أو الرائحة لتلك الخدمة وكذلك عدم قدرتهم بالحكم عليها قبل شرائها أو الحصول عليها. وبذلك تكون معظم الخدمات ذات مجال نظري واسع وغير ملموس).

2-القابلية على الاتصال(التلازمية): لا يمكن فصل الخدمات عن مقدميها للزبائن، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك خدمات تبتكر وتستهلك في الوقت نفسه، ونظراً لحضور الزبون أثناء تقديم الخدمة فإن تفاعل كل مقدم الخدمة والزبون ذات أهمية في تسويق الخدمة من جهة وبالحكم على جودتها من جهة أخرى.

3-التنوع (عدم التجانس): يصعب على المنظمات الخدمية إيجاد التوافق والتناسق بين خدمة وأخرى بسبب الجهد أو العمل البشري في إنتاج وتسليم الخدمة لطلابها(Etzel et al,2001:297)، وعليه فان الخدمات تتغير باستمرار وبشكل كبير تبعاً لتغير السلوك والموقف والمزاج لكل من مقدم الخدمة ومستلمها، باستثناء بعض الخدمات المالية(Robert&Edywt,1999:18).

4-التلاشي(الهالك): تتميز الخدمات بصفة عامة بأنها ذات قابلية على التلف لعدم إمكانية تخزينها وأستعمالها في وقت لاحق على عكس المنتج (السلعة) التي يمكن تخزينها لمدة معينة، اما الخدمة فهي تنتج وتستهلك في نفس الحين.

5-تذبذب حجم الطلب: يتسم الطلب على الخدمات بعدم الإستقرار وإن هذا التذبذب ناتج عن عدة أسباب منها المستوى الاقتصادي للفرد والمجتمع تبعاً للدورة الاقتصادية، كذلك نوع الخدمة هو سبب آخر لتذبذب الطلب عليها فهناك خدمات موسمية كالخدمة السياحية التي يقدمها صيفاً أرباب المصايف في المناطق الشمالية، أو ان الطلب على الخدمات يرتبط أحياناً بأسباب غير طبيعية طارئة كمرض الانسان الذي يدفعه لطلب خدمة العناية الصحية(البكري،2006: 220).

ثالثاً: الخدمات المجتمعية العامة

يمكن إطلاق وصف الخدمات المجتمعية على كل وظيفة أو جهد او نشاط يعود بمنفعة عامة إقتصادية أو إجتماعية تؤدي إلى رفع المستوى الثقافي والصحي والاجتماعي، وعلى رأسها الخدمات البلدية لتماسها المباشر بواقع المواطنين، وهي بذلك تمتلك صفة العموم في كل ما يتعلق بأمر المجتمع وتشمل خدمات الصحة والرعاية والتربية والتعليم والزراعة والبيئة والاسكان بالإضافة إلى خدمات البنية التحتية وتنظيف ورفع النفايات (ياقوت،2011:12). ان الخدمات المجتمعية مصطلح مشتق من الرعاية

الاجتماعية التي تعد أعم وأشمل وقد عرفتها هيئة الامم المتحدة (انها تلك النشاطات الموجهة والمصممة بقصد الوصول إلى مستوى أفضل لتكيف الأفراد مع البيئة الاجتماعية)،(ياسين،2008: 12).

وكما تختلف الخدمات العامة من مجتمع إلى آخر فهي تتطور تبعاً للمرحلة الزمنية وللوضع الاقتصادي والسياسي الذي يمر به المجتمع،وهي على العموم تُعد جهود منظمة ذات صبغة بيئية وجمالية ووقائية وعلاجية وانشائية تهيء الفرص اللازمة لنمو ورفاهية وتقدم المواطن والمجتمع بما يلائم الظروف التي يعيش بها(القيسي 2011: 18).كما تعتبر خدمات المجتمع العامة أداة تطويرية تتحد من خلالها علاقة المواطن بالحكومات وتُبنى على التعاون وتلبية الاحتياجات ضمن حيز الامكانيات والظروف والعدالة الاجتماعية ، ويشمل تقديم هذه الخدمات جميع متطلبات الحياة من شبكات المياه،الصرف الصحي،رفع النفايات،المحافظة على البيئة وجمالها،الاهتمام بالتشجير والاحزمة الخضراء،وتوفير البنية الاساسية للمراكز الصحية والتعليمية وتوفير الأمن وسيادة القانون وغيرها من الخدمات التي من شأنها مواكبة التطورات العالمية لضمان حياة كريمة للمواطن(سبتي، 2016: 50).

1- الخدمات البلدية :

عند سماع مصطلح الخدمات العامة والخدمات المجتمعية تتوجه الأنظار تلقائياً نحو الخدمات البلدية لما تعنيه للمواطن من أهمية كبيرة تخص نواحي حياته، فهي تعني البيئة النظيفة والصحية وتعني ايضا سبل الراحة والهناء وتوفير أساسيات العيش كالماء النظيف، والشارع المعبّد، والبنى التحتية والفوقية،تخطيط المدن بشكل حضاري.. وغيرها الكثير.ان الخدمات البلدية هي الخدمات الاساسية للمدن والتي من المتوقع ان يحصل عليها المقيم في المدينة من قبل الحكومة المحلية لتلك المدينة لقاء ما يدفعه المواطن من ضرائب(علي،2018: 28)

2- واجبات المؤسسات البلدية

يقع على الدوائر البلدية جملة من الخدمات البلدية الواجب تقديمها:(النصراوي، 2022 : 13-14):

- 1- وضع التصاميم الاساسية للمدن ضمن الحدود البلدية،إعداد وتنفيذ ما يرتبط بتصاميم الاراضي وتقسيماتها،وتقسيم الارض إلى مناطق الأستعمال الحضري وفتح الشوارع.
- 2- وضع الضوابط الخاصة بتخصيص قطع الاراضي السكنية بعد عملية الافراز ومن ثم القيام بتوزيعها على الشرائح المشمولة بالتوزيع، وتحديد معايير البناء.
- 3- القيام بالجهود الخدمية كرفع المخلفات والنفايات وتنظيفات الطرق والساحات وردم المياه الآسنة في البرك والمستنقعات وانشاء وتحديث محطات المياه الثقيلة والصرف الصحي.

- 4- تسوية الاراضي وفتح وانشاء الطرق والشوارع وانارتها ،وضع الترقيم البلدي للمنازل والشوارع ،انشاء الحدائق والمنتزهات والساحات العامة ، وساحات وقوف السيارات.
- 5- تعيين القطاعات التجارية وفتح المحلات والاسواق والمخازن ،انشاء المناطق الصناعية واماكن الطمر الصحي، وانشاء المصانع والمعامل ومحلات الحرف .
- 6- الاهتمام بالبيئة والمحافظة على الصحة المجتمعية من خلال رفع المواد الخطيرة والمضرة على حياة الناس..
- 7- تقديم الخدمات الادارية لانجاز معاملات المراجعين كأصدار إجازات البناء وتمليك وايجار قطع الاراضي وجباية مبالغ بدلات البيع والايجار وغيرها.
- 8- هناك خدمات بلدية أخرى بالاضافة إلى ما ذكر تختص بتهيئة اراضي الدفن والتكفين الموتى ونقل ودفن الفقراء ومجهولي الهوية ،وتقديم معونات مالية للمعوزين والفقراء (البلديات، 1974: 11).

وتقسم المهام والواجبات التي تقوم بها البلدية تبعاً إلى (منصور، 2015 : 8) :

أولاً: البلدية باعتبارها شخصية معنوية :-

- أ- تستوفي الضرائب والرسوم والاجور والغرامات وفقاً للقوانين وإبرام العقود بأنواعها..
- ب- تكون خصماً في جميع الدعاوي التي تقام لها أو عليها .
- ت- تتمتع بالحقوق المشروعة المخولة لها بموجب القانون وبذمة مالية مستقلة.
- ث- تعمل بالتعليمات التي تصدر عن السلطة المخولة (التنفيذية والتشريعية) المركزية والمحلية .

ثانياً: مهام البلدية المتعلقة بإدارة أموال الدولة بموجب القانون رقم 21 لسنة 2013 المعدل ومنها:

- 1 - بيع قطع الاراضي السكنية بالمزايدة العلنية أو وفق القيمة التقديرية وبيع فضلات الأراضي.
- 2 - بيع الفضلات السكنية وفضاءات الارصفة، وتأجير العلاوي والساحات والأكشاك.
- 3 - بيع وإيجار المال المنقول كالسيارات والأثاث وغيرها.

يبقى موضوع النظافة والذوق العام في رأي الباحث من اهم الخدمات التي تقوم بها المؤسسات البلدية ولا يكون ذلك إلا بالاهتمام برفع النفايات الصلبة وإزالة جميع انواع المخلفات والحد منها نظراً لما تمثله من ظاهرة سلبية تؤثر على الصحة العامة وتشوه الوجه الحضاري للمدن . تجتهد المؤسسات البلدية وأقسامها البلدية المعنية بالمحافظة على النظافة والذوق العام من خلال أداء أعمالها بشكل يومي اعتيادي وضمن ما متوفر لها من إمكانات بشرية وآلية تخدم بها الرقعة الجغرافية الواقعة ضمن قاطع مسؤوليتها

ووفقاً للظروف المعتادة، لكن هناك ظروف إستثنائية تمر على قواطع المسؤولية توجب على المؤسسات البلدية بذل جهود إستثنائية مضاعفة للتعامل معها .

رابعاً : مفهوم الجهد البلدي

بدايةً ماذا يعني الجهد، الجهد في اللغة: جَهَدَ يَجْهَدُ، جُهْدًا فهو جَاهِدُ، جَهَدَ الشَّخْصُ أَي جَدَّ وَبَدَلَ غَايَةً وَسَعَهُ، جَهَدَ فِي الْأَمْرِ: بَالِغٌ فِيهِ، جَهَدَ الرَّجُلُ: بَدَلَ جُهِدِهِ، الْجُهْدُ النِّهَايَةُ وَالْغَايَةُ، الْجَهْدُ الْوُسْعُ وَالطَّاقَةُ، وَالْجَهْدُ فِي الْفَلْسَفَةِ هُوَ كُلُّ نَشَاطٍ يَبْذُلُهُ الْكَائِنُ الْوَاعِي جَسْمِيًّا وَعَقْلِيًّا، يَهْدَفُ غَالِبًا إِلَى غَايَةٍ (المصدر: موقع معجم المعاني الجامع).

ان محافظة النجف الأشرف من المحافظات الجاذبة للسكان وتشهد إرتفاعاً مستمراً للنمو السكاني، علاوة على انها مدينة سياحة دينية يأتي اليها المسلمون لزيارة الأضرحة المقدسة والمزارات الدينية ولمقبرة وادي السلام، وعادة ما يكون الطلب على خدمات الجهد البلدي في وقت الزيارات على أشده لأسباب:

- 1- نتيجة أكداس النفايات الكثيرة والكبيرة والمتفرقة.
- 2- نتيجة لأعداد الزائرين فبعض الزيارات تكون مليونية.
- 3- نتيجة دخول هذه الاعداد الغفيرة من الزوار في مدة وجيزة محصورة في أيام الزيارة.

أنّ الزيارات الدينية وخاصة المليونية وأن كانت من أهم الأسباب التي توجب على البلديات أستنفار جهودها البشرية والآلية لتقديم المنفعة للمواطنين بإعتبار أن الخدمات تعتمد على هذه الجهود (علي، 2018:30) فهناك أسباب وعوامل أخرى طارئة وأستثنائية تستدعي أن تُسَخَّر الدوائر البلدية كافة مواردها وطاقاتها والأستعانة بجهات ساندة اذا تطلب الأمر في سبيل التصدي لهذه الحالات الطارئة وتقديم الخدمات المنشودة بأعلى جودة وأكمل وجه، منها أسباب طبيعية طارئة تحدث بشكل غير معتاد مثل الامطار التي تهطل بغزارة لم تكن معهودة في فصل الشتاء، وهذه الامطار المصاحبة للمنخفض الجوي تكون بكميات تفوق قدرة شبكات تصريف الامطار، مما يوجب إستنفار الجهود الآلية والبشرية لتصريف المياه ، أو نقلها في سيارات حوضية، وعادة ما يكون ذلك في أصعب الظروف الجوية ليلاً ونهاراً، كما ان طول فترة هطول الامطار وتجمع مياه المطر في الشوارع والساحات تؤدي الى تعطيل خدمة تنظيف النفايات لحين توقف المطر وانحسار المياه وهذا يعني تزايد حجم النفايات الصلبة، لذا من المفترض على البلديات زيادة جهدها لرفع ونقل وكب تلك النفايات في أماكن الطمر الصحي . كما ان هناك أماكن نائية أو بعيدة عن مراكز المدن ولا تصلها الخدمات بصورة أعتيادية كونها غير مخدومة بلدياً وذلك لوقوعها خارج التصاميم الاساسية للمدن أي خارج الحدود البلدية (محمود، 2008: 46) ، ولأن هذه المناطق عادة

ماتكون مكتظة بالسكان ومأهولة بطريقة عشوائية غير نظامية ومخالفة للخرائط المعدة للاستخدام السكني والتخطيط العمراني ولوقوعها خارج نطاق خدمة المؤسسات البلدية ينتج عن ذلك تكديس الانقاض والمخلفات والنفايات بكميات كبيرة تستدعي من المؤسسات البلدية تسخير امكاناتها في حملات قد تتطلب جهد أكثر من مؤسسة بلدية واحدة لرفع تلك الاكداس من النفايات والمخلفات.

مما تقدم يتضح ان البلديات تواجه ظروف وحالات طارئة تستدعي بذل جهد إستثنائي غير الذي تقدمه من الخدمات الاعتيادية اليومية. وذلك لأن الخدمات البلدية الاعتيادية تقدمها البلديات بحسب صلاحياتها للمجتمع المحلي ويجب أن تكون متاحة بشكل مستمر ومعتمد (3 : Bekink,2006) بينما تكون خدمات الجهد البلدي أنية يجب تقديمها بشكل فوري عند حدوث الحالة الأستثنائية غير المعتادة، لذا تعد خدمات الجهد البلدي خدمات لحالة طارئة. إن حالة الطوارئ هي نظام أستثنائي محدد في الزمان والمكان الذي تعلنه الجهة المعنية لمواجهة ظروف طارئة وغير عادية تتطلب تدابير مستعجلة وأساليب وطرق غير إعتيادية في شروط محددة يتم الألتزام بها حتى زوال تلك الحالة (الدويك، 2012 : 4).

يعد موضوع خدمات الجهد البلدي من المواضيع المتداولة بكثرة في أروقة الدوائر الحكومية الخدمية و تزخر المواقع الإعلامية بأخبار ما يقوم به الجهد البلدي بشكل خاص أو بشكل ضمنى مع الجهد الحكومي الخدمي. ويمكن الرجوع موقع وكالة الأنباء العراقية للأطلاع عليها.

قام الباحث بمقابلة عدد من المعنيين بتقديم الخدمات البلدية ليستكشف منهم عما لديهم من أمثلة وأفكار خاصة بمعنى خدمات الجهد البلدي ليصل من خلالها إلى وضع تعريف له وأدناه بعض الامثلة والآراء للذوات الذين تمت مقابلتهم والمذكورة أسمائهم في الملحق (3):

أ- تعتمد خدمات الجهد البلدي على تسخير الامكانيات البشرية والآلية لتقديم الخدمات استثنائية لمواجهة الطلب الطارئ على الخدمة البلدية، مثال على ذلك ما تقوم به مديرية بلدية النجف الأشرف حيث انها تقسم وجبات العمل للعديد العاملين وآلياتهم في الأيام الاعتيادية إلى ثلاث وجبات عمل مدة الوجبة سبع ساعات، ولكن في أيام الزخم الخدمي كالزيارات الدينية التي تشهدها المحافظة تُسخر كل القوة البشرية وجميع الآليات وعلى مدار 24 ساعة.

ب- تَمثّل الجهد البلدي جلياً عند الإستجابة لنداء المرجعية الدينية والفتوى الخالدة للتصدي لعصابات داعش الوحشية، حيث قامت البلديات بإرسال آلياتها وسائقها وجعلها تحت تصرف الحشد الشعبي حتى تحقق النصر المبين.

ت- مثال آخر على تسخير الجهود الآلية عندما قام الجهد البلدي النجفي بمساندة الجهد البلدي البصري وقت إنعقاد دورة كأس الخليج العربي الرياضية في محافظة البصرة عام 2023

ولما تقدم أصبح بالإمكان وضع معنى لمفهوم الجهد البلدي باعتباره يشير إلى اشتراك مجاميع بشرية وآلية في تقديم خدمات استثنائية إلى أناس وأماكن بحاجة إليها بشكل آني نتيجة ظروف وأحداث طبيعية وبشرية لم تتعامل معها المؤسسات البلدية وفقاً لعملها الخدمي الروتيني المعتاد. وكما يعني تسخير جهود وإمكانات المؤسسات البلدية وتوجيهها نحو مناطق الخلل الخدمي التي يتوجب معالجتها بشكل فوري. إضافة إلى ان الجهد البلدي يشير إلى توجيه الإمكانيات والموارد البلدية ناحية الاختناقات وعُقد المشاكل الخدمية الغير مألوفة والتي تشكلت نتاج مجموعة من الظروف والاحداث الآنية والمتراكمة بفعل فاعل أو بشكل طبيعي، وهذه المفاهيم تتطابق مع مهام حملة الجهد الهندسي والخدمي الحكومي الذي شكّل بموجب قرار رئاسة الوزراء رقم 86 لسنة 2022 المعني بأيصال الخدمات للمواطنين القاطنين خارج التصاميم الاساسية للمدن وشمول جميع المناطق المحرومة من الخدمات ولاسيما العشوائيات والمناطق الزراعية التي جُرِفَت وأصبحت سكنية(موقع وكالة الأنباء العراقية).

ومن هذه المفاهيم يستطيع الباحث أن يُصيغ تعريفاً لخدمات الجهد البلدي بأنه(خدمات تضاف إلى الواجبات البلدية المعتادة، يتم بها تسخير عناصر المؤسسات البلدية البشرية والآلية لتقديم الخدمات بشكل عاجل وفوري إلى القطاعات التي تجابه مشاكل خدمية غير تقليدية طارئة).

من الواجب على البلديات ان تستعد مسبقاً للحصول على أفضل المعدات والآليات الضرورية أستجابة لتقديم الخدمات الطارئة وكذلك الشروع في إدخال العاملين على تلك الآليات في دورات تدريبية مكثفة لمحاكاة ما قد يصادفهم من عوائق وحالات طارئة توجب التعامل معها بحرفية، علاوة على وضع الخطط على كيفية تحريك ونقل تلك المعدات لاستغلالها أمثل استغلال(بكير، 2016 : 82).

تتميز المنظمات الناجحة في إدارة مواردها البشرية والآلية في الحالات الطارئة الاستثنائية بعدة خصائص(السيد، 2011 : 179):

- 1- توجد لديها موارد بشرية وآلية كافية عند تنفيذ الخطط.
- 2- تتوافر لديها مخزونات كافية من الموارد البشرية والمادية.
- 3- تتناسب مواردها مع طبيعة العمل ولا تتعارض معه.
- 4- ادخال التحديث الدائم على مواردها تحسباً لكل طارئ.

الفصل الثالث : الجانب العملي

المبحث الاول: الإختبارات البنائية لمقاييس البحث

أولاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم جمع وتبويب وتدوين الإجابات الخاصة بالعينة المبحوثة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSSv.28) وتحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافقة مع طبيعة البيانات والمتغيرات للحصول على النتائج ولإستنتاج واختبار فرضيات البحث تم استخدام الأساليب والاختبارات الآتية:

1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

أُستخدِمَ لقياس الأتساق الداخلي لمصطلحات البحث وللتحقق من صدق الأداة والمقياس، وهل أن العبارة التي تهدف إلى قياس مفهوم معين تقيسه هو وليس بعداً آخر؟ ويتميز هذا التحليل بتقديم مجموعة من العلاقات بين بنود المقياس والتي تحدد مدى انطباق البيانات بناءً على استجابات أفراد العينة.

2- أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

أ- التوزيع التكراري: أعداد الإجابات لأفراد العينة بالنسبة لكل سؤال على حدة والاهمية النسبية حسب مقياس ليكرت.

ب- المتوسط الحسابي : هو متوسط إجابات أفراد العينة مدار البحث لكل فقرة ولكل متغير ويتم من خلاله معرفة اتجاه الإجابات وميولها نحو المتوسط الفرضي أو القبول أو الرفض.

ج- الانحراف المعياري: تم احتسابه لتحديد مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة لكل فقرة عن المتوسط الحسابي.

د- اختبار التوزيع الطبيعي: وهو اختبار لشكل المفردات وحساب قيم الالتواء والتفرطح لشكل كل مفردة ضمن حدود التوزيع الطبيعي وتوضيحها بالرسم.

3- أساليب الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

تم استخدام الاختبارات والأساليب التالية للتحقق من فرضيات البحث واختبارها:

أ- اختبار تحليل العلاقة بين المتغيرات والمحاور الفرعية (معامل الارتباط سبيرمان) وللتأكد من صحة فرضيات البحث.

ب- اختبار علاقة الأثر بواسطة معامل الانحدار البسيط وكذلك معامل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث.

ثانياً. مجتمع وعينة البحث

يسعى الباحثون إلى إشراك جميع أعضاء المجتمع الإحصائي المبحوث المتكون من جميع العناصر ذات الصلة بسؤال البحث وفرضياته، لكن الصعوبة تكمن بأن أعداد عناصره وأفراده يكون كبيراً يصعب إشراكهم جميعاً، كما في هذه الدراسة حيث يتكون مجتمع البحث من جميع الأقسام البلدية العاملة في تقديم الخدمات البلدية وخدمات الجهد البلدي والبالغة ملاكاتهم 850 عنصراً تتنوع أعمالهم بين خدمي وإداري وفني. لذا يتم استخدام العينة لتحقيق وصف المجتمع من خلالها، وأختيرت العينة القصدية في هذه الدراسة بعدد 100 من مقدمي خدمات الجهد البلدي في طريق الزائرين سيراً على الأقدام بمناسبة الأربعين للإمام الحسين عليه السلام وزيارة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في ذكرى وفاة الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم، كما تم توزيع 100 إستبانة عليهم وكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً. مقياس ليكرت الخماسي وتطبيقاته:

عند سؤال أعضاء التنظيم الإداري عن مدى رضاهم عن بيئة العمل مثلاً أو عن شعورهم تجاه سلوك الإدارة أو عن تصورهم بشأن الجودة أو عن علاقة الرئيس والمرؤوس، قد يكون العضو راضياً جداً، راضياً، غير راضٍ، غير راضٍ جداً، أو قد لا يكون له رأي محدد (محايد). صُممت أسئلة ليكرت الخماسي لتكون لها خمس إجابات وفقاً لخيارات الأعضاء المذكورة لدرجة رضاهم، مع العلم إن هناك خيارات أخرى لمقياس ليكرت غير الخماسي منها الثلاثي والسباعي تستخدم لقياس الآراء والمشاعر والأحكام. وأدناه جدول (3) يبين أوزان مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (3) أوزان مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	درجة المقياس
5	اتفق تماماً
4	اتفق
3	اتفق إلى حد ما
2	لا اتفق
1	لا اتفق تماماً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ترميز مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة:

يتضمن التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة مجموعة من الخطوات والأساليب العلمية الإحصائية وحسب إبداعات البحث العلمي والتي سيتم تفصيلها بما يلي:

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

يبين جدول رقم (4) إجابات أفراد العينة المئة عن بياناتهم الشخصية والوظيفية موضحة بعدد التكرارات لكل خاصية وبالنسبة المئوية وكما يلي:

- 1- إن عدد الذكور أعلى من الإناث في العينة المبحوثة حيث بلغت نسبتهم المئوية (83%) ويشير ذلك إلى إن طبيعة خدمات الجهد البلدي تعتمد على الجهد العضلي (البدني) وتتطلب قوة تحمل.
- 2- إن أعلى التكرارات مسجلة ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة (39%) ويشير ذلك إلى اعتماد فئة الشباب التي تتسم بالنضوج وتحمل المسؤولية.
- 3- كانت أعلى فئة للمؤهل العلمي (إبتدائية) بنسبة مئوية بلغت (27%) ويشير ذلك إلى اعتماد خدمات الجهد البلدي على الجهد الآلي والبشري ولا يتطلب إلى حدٍ ما مستوى تعليم عالي، مع نسبة عالية لحملة الشهادات الجامعية والعليا يشير إلى تصديهم للوظائف الإدارية والأبداعية .
- 4- كانت أعلى فئة تكرارية لخاصية سنوات الخبرة (1- 10 سنة) حيث بلغت (60%) وهذا يتناغم الفئة العمرية الأعلى ومع وظيفة الخدمي الأعلى ضمن خاصية نوع العمل.
- 5- إشتراك ما نسبته (26%) من العينة بدورتين تدريبيتين وكانت نسبة من لم يشترك بأي دورة تدريبية (25%) وكان سبب ذلك إن الدورات التدريبية تُسمى لمن هم على الملاك الدائم فقط وعدم شمول الأجراء والعقود رغم إنهم يشكلون نسبة يعتد بها.
- 6- سجلت أعلى نسبة لنوع العمل لوظيفة (خدمي) بنسبة (52%) يشير ذلك إلى الطبيعة الخدمية المبتغاة من الجهد البلدي.

جدول (4) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	83	83%
		أنثى	17	17%
		المجموع	100	100%
2	الفئة العمرية	20-30 سنة	24	24%
		31-40 سنة	39	39%
		41-50 سنة	32	32%
		51 سنة فأكثر	5	5%

المجموع			
100	%100		
27	%27	ابتدائية	المؤهل العلمي
25	%25	متوسطة	
8	%8	اعدادية	
8	%8	دبلوم	
25	%25	بكالوريوس	
2	%2	دبلوم عالي	
5	%5	ماجستير	
0	%0	دكتوراه	
المجموع			
100	%100		
60	%60	10-1 سنة	سنوات الخدمة
37	%37	20-11 سنة	
0	%0	30-21 سنة	
3	%3	40-31 سنة	
المجموع			
100	%100		
25	%25	بدون دورة	عدد الدورات المشترك بها
22	%22	دورة واحدة	
26	%26	دورتان	
3	%3	ثلاث دورات	
24	%24	اكثر من ثلاث دورات	
المجموع			
100	%100		
22	%22	اداري	نوع العمل
26	%26	فني	
52	%52	خدمي	
المجموع			
100	%100		

المصدر/ اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ثانيا: اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

تشير صلاحية البحث هنا إلى حقيقة أن أسئلة الاستبانة تؤدي وتقيس ما تم تصميمها بالفعل للقيام به. وهذا يعني أن الاستبانة وفقراتها ومفرداتها واضحة ومفهومة لمن ستشملهم الدراسة. وصحة الاستبانة، وصلاحية التحليل الإحصائي. وللتأكد من صدق الاستبانة تم استخدام ثبات أداء البحث أي (الاتساق الداخلي) لجعل كل فقرة من فقرات الاستبانة متنسقة مع المجال، وأستخدم معامل (ألفا كرونباخ) لحساب كل فقرة في الاستبانة. ويجب أن تزيد قيمته عن (0.70)، وهو ما يتفق مع توصيات اثنين من الباحثين (Sekaran & Bougie, 2016) اللذين أكدوا على أن ثبات أي متغير من متغيرات المقياس يجب أن يكون أكبر من أو يساوي (0.70) وأن يكون له درجة نسبية ثبات عالية لجميع أسئلة الاستبانة، ثبات عالي كما هو مبين في الجدول أدناه، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (0.947) والمتغير التابع خدمات الجهد البلدي (0.936) وهما أيضا أعلى بكثير من الحد المسموح وفيما يلي جدول يبين قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات والصدق.

الجدول رقم (5) قيم معامل الفا كرونباخ للثبات

ت	اسم المتغير	قيمة معامل الثبات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (للاستبانة ككل)
1	إدارة الجودة الشاملة	0.947	35	0.965
2	خدمات الجهد البلدي	0.936	18	

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

ثالثاً: تجانس المفردات (التوزيع الطبيعي):

وهو عبارة عن توزيع نظري لمفردات العينة حول مقياس الوسط الفرضي في البيانات الترتيبية ويظهر بالرسم على شكل جرس مقلوب يسمى (منحنى كاوس)، ويسمى التوزيع متماثلاً للبيانات والمتغيرات عندما تتطابق فيه حدود مقاييس النزعة المركزية وكذلك مقدار الالتواء والتفرطح بالرسم حيث يجب ان تكون قيمته تتراوح بين (-1.96 و+1.96)، وفي هذه الفقرة سيتم احتساب معامل الالتواء والتفرطح لأسئلة الاستبيان واستكشاف البيانات وخلوها من القيم المفقودة عند حجم عينة (100) ،حيث نجد ان جميع فقرات الاستبانة تتوزع طبيعياً وان قيم معامل الالتواء والتفرطح هي ضمن الحد المسموح به مما يشير إلى تجانس البيانات والاجابات حول المتوسط الفرضي. وان اراء المستجيبين كانت تتسم بالموضوعية، وفيما يلي جدول يوضح قيم معامل الالتواء والتفرطح والقيم العليا والدنيا المحسوبة لكل فقرة في الاستبيان.

الجدول رقم (6) قيم معامل الالتواء والتفرطح لفقرات متغير (إدارة الجودة الشاملة)

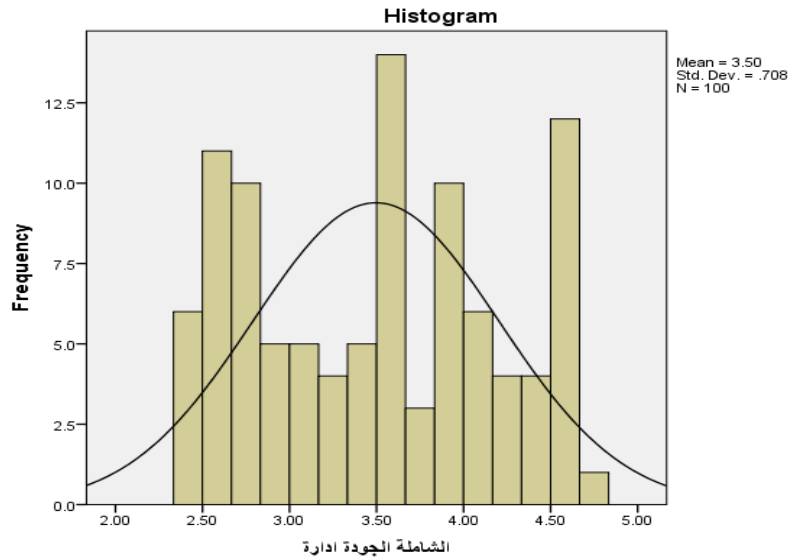
الفقرات	القيم المفقودة	اقل مستوى اجابة	اعلى مستوى اجابة	الالتواء	التفرطح
1	0	2	5	0.126	1.116
2	0	1	5	-0.136	0.886
3	0	1	5	-0.391	1.003
4	0	1	5	-0.426	0.560
5	0	1	5	1.824	1.914
6	0	2	5	-0.380	1.036
7	0	2	5	-0.035	0.998
8	0	2	5	-0.242	0.746
9	0	2	5	-0.162	0.932
10	0	1	5	-0.530	0.862

0.898	0.251-	5	1	0	11
1.22	0.01-	5	2	0	12
0.631	0.317-	5	1	0	13
0.754	0.385-	5	1	0	14
1.017	0.418-	5	1	0	15
0.841	0.275-	5	1	0	16
0.852	0.049	5	1	0	17
0.747	0.530-	5	1	0	18
0.991	0.22-	5	2	0	19
0.827	0.149	5	2	0	20
0.980	0.130-	5	2	0	21
1.440	0.56	5	2	0	22
1.332	0.23-	5	2	0	23
0.731	0.166-	5	1	0	24
1.316	0.121	5	2	0	25
0.815	0.131	5	1	0	26
1.096	0.379-	5	1	0	27
1.036	0.074	5	2	0	28
0.624	0.144-	5	1	0	29
0.576	0.882-	5	2	0	30
1.291	0.665	5	2	0	31
0.773	0.721-	5	1	0	32
1.124	0.027	5	2	0	33
0.675	0.350-	5	1	0	34
1.0213	0.594	5	2	0	35

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

ومن خلال رسم متغير إدارة الجودة الشاملة باستخدام (منحنى كاوس) لبيان مستوى التماثل والإعتدالية في البيانات أي إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان، وهو أيضا أحد مقاييس الشفافية في جمع البيانات والمعلومات نلاحظ الشكل التالي والذي يتبين فيه شكل الجرس المقلوب من خلال منحنى الرسم وهذا يعني ان المتغير يتوزع توزيعا طبيعيا ويقودنا إلى إكمال التحاليل الإحصائية القادمة بما يخص اختبار (الفرضيات الإحصائية).



شكل (2) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير (إدارة الجودة الشاملة)

الجدول (7) قيم معامل الالتواء والتفرطح لفقرات متغير (خدمات الجهد البلدي)

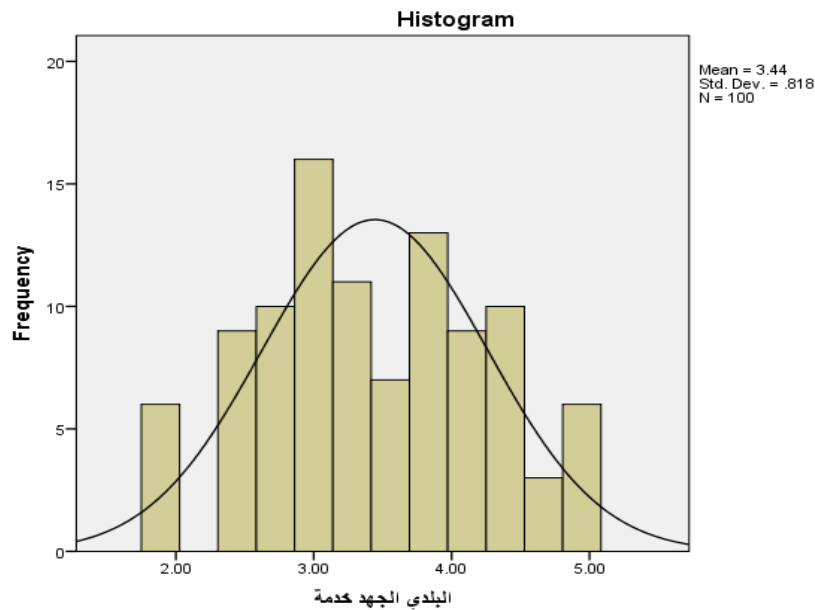
الفقرات	القيم المفقودة	أقل مستوى اجابة	أعلى مستوى اجابة	الالتواء	التفرطح
1	0	1	5	0.063	1.282-
2	0	1	5	0.207	0.647-
3	0	1	5	0.385-	0.195-
4	0	1	5	0.196-	0.744-
5	0	1	5	0.036	0.650-
6	0	1	5	0.216-	0.857-
7	0	1	5	0.222-	1.236-
8	0	1	5	0.464-	0.958-
9	0	1	5	0.358-	0.924-
10	0	1	5	0.456	0.797-

0.092-	0.143	5	1	0	11
1.029	0.825-	5	1	0	12
0.692	0.031-	5	1	0	13
0.872	0.232-	5	1	0	14
0.678	0.311-	5	1	0	15
0.781	0.517-	5	1	0	16
1.021	0.344-	5	1	0	17
1.028-	0.455-	5	2	0	18

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

ومن خلال رسم متغير خدمات الجهد البلدي باستخدام (منحنى كاوس) لبيان مستوى التماثل والاعتدالية في البيانات أي إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان، وهو أيضا أحد مقاييس الشفافية في جمع البيانات والمعلومات نلاحظ الشكل التالي والذي يتبين فيه شكل الجرس المقلوب من خلال منحنى الرسم وهذا يعني ان المتغير يتوزع توزيعا طبيعيا ويقودنا إلى اكمال التحاليل الإحصائية القادمة بما يخص اختبار (الفرضيات الإحصائية).



شكل (3) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير (خدمات الجهد البلدي)

رابعاً: التوزيع التكراري لفقرات الاستبانة:

يتمثل التوزيع التكراري في احتساب التكرار لجميع أسئلة الاستبيان وأيضا احتساب مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) والتي من خلالها يتم التعرف

على درجات القبول او التوافق في اراء المجيبين من أفراد العينة وكذلك الأهمية النسبية لكل سؤال ومحور ومتغير والتي سيتم تفصيلها بما يلي:

أ- الوصف الاحصائي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

من خلال النتائج في الجدول (8) ادناه والتي تبين الوصف الاحصائي لأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ ان الوسط الحسابي العام للمتغير قد بلغت قيمته (3.49) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.708)، وأهمية نسبية بلغت (70%) وبالرجوع إلى جدول الأوساط المرجحة لمقياس ليكرت رقم جدول (3) نجد ان مدى استجابات أفراد العينة بصورة عامة يتفوقون مع فقرات المتغير وكما كانت أجابات العينة المبحوثة بخصوص فقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- 1- ان بعد (قناعة ودعم الإدارة العليا) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.65) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.941) وأهمية نسبية (73%).
 - 2- اما بُعد (اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (3.50) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.720) وأهمية نسبية (70%).
 - 3- فيما حقق البعد (التركيز على الزبائن) بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (3.49) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.861) وأهمية نسبية (70%).
 - 4- وبالاعتماد أيضاً على تصنيف جدول الأوساط المرجحة لمقياس ليكرت نلاحظ ان بعد (التحسين المستمر) بلغ المتوسط الحسابي له (3.65) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.766) وأهمية نسبية (73%).
 - 5- كما وسجل المتوسط الحسابي للبعد (مشاركة العاملين وتحفيزهم) قيمة بلغت (3.17) وبانحراف معياري (0.827) وأهمية نسبية (63%).
- وفي ادناه جدول يوضح قيم التكرارات الموزعة على الأسئلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل.

جدول (8) مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير (إدارة الجودة الشاملة)

الفقرات	لا اتفق تماماً	لا	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	-	12	41	22	25	3.60	0.995	72
2	6	22	27	28	17	3.28	1.164	66
3	2	20	18	32	28	3.64	1.150	73
4	3	11	29	29	28	3.68	1.091	74
5	4	17	31	19	29	3.79	1.086	76
6	-	17	21	27	35	3.80	1.0101	76

76	0.888	3.80	26	33	36	5	-	7
73	0.941	3.65	قناعة ودعم الإدارة العليا					
79	0.821	3.95	28	42	27	2	-	1
74	0.957	3.71	24	34	31	11	-	2
56	1.245	2.81	15	14	18	43	10	3
66	1.210	3.30	18	30	24	20	8	4
74	0.993	3.73	30	22	39	9	-	5
67	1.124	3.36	16	33	28	17	6	6
74	1.087	3.70	29	29	27	13	2	7
70	0.720	3.50	اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات					
70	1.259	3.52	27	31	15	21	6	1
67	1.168	3.36	18	32	24	20	6	2
61	1.183	3.07	14	22	30	25	9	3
77	1.120	3.83	37	25	24	12	2	4
69	0.978	3.45	15	35	30	20	-	5
72	0.900	3.59	19	30	42	9	-	6
73	0.977	3.66	23	33	31	13	-	7
70	0.861	3.49	التركيز على الزبائن					
77	0.932	3.86	34	21	42	3	-	1
72	1.103	3.58	18	22	30	20	-	2
73	1.048	3.65	28	22	39	9	2	3
80	0.847	4.01	35	32	32	1	-	4
64	1.115	3.22	17	20	35	24	4	5
73	1.256	3.67	36	24	13	25	2	6
71	1.008	3.56	23	25	37	15	-	7
73	0.766	3.65	التحسين المستمر					
66	1.127	3.32	18	24	36	16	6	1
56	1.029	2.82	9	18	19	54	-	2
56	1.077	2.82	6	32	-	62	-	3
68	1.224	3.42	13	56	-	22	9	4
70	1.030	3.49	20	29	31	20	-	5
65	1.0205	3.23	14	33	26	16	11	6
62	1.190	3.09	21	12	22	45	-	7
63	0.827	3.17	مشاركة العاملين وتحفيزهم					
70	0.708	3.49	إدارة الجودة الشاملة X					

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

وبناءً على ما جاء بالجدول (8) والخاص بمقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير (إدارة الجودة الشاملة) يمكن ان نبين ترتيب الاهمية لأبعاد المتغير وحسب آراء العينة المبحوثة حيث حصل بعد التحسين المستمر على الترتيب الاول بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري يبلغ (0.766) وأهمية نسبية مقدارها (73%)، وجاء بعده ثانياً في الترتيب بُعد قناعة ودعم إدارة العليا وإن تساوى البُعدان في المتوسط الحسابي والاهمية النسبية لكن بأنحراف معياري أعلى لبُعد قناعة ودعم الإدارة العليا بلغ (

0.941) و كلما ارتفع الانحراف المعياري لمجموعة من البيانات كلما ابتعدت عن المتوسط الحسابي واصبحت أكثر تشتتاً (Sekaran&Bougie,2016). وفيما يلي الجدول (9) يبين ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب أهميتها من وجهة نظر العينة المدروسة:

جدول (9) الاهمية الترتيبية لأبعاد متغير (إدارة الجودة الشاملة)

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
الاول	%73	0.766	3.65	التحسين المستمر
الثاني	%73	0.941	3.65	قناعة ودعم الإدارة العليا
الثالث	%70	0.720	3.50	اتخاذ القرارات بناء على المعلومات
الرابع	%70	0.861	3.49	التركيز على الزبائن
الخامس	%70	0.827	3.17	مشاركة العاملين

كذلك بين جدول (8) ان هناك فقرات في الاستبانة المحكّمة والمبينة في الملحق (2) قد حصلت على متوسطات حسابية أعلى من غيرها وفقرات حصلت على أدنى وسط حسابي حسب آراء وأجوبة العينة المبحوثة لكل بُعد من أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي تفصيل ذلك :

1- فقد حصلت الفقرة (7) في بُعد قناعة ودعم الإدارة العليا والتي تنص على (تتبنى الإدارة العليا الافكار والمقترحات التي تسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين) على أعلى وسط حسابي والبالغ (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.888) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (76 %) وتشير هذه الفقرة إلى إستجابة الإدارة العليا للأفكار البناءة التي من شأنها الاسهام في تحسين الخدمات، بينما حصلت الفقرة (2) من نفس البُعد على أقل متوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري قدره (1.164) وبأهمية نسبية مقداره (66 %) وتنص الفقرة (لدى الإدارة العليا تصور واضح وقناعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة) وتؤشر هذه الفقرة ضرورة اتخاذ الإدارة العليا من فلسفة إدارة الجودة الشاملة كنهج عملياتي اذا أرادت تحسين جودة الخدمات المقدمة.

2- كما حصلت الفقرة (1) من بعد اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات التي تنص (تعتمد البلديات في عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات الموثقة) على أعلى وسط حسابي مقداره 3.95 بأهمية نسبية بلغت (79 %) وانحراف معياري قدره 0.821 توضح هذه الفقرة اعتماد البلديات على المعلومات الموثقة عند اتخاذ القرارات، بينما حصلت الفقرة (3) من ذات البُعد أقل وسط حسابي وأهمية نسبية بمقدار (2.81) و(56%) على التوالي وكان الانحراف المعياري قدره (1.245) للفقرة (يتخذ العاملون قرارات ارتجالية سريعة تخدم المواطن دون الرجوع إلى الجهات

- العليا)وبناءً على ما جاء بهذه الفقرة يتضح أهمية إعطاء العاملين الفسحة في اتخاذ القرارات الارتجالية السريعة كونهم أقرب ميدانياً لخدمة المواطنين وأدرى بحاجاتهم على أرض الواقع .
- 3- حصلت الفقرة (4) من بُعد التركيز على الزبائن والتي تنص (يؤدي رضا العاملين في البلديات إلى تقديمهم الخدمات بجودة عالية للمواطنين) على أعلى وسط حسابي مقداره (3.83) وكذلك أعلى أهمية نسبية بلغت (77%) وكان مقدار الانحراف المعياري لها (1.120) تفسر هذه الفقرة ان رضا العاملين بشكل عام يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة وزيادة الجهد المبذول من قبلهم،بينما كان نصيب الفقرة (3) الأقل وسطا حسابيا قدره(3.07)وكذلك أقل أهمية نسبية مقداره(66%)للبعد نفسه وكان الانحراف المعياري قد بلغ (1.183) للفقرة القائلة(تعتبر البلديات العاملين بها من زبائننا أيضا وتسعى إلى كسب رضاهم)ومعنى هذه الفقرة ان على إدارة البلديات النظر إلى العاملين بأنهم زبائن أسوة بالمواطنين والسعي الدائم لرضاهم.
- 4- كما حصلت الفقرة (4) من بُعد التحسين المستمر على متوسط حسابي مقداره (4.01) وهو الاعلى بين فقرات البُعد وعلى أهمية نسبية بلغت(80%)وانحراف معياري بمقدار(0.847)للفقرة التي نصت(يتطلع الجميع "إدارة وعاملين"إلى ان تكون الخدمات المقدمة أحسن ما يكون)حيث تشير إلى ان هاجس كل من الإدارة والعاملين ان تكون الخدمات بأكمل وجه،كما وحصلت الفقرة (5)من هذا البُعد والتي جاء بها(تسأل البلديات بشكل مستمر عن آراء المواطنين بخصوص جودة الخدمة) على متوسط حسابي قدره (3.22) وأهمية نسبية بلغت (64%)وانحراف معياري مقداره(1.115) وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالاتصال مع المواطنين ومعرفة آراءهم عن جودة الخدمات.
- 5- حصلت الفقرة(5)من بُعد مشاركة العاملين وتحفيزهم على أعلى وسط الحسابي بلغ(3.49)والاهمية النسبية بلغت(70%)وكان الانحراف المعياري لها (1.030)ونصت الفقرة (ترفع البلديات من مستويات العاملين عن طريق اشراكهم في برامج تدريبية)يؤشر ذلك ما لاشراك العاملين في برامج تدريبية تخص تقديم خدمات الجهد البلدي من أهمية في رفع مستوى الاداء،بينما حصلت الفقرتين (2) و (3) على نفس الوسط الحسابي وهو الاقل لفقرات بُعد مشاركة العاملين وتحفيزهم حيث حصلت الفقرة (2) التي تقول (تتعامل البلديات مع جميع العاملين بمبدأ المساواة والعدالة) على وسط حسابي بلغ (2.82)وأهمية نسبية بلغت (56%)وانحراف معياري (1.029)وحصلت الفقرة (3) على نفس الوسط الحسابي والاهمية النسبية للفقرة (2)وبانحراف معياري بلغ (1.077)وقد جاء في سؤال الفقرة(يسمح للعاملين باتخاذ قراراتهم بانفسهم) ،تؤكد هاتان الفقرتان على أهمية العدالة والمساواة عند تعامل الادارات

مع العاملين وان هناك خلل من ناحية شعورهم بمدأ العدالة والمساواة مع ضرورة ان يسمح للعاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من قبلهم.

ب- الوصف الاحصائي لبعء المتغير المعتمد (خدمات الجهد البلدي):

من خلال النتائج في الجدول (10) يتبين الوصف الاحصائي لفقرات المتغير (خدمات الجهد البلدي) فنلاحظ ان الوسط الحسابي العام للمتغير قد بلغ (3.44) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس (3)، وبانحراف معياري قيمته (0.818)، وأهمية نسبية (69%) يشير ذلك لأتفاق العينة عامة مع فقرات المتغير التي تتمتع بأوساط حسابية أكبر من المتوسط الفرضي مما يعطي دلالة واضحة نحو تقبل آراء المجيبين على الأسئلة مع المقياس. كما أشار الجدول لحصول الفقرة (12) في الاستبانة والتي تنص (تسخر البلديات الامكانيات المادية والمالية والفنية للتعامل مع الزيارات الدينية والظروف والاحداث غير المعتادة) على أعلى وسط حسابي (3.97) وأهمية نسبية (79%) وانحراف معياري (1.058) تشير الفقرة إلى تسخير البلديات لكافة إمكانياتها عند التعامل مع الزيارات الدينية وما يصاحبها من خدمات مطلوبة وعند مجابهة الاحداث والظروف الاستثنائية الغير معتادة، بينما حصلت الفقرة (10) التي نصت (تقدم البلديات المكافآت للعاملين بما يتناسب مع ما يبذلونه من جهد) على أقل وسط حسابي مقداره (2.62) وأهمية نسبية مقدارها (52%) وانحراف معياري (1.376) فعلى البلديات أن تكافئ العاملين ليكون هذا حافزاً لهم ودافع لتقديم المزيد من العطاء وبذل مجهود أكبر يتناسب مع حجم الطلب على الخدمة، وان موضوع الحوافز والمكافآت بحاجة إلى مراجعة من قبل المشرعين فلا يوجد في القانون العراقي نص على المكافآت التشجيعية التي تمنح لجهد الموظف المتميز على عكس المشرع المصري والجزائري الذي وضع قوانين تنص على مكافأة الموظف على جهوده (حمزة، 2021: 137). وفي ادناه جدول يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المسجلة لجميع أسئلة الاستبيان للمتغير التابع وكذلك توزيع إجابات العينة التكرارية على كل سؤال.

جدول (10) مقاييس الإحصاء الوصفي لمتغير (خدمات الجهد البلدي)

الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	8	28	24	13	27	3.23	1.33	65
2	8	13	37	21	21	3.34	1.183	67
3	4	9	35	32	20	3.55	1.038	71
4	10	14	35	21	20	3.27	1.221	65
5	7	20	38	19	16	3.17	1.138	63
6	9	19	27	28	17	3.25	1.209	65
7	7	23	20	20	30	3.43	1.320	69
8	5	14	26	16	39	3.70	1.259	74
9	3	15	27	23	32	3.66	1.165	73

52	1.376	2.62	15	11	21	27	26	10
67	1.101	3.33	21	16	41	19	3	11
79	1.058	3.97	39	32	18	9	2	12
73	1.047	3.66	30	18	41	10	1	13
65	1.162	3.27	16	28	31	17	8	14
72	1.174	3.58	29	23	29	15	4	15
74	1.168	3.70	32	27	24	13	4	16
67	1.228	3.37	21	28	27	15	9	17
78	1.047	3.88	36	29	22	13	-	18
69	0.818	3.44	خدمة الجهد البلدي					

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث إختبار كل من الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بالارتباط والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وإختبار الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالتأثير والفرضيات الفرعية المنبثقة منها. وسوف يتم إجراء اختبار الفرضيات حسب وصفها في منهجية ومشكلة الدراسة وصياغتها حيث تضمنت فرضيتين رئيسيتين وتتفرع منهما (5) فرضيات فرعية لإختبار وجود العلاقة والتأثير المعنويين عند مستوى معنوية فرضي (0.05) وقد تم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان للرتب) كون البيانات ذات طابع ترتيبي وفق مقياس ليكرت الخماسي وكذلك استخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد لإيجاد التأثير. يعد اختبار الفرضيات من الناحية الإحصائية مقياس لصحة الادعاء الذي يتم وضعه من خلال تساؤل يصاغ بطريقة إحصائية ويتم إجراء فحص هذا الادعاء من خلال المعنوية المتحصلة ومقارنتها مع القيمة الثابتة والبالغة 0.05 وهي نسبة الوقوع في الخطأ وفيما يلي اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: إختبار فرضيات الارتباط

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين خدمات الجهد البلدي). ولإختبار هذه الفرضية يتم حساب معامل سبيرمان للإرتباط والذي يقيس العلاقة بين متغيرين حيث تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28. و نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11) ان قيمة العلاقة بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحسين خدمات الجهد البلدي هي علاقة إيجابية طردية معنوية ووفق معامل ارتباط بلغت قيمته (0.791) ومن خلال النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (11) قيم معاملات الارتباط للفرضية الرئيسية

المتغيرات	خدمات الجهد البلدي
معامل(سبيرمان)	0.791**
المعنوية Sig	0.00
حجم العينة	100

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

2-إختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: تهدف هذه الفقرة إلى إيجاد معامل الإرتباط والتعرف على العلاقة بين (خدمات الجهد البلدي) وأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بهدف التأكد من مدى دقتها وحسب ورودها في منهجية البحث وسيتم ذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول (12) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين خدمات الجهد البلدي

أبعاد المتغير المستقل	قناعة ودعم الإدارة العليا	اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	التركيز على الزبائن	التحسين المستمر	مشاركة العاملين وتحفيزهم
معامل الارتباط	**0.568	**0.696	**0.730	**0.759	**0.789
المنوية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
حجم العينة	100	100	100	100	100

معنوي بمستوى (0.05)

ومن خلال نتائج جدول رقم (12) نجد ما يلي:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قناعة ودعم الإدارة العليا وتحسين خدمات الجهد البلدي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية قدرها (0.568**) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية الفرضي (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات وتحسين خدمات الجهد البلدي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية قدرها (0.696**) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية الفرضي (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ج - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبائن وتحسين خدمات الجهد البلدي ، وبعد مراجعة معطيات الجدول (12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية قدرها (0.730**) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية الفرضي (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين خدمات الجهد البلدي ، وبعد مراجعة معطيات الجدول (12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية قدرها (0.759**) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية الفرضي (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحفيزهم وتحسين خدمات الجهد البلدي، وبعد مراجعة معطيات الجدول (12) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية قدرها (0.789**) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية الفرضي (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

تهدف الفقرة لإختبار الفرضيات الخاصة بالتأثير بين المتغيرات والتأكد من صحتها، وفيما يلي جدولاً يوضح نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي نصت على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي) حيث نجد ان ما يعرضه الجدول 13 ادناه ، وجود علاقة تأثير مقدارها (0.789) و (T=13.106) وبمستوى معنوية مقداره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المحتسب اقل من مستوى المعنوية المفترض والذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ،. حيث ان معادلة الانحدار تكتب كالتالي:

$$Y=0.922+(0.789)X$$

الجدول (13) قيم معاملات التأثير لإدارة الجودة الشاملة في خدمات الجهد البلدي

المعنوية	F	R-square	المعنوية	T	Standardized	Unstandardized		النموذج
					Coefficients	الخطأ المعياري	معامل B	
0.00	171.76	0.637	0.385	0.872	معامل بيتا للتأثير	0.251	0.219	الثابت
					0.789	0.07	0.922	إدارة الجودة الشاملة

n=100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

تحليل واختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية حسب ورودها بمنهجية البحث باستخدام مفهوم تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتوضح نتائج اختبار الفرضيات في الجدول (14) النتائج التالية:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لقناعة ودعم الإدارة العليا في تحسين خدمات الجهد البلدي. نلاحظ وجود علاقة تأثير مقدارها (0.023) وقيمة (T=0.301) بمستوى معنوية مقدارها (0.765)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق أكبر من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T<1.96) لذا ترفض هذه الفرضية وان رفضها لا يعني بالضرورة عدم وجود تأثير فربما هناك تأثير لكنه غير معنوي (قليل).

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لاتخاذ القرارات بناءً على المعلومات في تحسين خدمات الجهد البلدي. نلاحظ وجود علاقة تأثير مقدارها (0.178) وقيمة (T=2.955) بمستوى معنوية مقدارها (0.04)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق أقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية.

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتركيز على الزبائن في تحسين خدمات الجهد البلدي، نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.02) وقيمة (T=0.154) بمستوى معنوية مقدارها (0.87)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق أكبر من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T<1.96) لذا ترفض هذه الفرضية .

د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتحسين المستمر في تحسين خدمات الجهد البلدي، وبعد مراجعة الجدول (14) نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.326) وقيمة (T=3.145) بمستوى معنوية مقدارها (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق أقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية.

هـ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمشاركة العاملين وتحفيزهم في تحسين خدمات الجهد البلدي، نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.430) وقيمة (T=4.190) بمستوى معنوية مقدارها (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المحقق أقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية.

الجدول (14) قيم معاملات تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في خدمات الجهد البلدي

المعنوية	F	R-square	المعنوية	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج
					معامل بيتا للتأثير	الخطأ المعياري	معامل B	
0.00	42.525	0.692	0.429	0.794		0.248	0.197	الثابت
			0.765	0.301	0.023	0.067	0.02	قناعة ودعم الإدارة العليا
			0.04	2.955	0.178	0.109	0.202	اتخاذ القرارات بناء على المعلومات
			0.87	0.154	0.02	0.105	0.002	التركيز على الزبائن
			0.00	3.145	0.326	0.112	0.348	التحسين المستمر
			0.00	4.190	0.430	0.101	0.425	مشاركة العاملين وتحفيزهم

(n=100)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 28)

الفصل الرابع/ الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- إن خدمات الجهد البلدي خدمات استثنائية تتطلب تواجد الرجال بنسبة أكبر من النساء لاعتمادها على الجانب البدني، ولنفس السبب كانت نسبة فئة الشباب العمرية والأقل سنوات خدمة هي الأكثر تواجداً، فضلاً عن أن الجانب البدني لا يتطلب مؤهلاً علمياً عالياً كما تتطلبه الوظائف الإدارية والابداعية. وللطبيعة الخدمية للجهد البلدي كانت نسبة وظيفة الخدميين هي الأعلى.
- 2- يتمتع متغير إدارة الجودة الشاملة بأهمية عالية عند أفراد العينة يعكس الدور الذي تلعبه في تحسين الخدمات وكان ترتيب أهمية أبعاده كما يلي (1. التحسين المستمر 2. قناعة الإدارة العليا 3. اتخاذ القرار بناء على المعلومات 4. التركيز على الزبائن 5. مشاركة العاملين) .
- 3- رغم تبني الإدارة العليا للمقترحات التي تُحسّن الخدمات لكن تصورها عن إدارة الجودة الشاملة ليس بمستوى الطموح، وعلى الرغم من أن القرارات المتخذة تعتمد على المعلومات الموثقة بيد أن الإدارة لا تسمح لمقدمي خدمات الجهد البلدي باتخاذ القرارات الارتجالية التي تُسهم بسرعة الإستجابة.
- 4- ينعكس رضا العاملين إيجاباً على مستوى أدائهم، وأن البلديات حسب العينة المبحوثة لا تنتظر للعاملين كزبائن أسوة بالمواطنين، وعلى الرغم من تطلعات العاملين لأن تكون الخدمات عالية الجودة لكن الأستماع إلى صوت الزبائن بحاجة إلى عناية أكبر.
- 5- لم تراعي البلديات مبدأ العدالة والمساواة خاصة عند إشراك العاملين في برامج تدريبية العاملين ولم تعطِ الحق للعاملين في اتخاذهم للقرارات التي تخص عملهم وهم الأقرب لمعرفة النتائج المترتبة عليها.
- 6- إن خدمات الجهد البلدي بعنصرها البشري والآلي من الخدمات العامة المهمة التي يتوجب تقديمها إلى المواطنين بجودة عالية كما انها محل اهتمام حكومي عالٍ المستوى كونها أحد أركان الجهد الحكومي الذي يشرف عليه فريق عمل متخصص رفيع المستوى مهمته تقديم الخدمات العاجلة والضرورية والاستثنائية، ومن شأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات أن يحسن من تلك الخدمات.
- 7- بصورة عامة يتفق أفراد العينة مع فقرات الأستبانة الخاصة بمتغير خدمات الجهد البلدي، وأن البلديات تُسخر إمكاناتها البشرية والآلية في أيام الزيارات المليونية وعند وقوع ظروف وأحداث غير معتادة، لكن هناك عدم رضا للعاملين على ما تقدمه البلديات من مكافآت وحوافز مقابل الجهود المبذولة.

- 8- وجود علاقة ارتباط معنوية بصورة طردية بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحسين خدمات الجهد البلدي حيث كانت قيمة معامل الارتباط مرتفعة بلغت (0.791) وكما ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين خدمة الجهد البلدي.
- 9- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بمستوى (0.789) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي. كما وتوجد علاقة تأثير معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (إتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتحفيزهم) في تحسين خدمات الجهد البلدي، ولم يحقق بعد قناعة ودعم الإدارة العليا وبعد التركيز على الزبائن علاقة التأثير المعنوي في تحسين خدمات الجهد البلدي أو ان علاقة التأثير ضعيفة وغير معنوية.

ثانياً: التوصيات

- 1- يوصي الباحث بضرورة العناية بالجانب البشري كونه الركيزة الأساسية لتقديم الخدمات البلدية بجودة عالية في المنظمات المبحوثة عن طريق:
- أ- توفير الملاكات الكافية والمؤهلة للتعامل مع الأحداث والظروف غير الاعتيادية والتي تتطلب جهود بلدية استثنائية كالتي تشهده محافظة النجف الأشرف من زيارات مليونية.
- ب- تطوير قابليات ومهارات العاملين على تقديم خدمات الجهد البلدي عن طريق زجهم في دورات تدريبية مع ضرورة تحقيق مبدأ العدالة والمساواة عند التعامل مع العاملين ولا سيما من هم موظفين بصفة عقد أو اجراء يوميين.
- ت- التركيز على نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لما له من أثر ايجابي في تحفيز العاملين على تقديم المزيد من الجهود خدمة للمواطنين.
- ث- على المشرع العراقي اعادة النظر في القوانين التي تحكم عملية تقديم الحوافز والمكافآت وسن القوانين التي تمكن من توزيع المكافآت والحوافز والعلاوات التشجيعية أسوة بالقانون المصري والجزائري.
- 2- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالآليات والمعدات التخصصية التي تحتاجها البلديات لمواجهة الطلب المتنامي على خدمات الجهد البلدي كون الجهد الآلي هو العنصر الاساسي الثاني والذي يكمل مع العنصر البشري خدمات الجهد البلدي ويكون ذلك الاهتمام من خلال:
- أ- تحديث اسطول الآليات التخصصية ورفده بآليات حديثة مواكبة لما موجود بالدول المتقدمة والمطالبة الحثيثة للجهات العليا المعنية بتوفير الاموال الضرورية وتسهيل مهمة الحصول عليها .

- ب- الصيانة والإدامة المستمرة للآليات التخصصية الموجودة للحد من آثار الاندثار والاستهلاك المصاحب للعمل البلدي ولإطالة عمر المعدات الانتاجي.
- 3- كما يوصي الباحث الادارات العاملة في المنظمات المبحوثة بأهمية تبني أسس ومفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كونها ضرورة إدارية حديثة أثبتت نجاعتها في العديد من الدول والمنظمات التي طبقتها بصورة صحيحة بواسطة:
- أ- الاطلاع على تجارب المنظمات فيما حققته إدارة الجودة الشاملة من تحسين في المنتجات (السلع والخدمات) أدت إلى رضا الزبائن وولائهم للمنظمات التي قدمتها.
- ب- الايمان بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها في الدوائر البلدية بعد القناعة بحاكميتها في تحسين الخدمات البلدية وخدمات الجهد البلدي.
- ت- الإعلان بشكل واضح وصريح وبمختلف الوسائل لكل المستويات التنظيمية في البلديات بضرورة الالتزام بالجودة في كل الانشطة والعمليات عند تقديم الخدمات للمواطنين لأن ذلك من شأنه ان يولد إحساس عند جميع العاملين بجدية الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ث- الإصغاء إلى آراء العاملين على تقديم خدمات الجهد البلدي وحثهم على تقديم الافكار والمقترحات التي تفضي إلى تحسين الخدمة المقدمة .
- ج- التكيف مع الأحداث والمواقف والظروف الطارئة والاستثنائية عند إتخاذ القرارات والاحتفاظ بقاعدة بيانات بخصوص تلك الأحداث، وبيانات تخص العنصر البشري والعنصر الآلي المعنيين بتقديم خدمات الجهد البلدي لزيادة موثوقية القرار المتخذ مع السماح للعاملين ميدانيا باتخاذ القرارات الارتجالية والسريعة اذا كان ذلك يخدم المواطن ويشعره بجودة الخدمات.
- ح- ضرورة تبني سياسة الباب المفتوح لاستقبال المواطنين ومعرفة شكاويهم الخاصة بجودة الخدمة وتفعيل قنوات الاتصال مع جميع الزبائن والاهتمام بالعاملين باعتبارهم زبائن داخليين يؤدي رضاهم إلى تقديمهم افضل الخدمات إلى الزبائن الخارجيين .
- خ- من المهم أن يركز التحسين المستمر للخدمات البلدية على آراء المواطنين عن طريق إجراء المسوحات والإستبيانات، كما إن لتحسين ظروف العمل وإستثمار كافة الموارد المتاحة فرصة حقيقية لرفع مستوى الخدمات المعتادة والاستثنائية.
- د- السماح للعاملين بإتخاذ القرارات التي تخص عملهم بانفسهم وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف والإهتمام باكتشاف الطاقات والمواهب لدى العاملين وإستغلالها في تحسين جودة الخدمات، والعمل على تقديم الجوائز والهدايا لمن يثبت التزامه بمعايير الجودة.

ذ- إستحداث شعبة أو وحدة لإدارة الجودة هدفها متابعة جودة العمل ومقارنته بمعايير الجودة الموضوعية و تصحيح الانحرافات وحل المشاكل التي تؤدي إلى تدني الجودة في جميع الأنشطة والعمليات وليس فقط المخرجات النهائية.

4- يوصي الباحث بأهمية تفعيل القوانين الساندة لعمل البلديات والعمل على تطبيقها من قبل الدوائر المعنية، كما ان على البلديات رفع توصيات بضرورة قيام المشرع العراقي بوضع قوانين صارمة وضابطة لتصرفات المواطنين فيما يخص الالتزام بالنظافة والذوق العام وعدم التعدي على الحقوق العامة والخاصة.

المصادر والمراجع

◆ القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

1. ابو نصر مدحت محمود احمد، 2015 "إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن لتطوير المنظمات، الطبعة الاولى، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
2. البكري ثامر، والرحومي احمد، 2007 "تسويق الخدمات المالية" اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. البكري، ثامر، 2006 "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة" دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن.
4. الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات، 2009 "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية الاردن.
5. خضير، كاظم حمود، "إدارة جودة خدمة العملاء" الطبعة الثانية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
6. الدليمي، خلف حسن علي، 2015، "تخطيط الخدمات المجتمعية والبنى التحتية -أسس ومعايير وتقنيات"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.
7. السويطي، عدنان حميد مشجل، 2014م، "نظام إدارة الجودة الشاملة في فكر الإمام علي بن ابي طالب (عليه السلام) دراسة مقارنة بين فكر الإمام علي (ع) والفكر المعاصر.." مطبعة دار الحوراء الطبعة الاولى، بغداد، العراق.
8. الصيرفي، محمد، "الجودة الشاملة" طريقك للحصول على شهادة الايزو"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.
9. طایل، مصطفى كمال السيد، 2013م، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
10. الطائي، يوسف حجيم، الحكيم، ليث علي، احمد، محمد عاصي، 2009م، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
11. عبد الفتاح، محمود سليمان، 2001 "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد" أيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

12. العزاوي، محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 ، ISO 14000 ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص20.
13. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005) "إدارة الجودة الشاملة" عمان، الاردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. العلي، عبد الستار ، (2010) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، عمان ، الاردن دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. العلي، عبد الستار محمد، إدارة الانتاج والعمليات :مدخل كمي، عمان دار والتوزيع ،2000.
16. المساعد، زكي خليل ،2003، "تسويق الخدمات وتطبيقاته" الطبعة الاولى دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
17. النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، 2012م، إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، بغداد ، دار الدكتور للطباعة والتنضيد الالكتروني، الطبعة الثانية.
18. نجم، عبود نجم، 2001، "إدارة العمليات –النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة" الجزء الاول معهد الإدارة العامة ،الرياض، السعودية.
19. اللامي، غسان قاسم داود، 2018، "إدارة عمليات الخدمة وظائف وتطبيقات" دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

ب- الرسائل والأطاريح

20. ابراهيم، عدنان محمود، 2020، تصميم نظام حوكمة الكترونية لتحسين جودة الخدمات الحكومية :دراسة حالة في وزارتي التخطيط والصحة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة لنيل شهادة الماجستير التخطيط الاستراتيجي.
21. أشرف، نسيمه .(2011). معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية ،رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قاصدي مرباح ،الجزائر.
22. الاعرجي ،صفا حمزة جواد حسين، 2018، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز اساليب مشاركة العاملين –دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية-معمل تكرير السكر في بابل "رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل لنيل درجة الماجستير في الإدارة الصناعية.
23. البياتي، محمد ثائر علي، 2018"تأثير متطلبات ادره الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي – دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون"رسالة غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

24. الجداوي، محمد فيصل هبه، 2020 "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية. دراسة حالة شركة مارب الوطنية للتأمين "دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية العلوم الادارية -جامعة ذمار.
25. الذبحاوي، سناء جاسم محمد ، 2012، "دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة من وجهة نظر الزبون الداخلي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي بعض المعاهد والكليات التقنية /النجف الأشرف رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال .
26. الربيعي ، رشا عباس عبود، 2005، "اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية -دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد "رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.
27. الزيايدي ، سحر عباس حسين، 2019 "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام/ دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات"، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة علوم إدارة الاعمال.
28. سبتي، شهد رعد، 2016 "الإدارة المحلية ودورها في تقديم الخدمات المجتمعية -دراسة تطبيقية في ديوان محافظة بغداد، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
29. علي ، رؤى كريم حسن، 2018، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات البلدية "دراسة تطبيقية في دائرة بلدية مركز الكرخ "بحث مقدم لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي .
30. علي، ناصر أمين محمد، 2012 "مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ،حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية" اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال
31. عياد، عادل عيد. (2017) اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدرج للتميز المؤسسي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية غزة فلسطين .
32. الغريباوي ، آيات طارق مطير ، 2021 "إدارة الجودة الشاملة وتأثيره في تحقيق التوجه الريادي في المنظمات. بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية زراعة واسط، بحث تخرج مقدم

- إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة الشاملة.
33. قنديل، بزن عزت محمد، 2015 "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية ، دراسة الاثر الوسيط للولاء التنظيمي – دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في تنمية عمان " رسالة مقدمة إلى مجلس جامعة الشرق الاوسط للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.
34. الكلابي ،غانم صاحب عبد، 2019، "التحليل المكاني لانشطارات الوحدات السكنية واثره في الخدمات العامة –مدينة الكوفة انموذجا" اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الاداب لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة جغرافيا.
35. محمود ،ابتهاج محسن ،2008، "دور اللامركزية في إدارة وتخطيط الخدمات البلدية –منطقة الدراسة قاطع الكرادة" مشروع تخرج مقدم إلى المعهد العالي للتخطيط الحضري والاقليمي/جامعة بغداد لنيل درجة البلم العالي المهني في التخطيط الحضري والاقليمي تخصص تخطيط لامركزي.
36. المزهر، محمد تركي عبد العباس ،2006 "أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون. دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المصرفية العراقية" رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.
37. مصطفى، يوسف 2015 "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على امكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة على الخدمات البلدية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القدس.
38. مهدي، جوان فاضل، 2006، "تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية – دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية في محافظة بابل .رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.
39. الموسوي ،لمياء علي ابراهيم، 2012، "اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون –دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والاهلية "رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.
40. ناصر أمين أحمد علي أطروحة دكتوراه بعنوان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية 2012.

41. النصاروي، زينب عبد الرزاق مهدي، 2022، "معالجة المشاكل البلدية ودورها في الارتقاء بالبيئة الحضرية -مدينة المسيب /حالة دراسية" بحث مقدم إلى مجلس كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة لنيل شهادة الدبلوم العالي المهني في تخصص علوم التخطيط العمراني.
42. النعيمي ،لمياء، محمد غزال، 2010، "تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر – دراسة تحليلية في معمل الالبسة الولادية في الموصل رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة الصناعية .
43. حمزة، مرتضى امير، 2021، "دور مجلس الدولة العراقي في حماية الحقوق المالية للموظف العام، دراسة تحليلية مقارنة" رسالة مقدمة إلى مجلس كاية القانون جامعة الكوفة لنيل درجة الماجستير في القانون العام.
44. القيسي، عبد المجيد خلدون، "تخطيط إدارة البلديات وفق منهج الإدارة المحلية في العراق، دراسة تحليلية ميدانية في محافظة الانبار" دراسة مقدمة إلى معهد التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا /جامعة بغداد 2011.
45. بكير، حسام مصطفى عبد القادر، 2016، "معوقات أداء بلديات غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

ج. البحوث والدوريات

46. ابو زيادة ،زكي.(2011). اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي –دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ،مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25، عدد 4، فلسطين
47. إدريس، فاضل تيمان وابو الروس، ثابت 2022 م، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الاداء المؤسسي " (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين) المجلة العربية للنشر العلمي AJSP العدد أربعون تأريخ الاصدار 2 شباط -2022م العنوان الالكتروني www.ajsp.net
48. الجلامدة ،اسراء سالم احمد ،(2023)، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023" وزارة الإدارة المحلية ،بلدية الكرك الكبرى، الاردن.
www.hnjournal.net/en/4-3-79

49. بياض،مصطفى و مخلوفي ،عبد السلام،2017"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين اداء العاملين :المركز الجامعي تندوف نموذجاً" مجلة مجاميع المعرفة رقم 05 عددالتزويد 2017.
50. الجعافرة،سهام سليم،2023"الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات"مجلة العلوم الانسانية والطبيعية المجلد (4) العدد(2).
51. الحداد،حسون محمد علي،2019"أثر إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في كليات التعليم الاهلي بالعراق"مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الاول بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن2019.
52. حمه،خانم نوري كاكه،ومحمود،به ناز رؤوف،2016"إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية "بحث منشور في مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 12 العدد 34.
53. السالم والمري ،مؤيد سعيد و محمد،2005،"مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر،المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربية ، المجلد (25)،العدد (1)،مصر ،القاهرة.
54. شاكرا،احمد2018"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات –دراسة استطلاعية في مستشفى الكندي / دائرة صحة بغداد الرصافة " بحث منشور مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 108 المجلد 24 .
55. شاهين،عبد الحميد احمد،"الدور الاقتصادي للمراجعة الخارجية في مجال إدارة المخلفات الصلبة لتحقيق التنمية المستدامة مجلة،2014
56. العنزري،قاسم محمد وهاتف،حسنين حسين،2018"الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين للمدة 2017-2018" بحث منشور مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 9 العدد 1.
57. اللامي ، غسان ،وسعيد،هدى قاسم ،(2014)، دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة –بحث استطلاعي ،بحث منشور،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد 2،العدد7.
58. الناشري،خليل مقبول محمد والشريف،طلال مسلط عبد الله ،2022"دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030 : دراسة تطبيقية على بلدية حلي ،مجلة العلوم الادارية والاقتصادية والقانونية المجلد 6 العدد 7 ،30 مارس 2022:ص 109-133 .

59. الوطيفي، كامل شكير وخضير، ذو الفقار حكمت، 2022 "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة الداخلية /مديرية التطوع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.

60. الدويك، عبد الغفار، 2012، "محاضرة بعنوان إدارة الطوارئ ومواجهة الكوارث في مصر-بين التنظيم القانوني والقصور العلمي".

د. القوانين والمنشورات الكتب الرسمية

1. قانون البلديات لسنة 2011 ([www.mma.gov.iq\(pdf\)](http://www.mma.gov.iq(pdf)))
 2. قانون إدارة البلديات رقم 165 لسنة 1964
 3. التشريعات ذات العلاقة بعمل الدوائر البلدية، وزارة الداخلية، مديرية البلديات العامة، بغداد 1974.
 4. قانون بلديات لبنان لسنة 1977.
 5. قانون واردات البلديات رقم 130 لسنة 1963.
 6. قانون الاستثمار لسنة 1981.
 7. قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم 22 لسنة 2008.
 8. قانون استملاك الاراضي رقم 80 لسنة 1970
 9. قانون بيع وايجار املاك الدولة رقم 21 لسنة 2013 المعدل.
- منشور من تأليف حسين منصور معاون الاداري لمديرية بلديات محافظة بابل عام 2015 بعنوان "مديرية بلديات المحافظة والمؤسسات البلدية بين الاختصاص والوظائف والصلاحيات"
 - كتاب أمانة مجلس الوزراء ذي العدد أ/46/19/10330 في 2023/3/23 موضوعه دراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة في جامعة كربلاء.
 - كتاب أمانة مجلس الوزراء المعنون إلى كافة الوزارات والجهات الغير مرتبطة بوزارة ذي العدد ش.ز.ل/أ/46/19/2637 والمؤرخ في 2022/1/20 والمتضمن تزويد الامانة بأسماء مرشحي الدوائر الحكومية لدراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة.

هـ. المواقع الإلكترونية

موقع وكالة الانباء العراقية واع <https://www.ina.iq/apps.html>

تطبيق معجم المعاني <https://www.almaany.com>

التنظيم البلدي والهياكل التنظيمية [www.cafd.tn\(pdf\)](http://www.cafd.tn(pdf))

<http://mmpw.gov.iq/default.aspx> موقع وزارة البلديات والاشغال العامة

<http://amanathaghdad.gov.iq> موقع أمانة بغداد

<https://ar.wikipedia.org> ويكيبيديا

موقع يوتيوب: فيديوهات عن الجهد البلدي

www.youtube.com/@alrasheedmedia

www.youtubecom/@audaytalip

www.youtube.com/@aa6591

ثانياً: المصادر الأجنبية

Books

- 1.Fernandes,A.C.,Fernandes,A.C.,Sapaio,P.,Sameiro,M.,...and Truong,H.Q.(2017).Supply chain Management and quality Management integration :A conceptual model proposal .International Journal of Quality and Reliability Management,34(1),53-67.
- 2.Fraser/Sheila/Johanne Gelinaws INTOSAI,working on Environmental Audit,towards Finanical auditing waste management ,Eighth meeting,2004.
- 3.Heizier,Iay & Rader,Bury,(2001),"Principles of Operation Management "3th ed ,Prentice-Hall,Inc New Jersey.
- 4.Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. pearson education.
- 5.Kotler,Phillip(1997),)"Marketin Management"Analysisa,Planning implemtation &Control,prentice –Hall ofIndie ,New Delhi.

6. Panuwatwanich, Kriengsak .& Nguyen ,Thanh Tung.(2017)," Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms", 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, Procedia Engineering 182 , 548 – 555.
7. Sekaran,U.& Bougie,R. (2016) "Research Methods for Business :A Skill-Building Approach.7th Edition,Wiley & Sons,West Sussex.
8. Skinner,Steven G.(1990)"Marketin ".Hughon Nifflon Bosen.
9. Spitzer,D.R.(1996).Power reward:rewards that really motivate,Questia
10. Management Review Magazine,85 (5).
11. Steven,Conn & Ronald ,Brand (1991),'Total Quality Management"in Government Apratical Guide for the Rreal Wold San Francisco.

Researches & Reports

1. AL-Qudah ,Kamal. A. M.(2012) " The Impact Of Total Quality Management On Competitive Advantage Of Pharmaceutical Manufacturing Companies In Jordan", Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 12, Issue.
2. Carlos J. F. CaAndido, D. S. Morris,(2000) "Charting service qualtiy qaps", Total Quality Management , Vol. 11, Nos. 4/5 &6,p.467.
3. Devillers,Rodolphe & Jeansoulin,Robert, (2006), "Fundamentals of spatial Data Quality "ISTE ltd,Vol,35.1.
4. Hui Y.T. ,& Tam C.M. ,(1994), Toal Quality Management in a Public Transport Organizaion In Hong Kong, International Journal of project Management ,No .5,Vol.14.

5.Laxmikumari;Vijay Kumar & V. Ramana,Venkata (2014,T.Q.M:A Quality & Performance Enhancer,International Journal of Engineering & Science Vol.4, Issue 8(August2014),PP 91-94,Issn(e):2278-4721,Issn (p):2319-6483, www.researchinventy.com .

6.Moktadir, M.A., Ali, S.M., Rajesh, R., Paul, S.K., 2018a. Modeling the interrelationships among barriers to sustainable supply chain Journals .management in leather industry. J. Clean. Prod. 181, 631–651

7.Singh, Vedant. Kumar , Akshay. Singh ,Tej.(2018)," Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry", Operations Research Perspectives 5 , 199–217. 284 Journals

8.Yi ,Yaqun. Gu, Meng, & Wei, Zelong. (2017) , Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change, Journal of Organizational Change Journals Management Vol. 30 No. 2, pp. 161-183

9.Zhou, K. Z. and Wu, F. (2010), Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, Strategic Management Journal, Journals.vol. 31, no. 5,pp. 547–561

10.Bekink B ,(2006),"Municipal Services and Service delivery and the basic functional activities of municipal Governments,University of Pretoria etd ,pp:1-16.

الملاحق

الملاحق

الملحق (1) الاسماء والالقب العلمية للاساتذة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. حسين حريجة عالي	إدارة الاعمال/ إدارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ.د. عبد الكريم شعبان	إدارة الاعمال/ إدارة التسويق	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
3	أ.د. قاسم محمد العنزي	إدارة الاعمال/ إدارة العمليات/نظم إدارة الجودة	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ.د. هاشم العبادي	إدارة الاعمال/ إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ.م.د. أمال غالب راشد	إدارة الاعمال/ إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة	جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ.م.د. بشرى محمد سامي	إدارة الاعمال/ الإدارة المالية	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
7	أ.م.د. زينب الشريفي	إدارة الاعمال/ سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ.م.د. صالح مهدي الحسناوي	إدارة الاعمال/ إدارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ.م.د. محمد تركي عبد	إدارة الاعمال/ إدارة انتاج وعمليات -إدارة جودة	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
10	أ.م.د. مروة الزهيري	إدارة الاعمال/ سلوك تنظيمي/مكافحة الفساد	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
11	م.د. فاطمة حسين كاظم	إدارة الاعمال/ إدارة الانتاج والعمليات	جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد
12	م.د. قيصر علي معله	إدارة الاعمال/ إدارة تسويق	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد



ملحق(2) الاستبانة المحكمة

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دبلوم عالي إدارة الجودة

الموضوع/إستبانة

السادة المحييين الكرام....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين ايديكم استمارة الاستبانة المعدة لقياس متغيرات البحث الموسوم (أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات الجهد البلدي)دراسة ميدانية على عينة من مقدمي خدمة الجهد البلدي اثناء زيارة الاربعين للإمام الحسين عليه السلام وذكرى وفاة النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم. كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، ولكونكم من المعنيين في تقديم الخدمات البلدية والجهد البلدي ولما تتمتعون به من خبرات في مجال عملكم،لذا أرجو من حضراتكم بالتفضل على الاجابة عن جميع فقراتها ضماناً لدقة النتائج، وأدناه بعض الملاحظات عن كيفية الاجابة:

- لا داعي لذكر اسم المجيب وتوقيعه على الاستمارة لأن الغرض منها البحث العلمي.
- يرجى الاجابة بوضع علامة (√) على سؤال واحد والذي ترونه قريب على أرض الواقع ويمثله.
- يرجى الاطلاع على الملاحظات المذكورة في نهاية الاستمارة.

المشرف

المشرف

طالب الدبلوم العالي

المدرس الدكتورة

عدي حاتم كاظم

سؤدد علي عبد العباس

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

شاكرين تعاونكم معنا وحرصكم على تطوير الواقع العلمي الذي نهدف الوصول اليه في المؤسسات والدوائر العراقية وكتبكم الله من خدام أمير المؤمنين والإمام الحسين عليهما السلام...

المحور الأول : البيانات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب.

ملاحظة: ضع إشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً لكل فقرة من الفقرات الآتية :-

أولاً -الجنس ذكر () . أنثى () .

.....
.....

ثانياً: الفئة العمرية، 20-30 سنة () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ،

51 سنة فأكثر ().....

ثالثاً: التحصيل الدراسي، ابتدائي () متوسطة () إعدادية () دبلوم () بكالوريوس ()
دبلوم عالي () ماجستير () ، دكتوراه () .

.....
.....

رابعاً – سنوات الخدمة، 1-10 سنة () ، 10-20 سنة () ، 30-40 سنة () .

.....
.....

خامساً – عدد الدورات المشتركة بها، واحدة () ، اثنتان () ، ثلاثة () ، أكثر ()

.....
.....

سادساً- نوع العمل الذي تؤديه، اداري () ، فني () ، خدمي ()

ثانياً: متغيرات الدراسة

أولاً - المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة: نظام إداري متكامل موجه نحو تحقيق رضا الزبائن(المواطنين) ،وأعطاء صلاحيات أكبر للعاملين تساعدهم في اتخاذ القرارات والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات انتاج وتقديم الخدمات والسلع، توصف إدارة الجودة الشاملة بانها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب(الترتوري وآخرون،2009: 25)وتتكون من أبعاد فرعية منها:

أ- قناعة ودعم الإدارة العليا:وهو من أهم الأبعاد التي تضمن تطبيق ناجح وفعال لإدارة الجودة الشاملة وذلك لان قرار تطبيقها هو قرار استراتيجي يتوجب قناعة الإدارة العليا والالتزام في دعمه لكي ينجح(السالم والمري،2005 : 62)

ت	الفقرات	5 أفقياً تماماً	4 أفقياً	3 أفقياً إلى حد ما	2 لا أفقياً	1 لا أفقياً تماماً
1	تدعم الإدارة العليا في البلديات العاملين في سبيل تقديمهم اعلى مستويات الخدمة					
2	لدى الإدارة العليا تصور واضح وقناعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة					
3	تشجع الإدارة العليا ملاكاتها على اتخاذ القرارات التي تحسن خدمة الجهد البلدي					
4	تعلن الإدارة العليا بضرورة الالتزام بالجودة الشاملة عند تقديم خدمة الجهد البلدي					
5	تؤسس الإدارة العليا لأعتماد مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كطريقة عمل عند تقديم الخدمات					
6	تضع الإدارة العليا تحسين جودة الخدمات البلدية كهدف اساسي					
7	تتبنى الإدارة العليا الافكار والمقترحات التي تسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين					

ب _ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات: توفير قاعدة للبيانات والمعلومات تكون شاملة ودقيقة لواقع البلديات والخدمات التي تقدمها، والكيفية والكمية والجودة المطلوب تقديم الخدمات بها، ليكون أي قرار متخذ مبني على قاعدة معلوماتية دقيقة.

ت	الفقرات	5 اتفق تماماً	4 اتفق	3 اتفق إلى حد ما	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماماً
1	تعتمد البلديات في عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات الموثقة					
2	تتصف عملية اتخاذ القرارات بالمرونة والتكيف مع الاحداث والمواقف والظروف					
3	يتخذ العاملون قرارات ارتجالية سريعة تخدم المواطن دون الرجوع للجهات العليا					
4	تعتمد البلديات مبدأ التشاور مع موظفيها فيما يخص قرارات خدمة الجهد البلدي					
5	تمتلك البلديات قاعدة بيانات تلجأ اليها عند اتخاذ القرارات					
6	تتفتح البلديات على الدوائر الخدمية الاخرى للاستفادة من تجاربها					
7	تتعرف الإدارة باستمرار على جودة الخدمات عن طريق التقارير الخاصة بتقديم العمل					

ج - التركيز على الزبائن: ويشمل هذا البعد تحديد من هم الزبائن (المواطنين) المستفيدين من تقديم الخدمة، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ومتابعة شكاويهم والعمل على حلها والاخذ بأرائهم عن الخدمة البلدية المطلوبة ومحاولة كسب ودهم والمحافظة على علاقة طيبة معهم (الجدادي، 2020: 59)

1 لا اتفق تماما	2 لا اتفق	3 اتفق إلى حد ما	4 اتفق	5 اتفق تماما	الفقرات	ت
					توفر البلديات وسائل اتصال متعددة لضمان الحصول على معلومات تخص حاجات الزبائن	1
					تخدم البلديات زبائننا المواطنين بشكل متميز وبالسرعة والوقت المناسبين والجودة العالية	2
					تعتبر البلديات العاملين بها من زبائننا ايضاً وتسعى إلى كسب رضاهم	3
					يؤدي رضا العاملين في البلديات إلى تقديمهم الخدمات بجودة عالية للمواطنين	4
					تعد البلديات زبائننا شركاء مهمين وتخطط لتقديم أعلى جودة لهم	5
					تدعم البلديات جميع الأنشطة التي ترضي زبائننا	6
					تفتح البلديات ابوابها أمام المواطنين لتلقي شكاويهم والعمل على حلها	7

د. التحسين المستمر : عبارة عن البحث اللانهائي عن أي فرصة للتحسين وفي جميع الأنشطة والعمليات والفعاليات التي تخص عمل البلديات ، الهدف منه محاولة بلوغ الكمال وان كان الكمال لا يدرك (مصباح و رمضان، 2020: 30)

1 لا اتفق تماما	2 لا اتفق	3 اتفق إلى حد ما	4 اتفق	5 اتفق تماما	الفقرات	ت
					ان التحسين المستمر من الاولويات التي يلتزم بها المدير والموظف	1
					تسعى البلديات باستمرار لتحسين اداء موظفيها ورفع مستوى الخدمة المقدمة	2

					تستثمر البلديات كافة الموارد المتاحة في تحسين خدمة الجهد البلدي	3
					يتطلع الجميع (الإدارة والعاملين) ان تكون الخدمات المقدمة احسن ما يمكن	4
					تسأل البلديات بشكل مستمر عن آراء المواطنين بخصوص جودة الخدمات	5
					تعمل البلديات للحصول على احدث الآليات والمعدات وبأعلى مواصفات	6
					تهتم البلديات بالتحسين المستمر لظروف العمل	7

هـ – مشاركة العاميين وتحفيزهم: ويعني اشراك العاملين في صنع القرارات، والغرض من مشاركة العاملين تشجيعهم وتحفيزهم ليصبحوا أكثر قرباً من أغراض المؤسسة البلدية وأهدافها، وتتعلق أهمية هذا البعد من علاقته بالعنصر البشري وقدرته على التحسين المستمر (الطائي، 2009: 81).

ت	الفقرات	5	4	3	2	1
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يتعاون كل من العاملين والإدارة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة					
2	تتعامل البلديات مع جميع العاملين بمبدأ المساواة والعدالة					
3	يُسمح للعاملين باتخاذ قراراتهم بانفسهم					
4	ترسم الإدارة الاهداف بالاشترك مع العاملين في خدمة الجهد البلدي					

					ترفع البلديات من مستويات العاملين عن طريق اشراكهم في برامج تدريبية	5
					تبحث البلديات دائما عن القدرات والمواهب لدى العاملين لاستغلالها في تحسين الخدمات	6
					يوجد نظام حوافز فعال في البلديات يدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم	7

المتغير التابع/ خدمة الجهد البلدي : جميع الجهود البشرية والآلية التي تقدمها البلدية وبالاخص التي تلبى الطلب الاستثنائي والطارئ على الخدمة البلدية في مناسبات وأماكن وظروف محددة كالزيارات الدينية الكبيرة مثل زيارة أربعينية الإمام الحسين عليه السلام وزيارة أمير المؤمنين في ذكرى وفاة النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم والحملات الخدمية لرفع أكراس الانقاض والنفايات وغيرها.

1 لا تفق تماما	2 لا اتفق	3 اتفق إلى حد ما	4 اتفق	5 اتفق تماما	الفقرات	ت
					تُرسم الخطط الخدمية في البلديات بما يتلائم مع امكانيات ومؤهلات العاملين	1
					تتوفر الملاكات الكافية والمؤهلة للتعامل مع الاحداث التي تتطلب جهود خدمية مضاعفة	2
					توضع الاجراءات لمعالجة نقاط الضعف وتلافي أي خلل عند تقديم الخدمات البلدية	3
					تشجع البلديات على العمل الجماعي وروح التعاون بين العاملين	4
					تركز البلديات على آراء العاملين الخاصة بتقديم خدمة الجهد البلدي	5
					تحرص البلديات على وضع خطط استراتيجية مستقبلية لضمان رضا المواطنين عن خدمة الجهد البلدي	6

					يسعى العاملون في تقديم خدمة الجهد البلدي على تطوير مهاراتهم وقابلياتهم	7
					تُحسن الخبرة المتراكمة في العمل البلدي من خدمة الجهد البلدي	8
					يضاعف العاملون من جهودهم بما يتناسب مع حجم الخدمة المطلوبة	9
					تقدم البلديات المكافآت للعاملين بما يتناسب مع ما يبذلونه من جهد	10
					تحرص البلديات على الاستجابة السريعة لطلب الخدمة بكل كفاءة وفعالية	11
					تسخر البلديات الموارد والامكانيات المادية والمالية والفنية للتعامل مع الزيارات الدينية والظروف والاحداث غير المعتادة	12
					توفر الجهات الحكومية العليا الآليات والمعدات التخصصية عند حاجة البلديات اليها	13
					تلبى الآليات التخصصية والمعدات والاجهزة المتوفرة خدمة الجهد البلدي	14
					تضع البلديات آلياتها التخصصية في أماكن تضمن من خلالها سرعة الاستجابة	15
					تلتزم البلديات بصيانة آلياتها لضمان جاهزيتها على الدوام	16
					تلجأ البلديات إلى القطاع الخاص للحصول على الآليات والمعدات الاضافية عند الضرورة	17

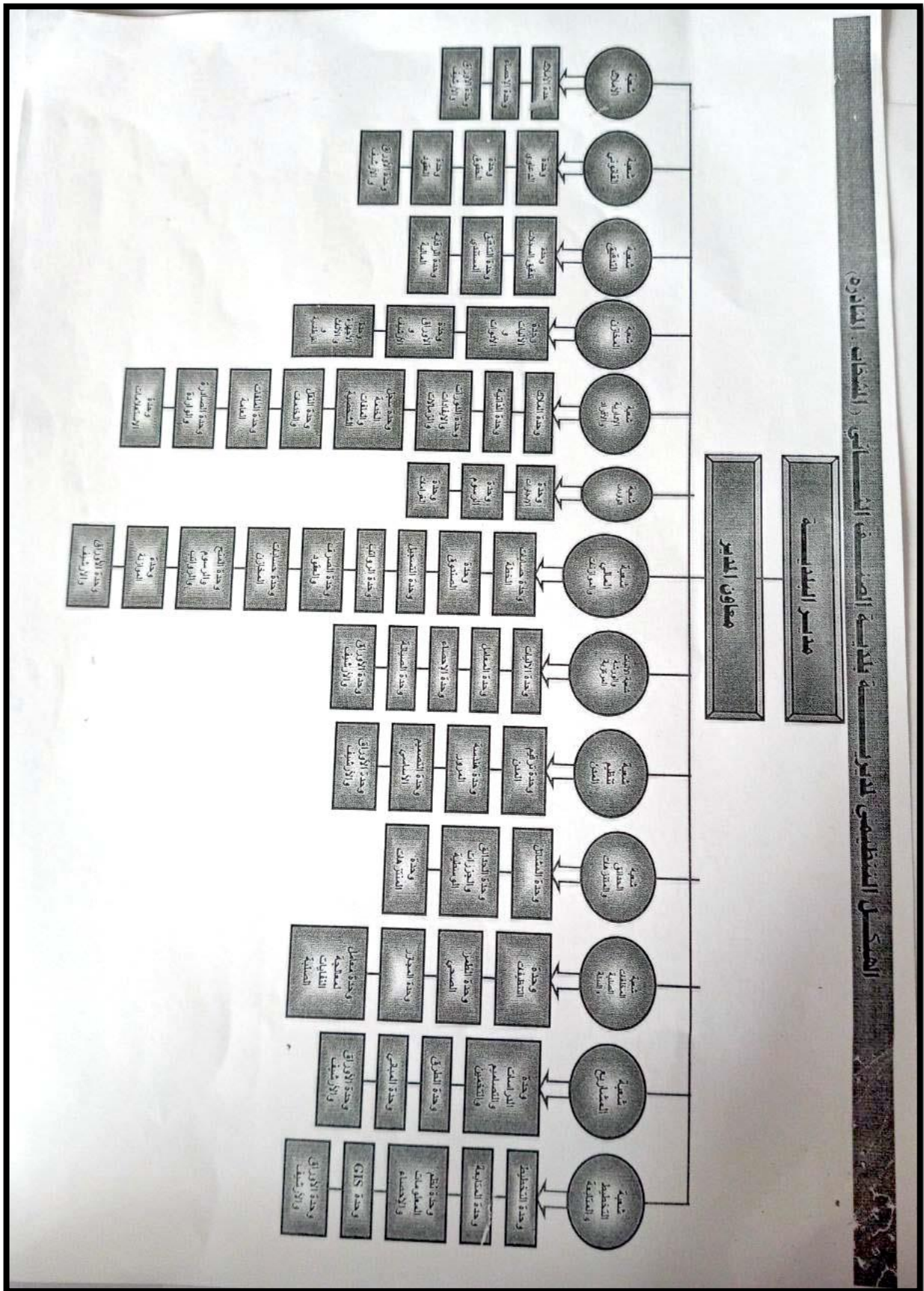
ملاحظة //

- تشير كلمة البلديات إلى المدراء والمعنيين باتخاذ القرار بشأن تقديم الخدمات في كافة المؤسسات البلدية العاملة في محافظة النجف الأشرف ومديرية بلديات المحافظة.
- المقصود بالمناسبات والاماكن والظروف :
 - 1- الزيارات الدينية لمحافظة النجف الأشرف وخاصة المليونية منها.
 - 2- الظروف الطبيعية غير المعتادة مثل الامطار الغزيرة التي تفوق القدر الاستيعابية للبنى التحتية.
 - 3- مخلفات التجمعات السكانية العشوائية والنفايات المتكدسة بكثرة الناتجة عن الانشطة السكانية والتجارية والصناعية والتي تتطلب حملات خدمية كبيرة.
- تتصف الدوائر البلدية بخاصية تكاد تنفرد بها عن الدوائر الحكومية هي ان موظفيها من المستفيدين من خدماتها كونهم مواطنين ايضا، وان كلمة زبون تُطلق على المواطن باعتباره زبون خارجي وتُطلق على الموظف في البلدية باعتباره زبون داخلي.

الملحق (3) اسماء السادة الذين تمت مقابلتهم

التاريخ	الاسم	الوظيفة التي عمل بها
2023/7/15	الاستاذ مازن عباس الموسوي	مدير الإدارة في مديرية بلديات النجف الأشرف
2023/7/15	المهندس الزراعي احمد فرات	مسؤول شعبة البيئة في مديرية البلديات
2023/7/19	المهندس احمد كريم الفتلاوي	مسؤول شعبة التخطيط والمتابعة في مديرية البلديات
2023/7/19	المهندس محمد صاحب كريم	مدير بلديات النجف الأشرف الاسبق ومسؤول المشاريع الحالي
2023/7/25	المهندس صلاح البستنجي	مسؤول شعبة اصدار أجازات البناء بلدية النجف
2023/8/25	المهندس محمد معله	مسؤول شعبة البيئة في مديرية بلدية النجف الأشرف
2023/8/25	الاستاذ بشار السوداني	مسؤول الاعلام في بلدية النجف الأشرف
2023/9/16	الاستاذ حيدر مزار المحنه	مسؤول اعلام بلديات النجف

الملحق (4) الهياكل التنظيمية للبلديات وأصنافها



التصنيف	المعيار	الاقسام والشعب
الصف الممتاز	البلديات التي يكون عدد السكان فيها أكثر من 100 ألف نسمة. (ان عدد نسمات السكان المذكور يتناسب مع زمن وضع القانون المرقم 165 لسنة 1964 ولا يمثل أعداد المواطنين المخدمين من قبل أصناف البلديات في وقت إعداد هذا الجدول)	(14)شعبةو(6)أقسام بلدية بمستوى شعبة متمثلة بمديرية بلدية مركز محافظة النجف الأشرف
الصف الاول	البلديات التي لا يقل عدد السكان فيها عن (75ألف نسمة)	(14)شعبة و(4) أقسام بلدية بمستوى شعبة تشمل مديرية بلدية الكوفة
الصف الثاني	البلديات التي عدد السكان فيها لا يقل عن 15 ألف نسمة.	(13)شعبة و (1) أقسام بلدية بمستوى شعبة ويشمل مديرية بلدية كل من المشخاب والمناذرة
الصف الثالث	البلديات التي لا يقل عدد السكان فيها عن (5 آلاف نسمة)	(10)شعبة و(1) أقسام بلدية وتشمل كل من بلدية الحيدرية والحرية والحيرة والعباسية والقادسية
الصف الرابع	البلديات لتي يقل عدد السكان فيها عن (5 آلاف نسمة)	(10)شعبة و(1)أقسام بلدية تشمل بلدية الشبكة التي تم استحداثها مؤخراً

الملحق (5) إعمام أمانة مجلس الوزراء الخاص بدراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

جمهورية العراق
REPUBLIC OF IRAQ
General Secretariat of the Council of Ministers

مجلس الوزراء
الأمين العام

دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان
العدد: ش.ز.ل. / ٤٦١ / ٢٦٣٧١٩
التاريخ: ٢٠٢٢ / ١٠ / ٢٠
مباغتة

عاجل جداً
الوزارات كافة / مكتب الوزير
الجهات غير المرتبطة بوزارة
المحافظات كافة / مكتب المحافظ
الموضوع / دراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

أطيب تحية...

تغيباً لأقسام إدارة الجودة في دوائركم والعمل بها على وفق المبادئ والمعايير العالمية العلمية الحديثة. تعلن الأمانة العامة لمجلس الوزراء وبالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن فتح التقديم لدراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) في كلية الإدارة والاقتصاد لجامعات: (البصرة، الموصل، والمستنصرية، وكربلاء) عاماً واحداً بعد الدراسة الجامعية الأولية بمنح التخرج فيها شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة والمعترف بها من الوزارة المذكورة آنفاً، وفقاً للشروط الآتية:

١. للعاملون في المؤسسات العاملة في مجال إدارة الجودة، بخضار الأنسب منهم من اللجنة الفنية للمقابلات في الأمانة العامة لمجلس الوزراء لإخضاعهم للاختبار التقني وفقاً للضوابط المحددة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٢. تتعهد الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة أو المحافظة التي ينتسب إليها المتقدم للدراسة بعمل الموظف بعد تخرجه في الدوائر والأقسام المستهدفة من الدراسة لثلاث سنوات للقيام بمهامها بمنهج علمي، ويوجد كتاب الترشيح تعهداً عليها.
٣. ألا تقل الخدمة الفعلية للمرشح عن سنتين.
٤. أن يكون سمية المرشحين للدراسة من ذوي الكفاءة ويمكن الإستفادة من قدراتهم بعد التخرج من الدراسة، ويستحرم الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات التي لا تتوافر في مرشحها المؤهلات المطلوبة.
٥. يكون الترشيح للدراسة بكتاب رسمي معنون إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء بتوقيع الوزير أو رئيس الجهة غير المرتبطة بوزارة أو المحافظ حصراً مع إرفاق السيرة الذاتية (C.V) والتعهد الشخصي للمرشح (وفقاً للنموذجين المرفقين رطباً)، ويحدد مسار تقديم المرشحين إلى الجامعات من الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

(٢-١)

General Secretariat of Council of Ministers - Council of Ministers and Committees Affairs Department
Phone No:- 7433038
Mobile :- 00964-07704446401, 00964-07834002823
E-mail :- M.Council.Affairs@gov-ira.net

الأمانة العامة
بغداد - كرادة مريم



دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان
العدد: ش.ز.ل/١٨/٣٦/١
التاريخ: ٢٠٢٢/١١

٦- يقبل في الدراسة صلبة شهادة المكالوريوس بالاختصاصات الآتية:

- تخصصات العلوم الإدارية.
 - الكليات التقنية الإدارية.
 - التخصصات الهندسية.
 - تخصصات كليات العلوم والعلوم الزراعية.
 - التخصصات الطبية من العاملين في وزارة الصحة ودوائرها.
 - التخصصات التربوية في وزارة التربية.
 - كليات الزراعة.
- ٧- يكون التقديم مباشرة إلى الجامعات بعد إشعار الأمانة العامة لمجلس الوزراء بالجامعات أسماء المرشحين.
- ٨- يخضع قبول المرشحين لضوابط التقديم للدراسات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتوصيات المبادرة الوطنية لتنمية قدرات موظفي الدولة.
- ٩- يكون آخر موعد لتسلم الترشيحات نهاية الدوام الرسمي ليوم الأحد الموافق لـ ٢٠٢٢/١١/٢٠.
- لأخذ الإجراءات الملائمة، مع التقدير...



الملاحظات:

- نموذج السيرة الذاتية.
- نموذج تعهد شخصي مؤيد من الدائرة القانونية.

د. حميد نعيم العزبي

الأمين العام لمجلس الوزراء

٢٠٢٢/١١/١٩

د. حميد نعيم العزبي
الأمين العام لمجلس الوزراء
(٢٠٢٢)



10330

دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان

العدد: ش.ز.ل/١٩/٤٦/١

التاريخ: ٢٠٢٢/٣

(عاجل جداً)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مكتب الوزير
الموضوع / دراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

أطيب تحية...

لاحقاً بكتابنا المرقم بالعدد (ش.ز.ل/١٩/٤٦/١) المؤرخ في ٢٠٢٢/١/٢٠.
وبناء على ما جاء في توصيات اللجان المولفة بموجب الأمر الإداري المرقم بالعدد (أ.د.م/٣/١/٢٤/٢٠٢٢) والمؤرخ
في ٢٠٢٢/٢/١٥، نرجو أخذ ما يلزم بشأن الآتي:-
١. اعتماد الترشيحات الواردة في القوائم (المرفقة رطباً) في التقديم للدراسة آنفاً للعام الدراسي
(٢٠٢٢-٢٠٢٣) في كلية الإدارة والاقتصاد لجامعات (الموصل وكربلاء والبصرة والمستنصرية).
٢. اعتماد المقاعد المخصصة للقبول في الدراسة للوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة أو المحافظة وحسب ما مؤشر
إزاء كل منها والمندرجة في القوائم آنفاً، وتدويرها بين الجهات آنفاً لسد المقاعد الشاغرة وفقاً لعدد المقاعد.
تفضلكم بالاطلاع والإيعاز لأخذ ما يلزم بشأن ما جاء آنفاً، مع التقدير.

المرفقات:

- قائمة عدد (٤).

د. حميد نعيم العزبي
الأمين العام لمجلس الوزراء

٢٠٢٢/٣/١٥

م. محمد عبد
٠٧٩٤٣٤٠٩



مىراس مۇھاپىزەت ئىشلىرى بۆلۈمى / ئىدارە مۇھاپىزەت

ت	ئىسمى	ئورگان
1	ئىبراھىم ئىبراھىم	كۆمىسارىيەت

Abstract

The study aimed to find out the extent of the impact of Total Quality Management in its dimensions (convincing and supporting senior management ,making decisions based on information,focus on customers,continuous improvement,participation and motivation of workers and motivation) in improving the services of the municipal effort with its human and automatic elements as one of the emergency and exceptional municipal services.

The field study was carried out on the way of the visitors' march on occasion of the Alarbaeen of Imam Hussein, peace be upon him, and the visit of Amir Al-Mu'minin Ali ibn Abi Talib, peace be upon him' on the anniversary of the Martyrdom of the prophet Muhammad,may God bless him and his family and grant him peace .

The investigator follows the descriptive,analytical approach and used a questionnaire to study in data collection.

The reserch community included all municipal departments involved in the provision of municipal services and municipal effort services.The study was carried out on a intended sample consisting of 100 elements of owners that provide municipal effort services to the walkers within the section of the responsibility of their municipal institutions that are part of the municipal directorship of the governorate of Najaf,located between Electricity plot Num.350 and Electricity plot Num.650 on the road linking the holy governorates of Najaf and Karbala.

The program of the statistical package for the social sciences (SPSSv.28)was used to analyze data and test hypotheses,and descriptiv statistics methods were used to characterize the characteristics of the sample (arithmethc mean,standard deviation,frequency distribution,normal distribution test) and the

rocess of testing hypotheses using descriptive statistics methods (Spearman correlation coefficient) to test and analyze the correlation between variables and sub-axes, and (sample and multiple regression coefficient) to test and analyze the relationship of influence between variables and dimensions.

The study reached several conclusions of the most important (The Total Quality Management variable is of high importance by the sample members examined, reflecting the role it plays in improving the services provided to citizens).

The study recommended several recommendation for municipal service provides including the need to take care of the human being as the mainstay of quality municipal effort services.

Ministry of Higher Education & Scientific Research

University of Karbala

College of Administration & Economic

Business Administration Department



**Impact of Total Quality Management on improving
municipal effort service**

**Field Survey of the Opinions of a Sample of Providers
to Visitors of Imam Al Hussein and Imam Ali
(Commemoration of Alarbaeen Imam Al Hussein and
Testimony of the Prophet)**

Research Submitted to the board of the College of Administration
and Economics/ University of Karbala' as a Part of the Requirement
for the Higher Diploma Degree in Total Quality Management

Submitted by

Euday Hatim Kazim

Supervision

Dr. Suadad Ali Abed Alabbas