

## بحث بعنوان

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء ونظام موظفي البلديات

اعداد

ريم مصطفى خليل حشكي

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات، مع التركيز على المراحل الأساسية للتطبيق والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات العامة في سعيها نحو تحقيق معايير الجودة. تم تقسيم الدراسة إلى عدة أقسام رئيسية تتناول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدءًا من مرحلة الإعداد وصولاً إلى المرحلة المتقدمة للتطبيق، مرورًا بمراحل التخطيط، التنفيذ، والرقابة. الدراسة توصلت إلى أن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزامًا قويًا من قبل القيادات العليا في البلديات، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر والتميز في تقديم الخدمات. كما أكدت على أهمية التدريب المستمر للموظفين وتوفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات المطلوبة. من التحديات الرئيسية التي حددتها الدراسة: مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص الموارد المالية، وعدم وجود وعي كافٍ بأهمية إدارة الجودة الشاملة. علاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى أهمية التواصل الفعال والتعاون بين جميع مستويات الإدارة والموظفين لضمان التطبيق الناجح لمبادئ الجودة. في ختامها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تشمل تعزيز الالتزام القيادي، بناء ثقافة الجودة، تطوير نظم الرقابة والتقييم، والاستثمار في التكنولوجيا لتحسين العمليات وتقديم الخدمات بكفاءة أكبر. تأمل الدراسة في أن تسهم هذه التوصيات في تعزيز فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من رضا المواطنين وتعزيز الثقة في الخدمات العامة.

<https://jasps.com>

## Abstract

This study aims to explore and analyze the application of Total Quality Management (TQM) in municipalities, focusing on the essential stages of implementation and the challenges faced by these public institutions in their quest to meet quality standards. The study is divided into several main sections that address the stages of TQM application, starting from the preparation phase to the advanced application stage, through the planning, execution, and control phases. The study found that successful application of TQM requires a strong commitment from the senior leadership in municipalities and the development of an organizational culture that supports continuous improvement and excellence in service delivery. It also emphasized the importance of continuous training for employees and providing the necessary financial support and resources to implement the required changes. The main challenges identified by the study include resistance to change by employees, lack of financial resources, and insufficient awareness of the importance of TQM. Furthermore, the study highlighted the importance of effective communication and collaboration among all levels of management and employees to ensure the successful application of quality principles. In conclusion, the study presented a set of recommendations including enhancing leadership commitment, building a quality culture, developing control and evaluation systems, and investing in technology to improve processes and deliver services more efficiently. The study hopes that these recommendations will contribute to enhancing the understanding and application of TQM in municipalities, leading to higher levels of citizen satisfaction and increased trust in public services.

## المقدمة

في ظل التحولات السريعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها العالم اليوم، تبرز إدارة الجودة الشاملة كعامل حاسم للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، في سعيها لضمان تقديم خدمات تتسم بالفعالية والجودة العالية. هذا المفهوم يكتسب أهمية خاصة في القطاعات البلدية، حيث يُطلب من الخدمات البلدية أن تلبى متطلبات المواطنين بكفاءة عالية، مما يتطلب جهودًا مستمرة لتحسين الأداء والنظم الإدارية للموظفين (الخطيب، 2009). حيث ان استكشاف كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعمل كقوة دافعة للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في البلديات، وكذلك لتعزيز الكفاءة التشغيلية للعاملين بها. ومن خلال التحليل العميق وجمع البيانات بطريقة منهجية، تهدف الدراسة إلى تطوير إطار عمل استراتيجي يمكن للبلديات اتباعه لتحقيق معايير الأداء والجودة المطلوبة (عبد الخالق، 1987).

إن تحديد الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في سياق البلديات يقدم فرصة فريدة لإحداث تغيير إيجابي يسهم في تعزيز رضا المواطنين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى إلقاء الضوء على الطرق التي يمكن من خلالها لإدارة الجودة الشاملة أن تلعب دوراً محورياً في تحسين نظام العمل والأداء في البلديات، مما يعكس إيماننا بأن الجودة ليست مجرد هدف يتم تحقيقه بل هي ثقافة مستدامة تحتاج إلى التغذية والنمو المستمر (داوود، 2010)..

تأمل هذه الدراسة في ملء الفجوة المعرفية في هذا المجال وتقديم إسهامات قيمة تعود بالنفع على البلديات، الموظفين، والمجتمع ككل.

## مشكلة الدراسة:

تواجه البلديات تحديات متنوعة تتعلق بالكفاءة الإدارية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يستدعي البحث عن استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز الجودة. في هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة كنهج شامل يعد بتقديم حلول لهذه التحديات من خلال تحسين العمليات والإجراءات الداخلية وبناء ثقافة الجودة بين الموظفين. ومع ذلك، تواجه البلديات صعوبات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، نظراً لنقص الموارد، المقاومة التنظيمية، وعدم وجود فهم كافٍ للمفاهيم والتقنيات المرتبطة بهذا النهج. تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات وكيف يمكن لهذا التطبيق أن يسهم في تحسين الأداء والنظام الخاص بالموظفين. من خلال التعمق في هذه المشكلة، تهدف الدراسة إلى استكشاف الحلول الممكنة وتقديم توصيات عملية للبلديات لتحقيق التميز في الخدمة ورضا المواطنين.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة الماسة إلى تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات في البلديات، وهي المؤسسات التي تلعب دوراً حيوياً في الحياة اليومية للمواطنين. من خلال التركيز على إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذه الغاية، تسلط الدراسة الضوء على الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الكفاءة الإدارية ورفع مستوى الخدمات المقدمة. الأهمية تأتي أيضاً من الدور الذي يمكن أن تلعبه النتائج في توجيه صناع القرار والمديرين في البلديات نحو تبني استراتيجيات فعالة للتغلب على التحديات القائمة وتعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تعد الدراسة مساهمة قيمة في الأدبيات الأكاديمية، حيث تقدم إطاراً تحليلياً يمكن استخدامه لفهم أعمق لتأثير إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام. في نهاية المطاف، تهدف الدراسة إلى

إنشاء مسار واضح للبلديات التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المواطنين، مما يسهم في تعزيز الرفاه العام ودعم التنمية المستدامة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تساهم في فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات بما يخدم تحسين الأداء والنظام للموظفين. أولاً، تسعى الدراسة إلى تحديد وتحليل الأساليب والممارسات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تطبيقها في سياق البلديات. ثانياً، تهدف إلى استكشاف التأثير المباشر لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة التشغيلية للموظفين. ثالثاً، تأمل الدراسة في تقييم التحديات والعقبات التي تواجه البلديات أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجيات وكيفية التغلب عليها. كما تسعى إلى إثراء النقاش الأكاديمي حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، وتقديم توصيات عملية تساعد البلديات على تحقيق أهدافها في تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. علاوة على ذلك، ترمي الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة والثقافة التنظيمية في دعم وتعزيز تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. بشكل عام، تأمل هذه الدراسة في تقديم مساهمة معرفية وعملية تسهم في تطوير الأداء والجودة في البلديات، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

### مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة : هي العملية المستمرة لاكتشاف وتقليل أو إزالة الأخطاء في جودة الخدمة ، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد ، وتحسين تجربة العملاء ، والتأكد من أن الموظفين على معرفة ودراية بالتدريب. كذلك مساءلة جميع الأطراف المشاركة في تقديم الخدمات وبيان جودها امام المجتمع المحلي[1]

<https://jasps.com>

الدور : هو المهمة او الموقف الاجتماعي الذي يحدد مجموعة من التوقعات التي يعتقها الأفراد , او المكانة داخل الجماعة او قد يكون الدور نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات [2]

البلديات: هي مؤسسات شبه رسمية او جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية ذات الاستقلال المالي وتملك صلاحيات تعيين حدودها او إلغائها, وتساهم وفقا لتوجهاتها النهوض بالمنطقة التابعة لها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وإداريا .وبموجب قانون البلديات تمنح البلدية الصلاحيات والمسؤوليات التي تنظم مهامها [3].

### الإطار النظري:

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عند الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يتطلب منا أولاً توضيح وفهم العناصر الأساسية التي تشكل هذا المفهوم، والتي تشمل تحسين الأداء، الكفاءة، الفعالية، وبالطبع، الجودة نفسها. هذه العناصر تمثل الأساس لتحقيق الجودة الشاملة داخل أي مؤسسة، وتعد نقطة الانطلاق للتطوير والنمو المستمرين (محمد، 1995).

#### ما المقصود بالأداء؟

الأداء يعبر عن مستوى تحقيق الأفراد أو العاملين في المؤسسة للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. لتحقيق هذا المستوى من الأداء، يجب على المؤسسة تلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين، وتوفير كل السبل التي تمكنهم من أداء عملهم بكل يسر وسلاسة، إضافة إلى وجود معايير ومقاييس محددة لقياس الأداء بشكل موضوعي (عبد المحسن، 1997).

ما المقصود بمفهوم الكفاءة والفعالية؟

الكفاءة تعني الحصول على أكبر قدر ممكن من النتائج مقابل أقل استهلاك للموارد، بينما الفعالية تشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المخططة مقارنة بما تم إنجازه فعلياً. الفعالية تعتبر مقياساً لتقييم النتائج مقابل الأهداف المخططة، وإذا تجاوزت النتائج التوقعات، يعني ذلك أن المؤسسة قد حققت أهدافها بكفاءة وفعالية عالية (خالد بن سعد، 1999).

ما المقصود بالجودة؟

الجودة تُعرّف بأنها تقديم المنتج أو الخدمة بما يتوافق مع توقعات ورغبات العميل، وتحقيق رضاه الكامل. تعمل عملية الجودة على ضمان حصول العميل ليس فقط على ما يرغب به، بل أيضاً على مستوى الرضا عن الطريقة التي يُقدّم بها المنتج أو الخدمة، مما يساهم في تلبية توقعاته بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة (الإمارات العربية المتحدة، 1999).

إذاً، بالتركيز على هذه المفاهيم الأساسية، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تعني بإدارة العملية الإنتاجية والتشغيلية داخل المؤسسة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وذلك لتحقيق توازن بين احتياجات المؤسسة، رضا العملاء، وأيضاً مصالح الموظفين. وهكذا، يبرز دور إدارة الجودة الشاملة كعنصر محوري في تحسين الأداء، ويشمل ذلك جميع الأطراف المعنية: الشركة، العاملين، والعملاء (دوبينز & ماسون، 1997).

## ما هي مهام إدارة الجودة الشاملة؟

إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حاسماً في تنظيم وتحسين العمليات داخل المؤسسات بما يتماشى مع أهدافها وتوقعات العملاء. هذه الإدارة تهتم بشكل خاص بضمان اتباع المعايير الصحية والأمان في العملية الإنتاجية والتشغيلية، لحماية المؤسسة من التعرض للمخاطر القانونية أو الخسائر التي قد تضر بسمعتها. كما تضمن حماية الموظفين من أي ممارسات غير مهنية قد تؤثر سلباً على حياتهم النفسية أو الاجتماعية، وتعمل على توفير منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، مع الحفاظ على سلامتهم (إسماعيل، نور، & محمد، 2005).

إدارة الجودة الشاملة مسؤولة أيضاً عن تقييم وتطوير العملية التشغيلية بما يتناسب مع متطلبات جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى مراعاة الميزانية المتاحة واحتياجات التطور المستقبلي (أرينز & لوبك، 2008). من مهامها الأساسية التأكد من التزام المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية، وتطوير نظام للتعامل مع المخالفات بشكل فعال (رضوان، 2012). تشمل مسؤوليات إدارة الجودة الشاملة وضع معايير الجودة والسلامة والصحة المهنية ومراقبة تنفيذها بشكل دوري للتأكد من مواكبتها للتغيرات في السوق وتلبية احتياجات المستهلكين (عميروش، 2022).

إدارة الجودة الشاملة تعمل على التخطيط المستقبلي بتوفير الموارد والكفاءات اللازمة لضمان استمرارية النمو والتطور في مواجهة التحديات المستقبلية، بما في ذلك تطوير خطط بديلة للأزمات للحفاظ على استقرار المؤسسة (حمزة، 2012).

<https://jasps.com>

بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف من خلال تنظيم العمليات الإنتاجية بشكل يقلل من الهدر والأخطاء، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها (جمعة، 2009).

وأخيراً، تعمل على توفير الاستقرار والتأهب للمستقبل بتحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والتطلعات المستقبلية، مما يضمن استمرارية النجاح والتميز في بيئة السوق المتغيرة (حمو، 2018).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس لنظام إداري دقيق وشامل يهدف إلى تحسين وتنظيم أداء المؤسسة بشكل فعال. هذه المبادئ تشمل الاعتماد على معايير ومقاييس أداء محددة بدلاً من الملاحظة المباشرة للتوجيه والتقييم، مما يساعد على تحديد نقاط الضعف وكيفية معالجتها بدقة (عبد الخالق، 1987).

كما تؤكد على ضرورة السعي نحو تحقيق الكفاءة بأقل التكاليف الممكنة دون التأثير على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتشجيع التطوير المستمر ليس فقط للبقاء ضمن المنافسة الحالية بل أيضاً لضمان مكان في المستقبل (الزبيدي، 2004).

إضافةً إلى ذلك، تضع هذه المبادئ العمل في صميم اهتمامات المؤسسة، مع التركيز على تقديم أفضل خدمة بأنسب سعر وأعلى جودة ممكنة، ومواكبة التغيرات المستمرة في متطلبات السوق ورغبات المستهلكين (متولي، 2013).

<https://jasps.com>

تؤكد أيضًا على أهمية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات تم تحليلها بدقة، وإيجاد بيئة عمل تعاونية يسعى فيها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة (حمزة، 2004).

بالإضافة إلى ذلك، تشمل المبادئ توفير خطط بديلة للتعامل مع الأزمات، وضمان مطابقة المنتجات والخدمات لمواصفات الأمان والسلامة، والاهتمام بالعاملين وتطوير قدراتهم من خلال التدريب المستمر (سليمان، 2014). كما تشدد على أهمية تنوع وتطوير العلاقات مع الموردين وتدقيق النظام المستخدم في حل المشكلات وتقييمه بشكل مستمر، وكذلك معالجة المشكلات بفاعلية لتجنب تكرارها في المستقبل (المين، 2019).

على الرغم من الأهمية الكبرى لهذه المبادئ ودورها البالغ في تحقيق الفائدة لجميع الأطراف المعنية، تواجه المؤسسات عدة تحديات وعقبات في تطبيقها قد تختلف من مؤسسة لأخرى، مما يتطلب تقييماً وتخطيطاً دقيقاً لتجاوز هذه التحديات (الخطيب، 2009).

### معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تحديات متعددة تختلف باختلاف نوع الصناعة، مستوى الإنتاج، وسياسات الشركة المستقبلية نحو التوسع والتطوير. من بين هذه التحديات، يبرز القصور في تقدير أهمية إدارة الجودة من قبل الإدارة كعائق رئيسي يحول دون تحقيق أهدافها بفعالية (عميروش، 2022). المقاومة للتغيير من جانب بعض العاملين والمسؤولين تعد أيضاً من العوائق الكبيرة التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى محدودية الميزانية التي تقيد القدرة على التطوير والنمو (الخطيب، 2010).

<https://jasps.com>

تركيز الإدارة على تحقيق أهداف قصيرة المدى دون النظر إلى الاستعداد للمستقبل وتجاهل الكفاءات المهنية اللازمة لتنفيذ الأهداف بكفاءة يعد من العوائق الأخرى (داوود، 2010). علاوة على ذلك، يعيق غياب نظام تقييم دقيق وحيادي وضعف الاستثمار في التكنولوجيا العملية التشغيلية والإنتاجية (حمزة، 2004). كما أن غياب البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مدروسة، وعدم الاستقلالية لإدارة الجودة الشاملة بسبب تدخلات متعددة، يضعف من فعالية تطبيقاتها (السعيد، 2000).

إهمال توصيات إدارة الجودة الشاملة وعدم تنفيذها بجدية، التغيرات الإدارية المستمرة، وعدم وضوح الأهداف تساهم في تعقيد عملية تحسين الأداء (سليمان، 2014). بالإضافة إلى ذلك، يعيق ضعف الخبرة الخاصة بالعاملين في إدارة الجودة وجهلهم بأساليب التطوير المستحدثة تحقيق النجاح المطلوب (مغربي، 2018). التركيز على رضا المؤسسة دون النظر إلى متطلبات العميل، التعقيد في النظام الإداري، وإهمال احتياجات السوق الحالية تعرقل بدورها تحقيق أهداف الجودة الشاملة (القرالة، 2011). وأخيراً، تشكل العراقيل القانونية والتشريعية، سواء الداخلية للمؤسسة أو تلك المفروضة من الدولة، تحديات إضافية تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية (لمين، 2019).

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات يمثل تحدياً كبيراً يتطلب الوقت والجهد لإتمام مراحلها المتعددة بنجاح. إحدى المراحل الأساسية هي مرحلة الإعداد، التي تعد حجر الزاوية لتحديد ما إذا كانت البلدية ستستفيد من الجودة الشاملة. في هذه المرحلة، يجب على مجلس البلدية اتخاذ قرارات حاسمة بشأن تطبيق إدارة الجودة

<https://jasps.com>

الشاملة وإنشاء قسم مختص بها لتعزيز ثقافة التغيير وقياس مدى رضا المجتمعات المحلية عن الخدمات المقدمة (الخطيب، محمد حمود، 2010).

المرحلة التالية هي مرحلة التخطيط، حيث يستخدم قسم إدارة الجودة المعلومات المجمعة خلال المرحلة الأولى لوضع خطة عمل فعالة. تشمل هذه المرحلة تحديد رؤية البلدية ورسالتها، بالإضافة إلى وضع الأهداف الاستراتيجية التي تضمن التوافق بين الرؤية والرسالة (صبح، داوود يوسف، 2010).

تأتي بعد ذلك مرحلة التنفيذ، حيث تُطبق الخطط على أرض الواقع. في هذه المرحلة، تقوم أقسام إدارة الجودة بتنفيذ التغييرات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، مع التركيز على التدريب والدعم المالي كجزء من المهام الرئيسية (محمد بوتين، 2005).

مرحلة الرقابة تأتي لضمان تطبيق نظام فعال للرقابة يتناسب مع نشاط البلدية. تتضمن هذه المرحلة تحديد آليات لقياس الأداء وتقييم مدى نجاح المنظمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاعتماد على التقييم الذاتي من الموظفين والتغذية الراجعة لتقليل التكاليف وكشف الأخطاء (عميروش، بوبكر، 2022).

أخيراً، تأتي المرحلة المتقدمة حيث يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جعل البلديات متميزة في تقديم خدماتها، مما قد يؤهلها للمشاركة في مسابقات إدارة الجودة الشاملة سواء كانت محلية أو دولية، وبذلك تسلط الضوء على خدماتها المميزة (المين، لوان محمد، 2019).

تخلص الباحثة أخيراً إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعنى بتحقيق أعلى مستويات الأداء وتقديم الخدمات الأمثل، حيث تتميز بشموليتها في تنفيذ جميع جوانب الإدارة الفعالة، بدءاً من التخطيط والتنظيم وصولاً إلى التوجيه والتقييم. فمن خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيق التميز وتقديم الأفضل

<https://jasps.com>

للمواطنين، وقد أظهرت الدراسات أن البلديات التي اعتمدت هذا النهج هي الأفضل فيما يتعلق بتقديم خدمات متميزة وأداء موظفين متفوق، وتحقيق معايير الحوكمة والشفافية والنزاهة ورضا العاملين.

## الخاتمة والتوصيات

### الاستنتاجات:

من خلال تحليل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة: تعتبر مرحلة الإعداد الأساس لأي محاولة ناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات، حيث يجب أن يكون هناك التزام واضح من القيادات العليا وتشكيل فرق عمل متخصصة لضمان البدء الصحيح في هذه العملية.

التخطيط الفعال يتطلب فهماً عميقاً للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للبلدية. وضع خطط واقعية وقابلة للتنفيذ يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح أي مبادرة لإدارة الجودة.

التنفيذ الناجح يتطلب تدريباً مستمراً وتوفير الدعم المالي والمعنوي للفرق المعنية. كما يتطلب التنفيذ مراقبة وتقييماً دورياً للتأكد من السير على الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

يجب أن تشمل مرحلة الرقابة تقييم الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين العمليات باستمرار. التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة البلدية.

### التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم عدة توصيات لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات:

<https://jasps.com>

يجب على القيادات في البلديات إظهار التزام قوي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم اللازم لفرق العمل المعنية.

تطوير ثقافة تنظيمية تعزز التحسين المستمر وتشجع على الابتكار والتميز في تقديم الخدمات.

توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة وعيهم بأهمية الجودة في جميع جوانب العمل.

إنشاء نظم فعالة للرقابة والتقييم تضمن قياس الأداء بدقة وتوفير التغذية الراجعة اللازمة للتحسين المستمر.

تعزيز التواصل بين جميع مستويات البلدية ومع المجتمعات المحلية لضمان فهم وتقدير جهود إدارة الجودة الشاملة.

استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وتقديم الخدمات بكفاءة أكبر، مما يساهم في رفع مستوى رضا المواطنين.

#### المصادر:

حاج دحو عامر .(2018). (التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية .أدرار :جامعة أدرار.الجزائر ↑ .

عيادي محمد لمين (2008). مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ↑ .

إسماعيل إسماعيل ، عبد الناصر نور ، منير شاكر محمد (2005). التحليل المالي . دار وائل للنشر ،

الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ↑ .

<https://jasps.com>

الخطيب، محمد محمود (2009). الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع،

عمان، الاردن ↑

الزبيدي حمزة .(2004). أساسيات الإدارة المالية .:مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن ↑

الزبيدي حمزة .(2004). أساسيات الإدارة المالية .الأردن :مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.الأردن ↑ .

السعيد فرحات جمعة (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية

، ↑ .

ألفين أرينز ، جيمس لوبك(2008). المراجعة مدخل متكامل، تعريب محمد عبد القادر الدسيطي وآخرون، دار

المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ↑ .

القرالة عصمت سليم .(2011). الحكمانية في الاداء الوظيفي . عمان :دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،

الأردن ↑ .

إيهاب ديب مصطفى رضوان(2012). أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق،

رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة،فلسطين ↑

بويكر عميروش (2022). دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات

المخزون داخل المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011 ↑ .

بوسنة حمزة (2012). دور التدقيق المحاسبي في تفعيل الرقابة على إدارة الأرباح ، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ↑ .

<https://jaspps.com>

جمعة احمد حلمي .(2009). المدخل الي التدقيق و التأكيد الحديث . عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع,الأردن.  
جمعة احمد حلمي .(2009). المدخل الي التدقيق و التأكيد الحديث . عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع,  
الأردن ↑ .

حمود الخطيب محمد. (2010) . الأداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات المساهمة. : دار حامد للنشر  
و التوزيع, الأردن ↑ .

خالد وهيب الراوي ، يوسف سعادة (2005). التحليل المالي للقوائم المالية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ↑

داوود يوسف صبح .(2010) . دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية . عمان :اتحاد مصارف العربية  
طبعة ثانية زيدة منقحة .الأردن ↑ .

داوود يوسف صبح .(2010) دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية . عمان :اتحاد مصارف العربية طبعة  
ثانية زيدة منقحة,الأردن ↑ .

سليمان محمد مصطفى .(2014) الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات .الإسكندرية :الدار  
الجامعية,مصر ↑ .

شريف غياظ، و عبد المالك مهري. (2013) تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس  
المردودية. الجلفة الجزائر: مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور .الجزائر ↑

عبادة ابراهيم عبد الحليم .(2008). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية .:دار النقاش للنشر و التوزيع ,الأردن

↑

<https://jasps.com>

عصام الدين محمد متولي (2013). المراجعة و تدقيق الحسابات ، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، صنعاء ، ،  
الطبعة الثانية ، اليمن ↑ ..

لوان محمد لمين .(2019).نظام المعلومات المحاسبية و التدقيق الداخلي .،عمان :دار اسامة للنشر, الاردن .  
↑

محمد بوتين (2005). المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق ، الطبعة الثانية ، ديوان  
المطبوعات الجامعية ، الجزائر ↑ .

محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء. : مطبعة العشري, مصر ↑ .

محمود الخطيب محمد. (2010). (الاداء المالي و اثره على عوائد اسهم الشركات المساهمة. : دار حامد للنشر  
و التوزيع . الأردن ↑ .

مغربي صابرين .(2018). أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعاليته في تقييم نظم الرقابة الداخلية .سعيده :  
جامعة الدكتور طاهر مولاي,الجزائر ↑ .

مليقة زغيب،ميلود بوشنقىر(2010).التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد،ديوان المطبوعات  
الجامعية،الجزائر،الجزائر ↑ .

وجدان علي أحمد(2010). دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة  
ماجستير، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر ↑ .

<https://jaspss.com>

يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورة (2014). التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة بوبكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر .

حمو حفيظة .(2018) دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .مستغانم :جامعة عبد الحميد بن باديس .الجزائر ↑ .

سليمان محمد مصطفى .(2014). الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات .الإسكندرية :الدار الجامعية,مصر ↑ .

صديق انور عبد الخالق .(1987). الإدارة المالية و اتخاذ القرارات بمنشآت الأعمال .السعودية :جامعة ملك عبد العزيز ,الرياض,السعودية ↑ .

عبادة ابراهيم عبد الحليم .(2008). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية .:دار النقاش للنشر و التوزيع. الأردن ↑

عبد المليك مزهودة (2010). الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ↑ .

عصام الدين محمد متولي (2013). المراجعة و تدقيق الحسابات ، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، صنعاء ، الطبعة الثانية ، اليمن ↑ ..

مؤمن شراف الدين .(2012) .دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية .سطيف :كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ↑

<https://jasps.com>

ن خروف جليلة (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ، مذكرة

لنيل شهادة الماجيستر ، غير منشورة ، جامعة بومرداس ، الجزائر ↑ .

يوسف مصطفى .(2016). إدارة الأداء .الأردن :دار حامد للنشر و توزيع ↑