



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات والبحث العلمي

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام الفلسطيني وأثره في تحقيق

الأداء المؤسسي: "وزارة الداخلية نموذجاً"

**The Fact of Applying the Comprehensive Quality System in the
Palestinian Public Sector and it's Influence in Institutional
Performance: "Ministry of Interior as a Model"**

إعداد الطالبة: تمام كامل حرز الله

إشراف: د. صلاح صبري

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة

والسياسات العامة

الفصل الدراسي الثاني للعام 2021-2022

صفحة الإجازة

"واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام الفلسطيني وأثره في تحقيق الأداء

المؤسسي" (وزارة الداخلية نموذجاً)

إعداد الطالبة

تمام كامل حرز الله

إشراف

د. صلاح صبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022/06/04

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور صلاح صبري
.....	عضواً داخلياً	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور فواز بدوي
.....	عضواً خارجياً	جامعة الاستقلال	الدكتور ميرفت شاهين

صفحة التفويض

أنا الموقعة أدناه، تمام كامل حرز الله، أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: تمام كامل محمود حرز الله

الرقم الجامعي: 0330011920032

التوقيع: 

التاريخ: 2022/06/04

صفحة الإقرار

أنا المُوقَّعة أدناه مُقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام الفلسطيني وأثره في تحقيق

الأداء المؤسسي: (وزارة الداخلية نموذجاً)

The Fact of Applying the Comprehensive Quality System in the Palestinian Public Sector and it's Influence in Institutional Performance: "Ministry of Interior as a Model"

أُقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت

الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزءٍ منها لم يُقدم من قبل لنيل درجة أو

لقب علمي أو بحث علمي لدى أي مؤسسة بحثية أخرى.

Declaration

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research institution.

الإسم: تمام كامل محمود حرزالله

التوقيع:

التاريخ: 2022/06/04

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى بر الأمان، معلم البشرية الأول

"محمد عليه أفضل الصلاة والسلام"

إلى الروح التي علمتني معنى الفقد إذ ليس الوجد في أيام الفقد بل حين تأتي الأيام السعيدة "أمي

الحبيبة" أهدي إليك ثمرة جهدي

إلى من أحمل اسمه بكل فخر "أبي العزيز"

إلى السند والعضد والساعد "أخواني وأخواتي"

إلى من كان سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياة إليك "زوجي الغالي"

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد "أبنائي الأحبة"

إلى الذين يصنعون من ظلمة السجن شمس الحرية "أسرانا البواسل"

إلى من روت دماؤهم أرض فلسطين "شهداء فلسطين"

"إلى كل هؤلاء أهدي لكم هذه الرسالة راجيةً من الله أن تكون نافذة علم ومعرفة"

شكر وتقدير

"الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً"

كل الشكر للدكتور المشرف صلاح صبري على توجيهاته وملاحظاته التي أثناني بها والوقت الذي أمضاه للوصول الى الشكل الأمثل لهذه الرسالة أطل الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية، وجزاه الله

خير جزاء

كما أتوجه بجزيل الشكر لأعضاء هيئة التدريس في برنامج الإدارة والسياسات العامة في جامعة

القدس المفتوحة

كما أتوجه بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المحكمين د. ميرفت شاهين-ممتحناً خارجياً ود. فواز بدوي -ممتحناً داخلياً على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم

القيمة

"كما أتوجه بالشكر إلى وزارة الداخلية على مساندتهم في تعبئة أداة الدراسة"

شكراً جزيلاً لكل من ساهم في إتمام هذه الرسالة على أكمل وجه

لكم مني كل الاحترام والتقدير

قائمة المحتويات

أ.....	صفحة الإجازة
ب.....	صفحة التفويض
ج	صفحة الإقرار
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وتقدير
م.....	الملخص باللغة العربية
س.....	الملخص باللغة الإنجليزية
1.....	خلفية الدراسة ومشكلتها
1	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 تساؤلات الدراسة
5	1.4 أهمية الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
6	1.6 فرضيات الدراسة
9	1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
12.....	الفصل الثاني
12.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	2.1 الإطار النظري

13.....	2.1.1 الجودة في المنظمات المفهوم والتطبيق
13.....	أولاً: مفهوم الجودة الشاملة
18.....	ثانياً: مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
20.....	رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
24.....	خامساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
26.....	سادساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
28.....	رابعاً: الأساليب والادوات التي تعتمد عليها المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33.....	خامساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
36.....	سادساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
43.....	2.1.2 الأداء المؤسسي
55.....	2.2 الدراسات السابقة
55.....	2.2.1 الدراسات العربية
73.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
79.....	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة
82.....	الفصل الثالث
82.....	الطريقة والإجراءات
82.....	3.1 مجتمع الدراسة
82.....	3.2 عينة الدراسة

84	3.3 منهج الدراسة.....
85	3.4 أداة الدراسة.....
86	3.5 تقنين أداة الدراسة.....
90	3.6 إجراءات تطبيق الدراسة.....
91	3.7 المعالجة الإحصائية.....
93	الفصل الرابع.....
93	نتائج البحث.....
133	الفصل الخامس.....
133	مناقشة النتائج والتوصيات.....
147	الفصل السادس.....
147	نتائج وتوصيات الدراسة.....
151	قائمة المراجع.....
168	الرقم.....

قائمة الجداول

83	جدول 1: توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير الجنس.....
83	جدول 2: توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الفئة العمرية.....
83	جدول 3: توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....

- جدول 4: توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 84
- جدول 5: توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة 84
- جدول 6: فقرات الاستبانة تبعاً لأبعاد البحث 85
- جدول 8: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة..... 88
- جدول 9: نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's–Alpha) لقياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفلسطينية، وأثرها على الأداء المؤسسي 90
- جدول 10: المعالجة الإحصائية..... 92
- جدول 11: معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها 93
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول (التمكين) 94
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني 96
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (التحسين المستمر) 97
- جدول 15: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع 99
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات 101
- جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول 102
- جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (الكفاءة والفاعلية)..... 103
- جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (التعليم والنمو) 105
- جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع (المرونة) 107

- جدول 21: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات 109
- جدول 22: نتائج اختبار بيرسون 111
- جدول 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى الموظفين في وزارة الداخلية للعينة ككل 112
- جدول 24: نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس 114
- جدول 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية..... 115
- جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.... 116
- جدول 27: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي . 118
- جدول 28 : نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق 119
- جدول 29: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ... 121
- جدول 30: نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس 123
- جدول 31: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية..... 124

- جدول 32:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي 125
- جدول 33:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 127
- جدول 34:** نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي 128
- جدول 35:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة 130
- جدول 36:** اختبار L.S.D لدلالة الفروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة 132

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة 11
- رسم توضيحي 2: التعريفات المختلفة لمفهوم الجودة 17
- رسم توضيحي 3: مراحل تطور الجودة 20
- رسم توضيحي 4: أهداف إدارة الجودة الشاملة 26
- رسم توضيحي 5: الأساليب والأدوات التي تتبعها إدارة الجودة الشاملة 28
- رسم توضيحي 6: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة 33
- رسم توضيحي 7: أنواع الأداء المؤسسي 47

قائمة الملاحق

- 166 الملحق (أ) أداة الدراسة بعد التحكيم " الاستبانة "
- 175 الملحق (ب) قائمة بأسماء السادة المحكمين
- 176 قائمة ت (رساله تسهيل المهمة)

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام الفلسطيني، وأثره على الأداء المؤسسي (وزارة الداخلية نموذجًا)، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانة اعتمدت على متغيرين هما: إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة، وأشارت النتائج إلى صلاحيتها للاستخدام، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظة رام الله للعام 2022، وعددهم (205) موظف، وأُجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (134) من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظة رام الله للعام 2022، واستخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية، كانت تقديراتها مرتفعةً على الأبعاد كافةً، كما أظهرت النتائج أنّ واقع مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية لدى موظفيها كانت تقديراته على الدرجة الكلية مرتفعة، وعلى الأبعاد (الكفاءة والفاعلية، المرونة، التعليم والنمو)، وكانت متوسطة على بُعد (رضا الموظفين)، كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي في الوزارة. ويظهر من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية)، وقد وُجدت فروقٌ تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي لصالح المدير العام على باقي المسميات الوظيفية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية، تُعزى

لمتغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ووجدت فروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي لصالح المدير العام على باقي المسميات الوظيفية.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تفعيل وتعزيز دور الإدارة العليا من خلال المشاركة الفاعلة وقيادة الجهود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تعزيز رضى الموظفين؛ من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير خطط التدريب، وإشراك الموظفين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالوزارة، وتبني نظام حوافز يعزز من أداء الموظفين ويشكل دافع لتقديم مقترحات ومبادرات من شأنها تحسين الأداء العام، والتأكيد على تطبيق نظام المتابعة والتقييم المستمر، هذا بالإضافة إلى ضرورة تعزيز عملية قياس الأداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

Summary

The study aims to identify of the application of total quality in Palestinian institutions, and its affection institutional performance (Ministry of interior as the object of the study) To achieve the goals of the study , the descriptive approach was used, Moreover, the researcher made a form of two parts (quality management and institutional performance). These two were verified tools. And the results indicated that the tools are valid to be used. The study community was mad of 134 employees of the(Ministry of interior) in Ramallah governorate for the year2022, using the simple random method. The researcher used the statistical Package for Social Services (SPSS) program. And the researcher also used of appropriate statistical treatment to answer the study questions. The results showed that the reality of applying the elements of total quality management among employees of ministry of interior The estimates were high on all dimensions (efficiency ,effectiveness ,flexibility , education and growth). And it was medium on the dimension at (staff satisfaction) The result also showed a positive co-relation of elements. A total quality management and the institutional performance of (Ministry of Interior).The study also showed that there were no statistically Significant differences at the level of arithmetic average in response of the study sample level of institutional performance in the (Ministry Of Interior) attributed to the variables (gender ,age group, educational qualification, and years of practical experience). Differences were found according to functional level in favor of the general manager ,over the remaining job title's . In light of results of the study, the researcher recommended the necessity of employee involvement when developing plans and Policies for the ministry. The image of Providing an

incentive system that enhances the performance of employees .The need for the ministry to any resources or innovations from employees that help improve global performance, and the necessity of applying the system of continuous evaluation through measuring citizen's satisfaction about the services they have. Emphasis on keeping pace with the technological developments in the ministry, which mainly affect the performance of employees which is positivity reflected on the citizens satisfaction. And the ability to adopt a clear strategy aimed at making the service of Citizens a top priority. Focusing on the training of employees and service provider on the means of communications, and on the way How to deal with the audience.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة. حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج أو الخدمة، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. (ثوابتة، 2016).

ابتدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال (السلع والخدمات على حد سواء)، ولكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواءً قامت بتقديم تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من منطلق أنّ الاهتمام بالجودة الشاملة قد أصبح ضرورياً.

يتمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المبادئ المتمثلة بالعملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى تركيزها على تحسين العمليات والنشاطات، ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بعمليات التحسين والتطوير. (البينو، 2014).

لقد ساعد وضع وتطبيق الأنظمة والمفاهيم الإدارية الحديثة في القطاع العام، مثل: الشفافية والمحاسبة، إلى زيادة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما اختلفت الفلسفة السياسية، فخدمات القطاع العام لم يعد يُنظر إليها على أنها شيء مسلّم به، حيث أن أهداف وعمليات هذه الخدمات أصبحت خاضعة لمراجعة شديدة من قبل السياسيين والمستفيدين معاً. (الهشلمون، 2015).

لجأت مؤسسات القطاع العام إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعد إثبات فعاليته في تطوير أداء المنظمات، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين، وذلك من خلال ترسيخ ثقافة الجودة المبنية على أسس من القيم والمعتقدات، والتي تسعى لجعل الموظف يؤمن بأن الجودة في تقديم الخدمات للعميل هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن الطريق للوصول والحفاظ على هذا الهدف يتمثل بالعمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتحسين المستمر. (بامبرينيا، 2019).

أثبتت العديد من الدراسات منها دراسة عبد الرحمن (2018)، ودراسة هوارى (2015)، ودراسة بامبرينيا (2019)، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي على المنظمات التي تقوم بتبنيها، وذلك من خلال وجود مؤشرات تُبين جدوى إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع إنتاجيتهم. ولذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجاً طموحاً وأسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي يعتمد على بدائل واختيارات تعطي الفرصة لمنظمات القطاع العام لزيادة إنتاجيتها وتحسين جودة أدائها. وتبعاً لأهمية ودور القطاع العام في بناء وتنمية قطاعات الدولة، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتحديدًا وزارة الداخلية بوصفها نموذجاً، للبحث في مدى تطبيقه في الوزارة.

تُعتبر وزارة الداخلية الفلسطينية واحدة من أهم الوزارات السيادية؛ لدورها في توفير الحماية المدنية والأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتنظيم الخدمات المتعلقة بسجل السكان والخدمات المدنية ذات العلاقة، حيث تسعى إلى تحسين الخدمات المدنية المقدمة، وتقديم خدمات تتميز بالدقة، والسرعة، ومستندة إلى تطبيق التشريعات والقوانين، الأمر الذي يتطلب وجود توجهات حقيقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، ولكون وزارة الداخلية تخدم قطاعات المجتمع كافة؛ فهي مرآة لقدرة الحكومة على تقديم خدمات

ذات جودة تحقق الرضا للمواطنين، وفي السياق ذاته تسعى الوزارة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي الذي يُظهر حالة من النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الرضا العام عن الخدمات المقدمة بما يخدم تحقيق خطة التنمية الوطنية، ويصب في نجاح الحكومة الفلسطينية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة

إن الحديث عن التوجهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام يبقى مرهوناً بما يتم تنفيذه على أرض الواقع، فالجودة ليست شعاراً ترفعه المنظمات، فالتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أن هنالك متطلبات يجب أن يتم تحقيقها، حتى لا تبقى مجرد توجه نظري للقطاع العام دون أن يلمس المواطن أثره على أرض الواقع؛ وفي ظل سعي وزارة الداخلية نحو تحسين مستوى الأداء المؤسسي لها؛ كونها تخدم كافة شرائح المجتمع، فإنَّ المعرفة الحقيقية لمدى توجه وزارة الداخلية الفلسطينية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعني أن يتم دراسة المؤشرات التي تؤسس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وعلاقة ذلك بمستوى الأداء المؤسسي الذي تحققه وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

ويمكن صياغة تساؤل الدراسة الرئيس كما يلي:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية، وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي للوزارة؟

1.3 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول الذي نصه:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي للوزارة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول:

ما واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين ومشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا، التحسين

المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في الوزارة؟

السؤال الفرعي الثالث:

ما أثر تطبيق الجودة على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الفرعي الرابع:

ما درجة متوسطات إجابات المبحوثين على نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية

الفلسطينية (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن)

تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).

السؤال الفرعي الخامس:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية (رضا الموظفين، الكفاءة والفاعلية، التعليم والنمو، المرونة) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

1.4 أهمية الدراسة

تنبعث أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

1. من الاهتمام بالجودة التي أصبحت تأخذ بُعداً سياسياً في القطاع العام، كونها تؤثر بشكل رئيسي على الرضا عن النظام السياسي، وعنصراً من العناصر التي قد تؤدي إلى تحقيق الاستقرار في الدولة، وتزداد أهمية الجودة في القطاع الحكومي في الواقع الفلسطيني؛ لكون الاستقرار متطلباً ذا أولوية في الواقع الفلسطيني الذي يمرُ بمرحلة تحول اتجاه بناء الدولة، والتخلص من الاحتلال.
2. كما تكمن أهمية الدراسة في التأكيد على دور العاملين في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع الوعي لديهم بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
3. تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه وزارة الداخلية الفلسطينية كونها واحدة من أهم الوزارات السيادية؛ لدورها في توفير الحماية المدنية، وتنظيم الخدمات المدنية ذات العلاقة، والتي قد تعكس صورة عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تشمل:

1. التعرف على واقع تطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
2. التعرف على واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
3. معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة والأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
4. معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

1.6 فرضيات الدراسة

1.6.1 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

1.6.2 الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي). وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

1.6.3 الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الآتية:

(الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). وينبثق منها الفرضيات الفرعية

التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة: هو نظام إداري متكامل يُطبَّق في جميع فروع ومستويات المنظمة؛ ليوافق للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات المراجعين والعملاء ومتلقي الخدمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة تركز على نشر ثقافة الجودة، أو هي تقديم أفضل خدمات بفعالية من خلال استخدام أكثر الأساليب كفاءة وذلك بإتقان ودقة بالأداء (نصار، 2017).

تُعرَّف الجودة الشاملة من الناحية الإجرائية بأنها مسار عمل يعزز من قدرة المؤسسة على التحسين المستمر للعمليات وبيئة العمل بهدف الارتقاء بجودة خدماتها، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين (العميل الداخلي) في وزارة الداخلية عن (التمكين ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا، والتحسُّن المستمر، والتركيز على خدمة المواطن).

الأداء: هو العمل الذي يعود على إنجاز كافة الأعمال كما يجب أن تُنجَزَ، ويتصف بالاستمرارية والشمولية، وهو المحدد الذي يسعى لنجاح المؤسسة واستمراريتها، وهذا يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف، والتأقلم في بيئتها لتحقيق المطلوب، ويرتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية.

ويعرف الأداء أيضًا على أنه: نشاط عام وشامل ومستمر، يعكس نجاح أي مؤسسة وقدرتها على التأقلم والتكيف، حيث يساعدها على الاستمرارية وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة وفق متطلبات نشاطها، وتجعلها قادرة على تحقيق الأهداف (العايدي، بوجلال، 2016).

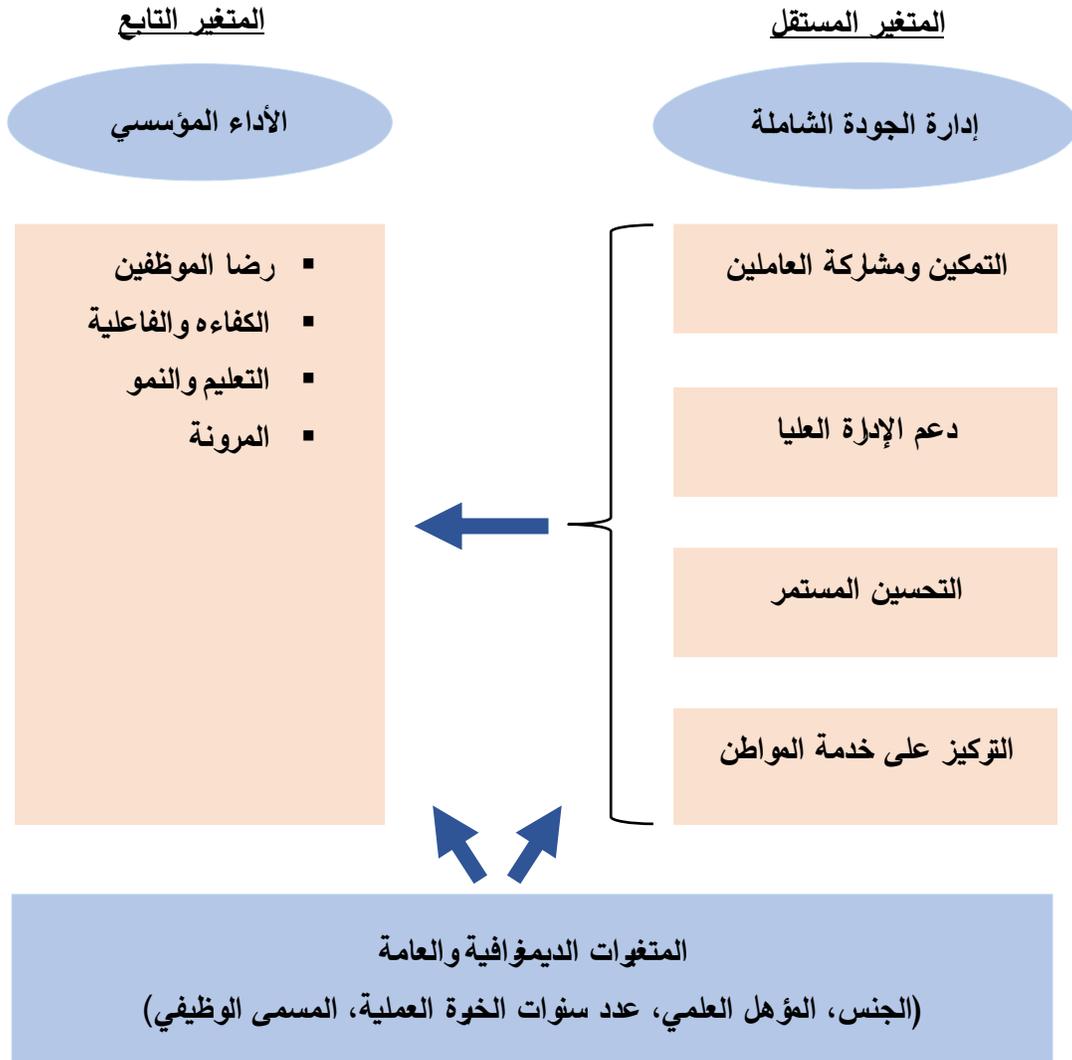
مفهوم المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة من العمليات الخدمائية والإنتاجية المتفاعلة مع بعضها البعض تم دمجها داخل الإدارات؛ لتطوير وتسهيل إدارتها وأن أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات

الأخرى يعمل على ترك مشكله في خدمات المؤسسة، ويتم الكشف عن هذا الخلل من خلال قياس وتقييم الأداء المؤسسي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (الفياض،2020).

التميز: يقصد بالتميز أن تقوم المؤسسة في القطاع العام بمراعاة تحقيق تطلعات ورغبات الجمهور والمراجعين، وتوقع احتياجاتهم وتلبيتها، وبذل كل ما بوسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي من خلال الاهتمام بالتغذية الراجعة عما تقوم الوزارة بتقديمه من خدمات للمراجعين، بغية التحسين المستمر في عملياتها (سليم، 2020).

الأداء المؤسسي: هو مدى قدرة الإدارات داخل المؤسسات على إدارة أنشطتها الإدارية المختلفة بكفاءة وفاعلية عالية خلال فترة زمنية محددة، من خلال تدريب العاملين في هذه الإدارات، وتحويل المُدخلات والموارد إلى مُخرجاتٍ بالكمية والنوعية والجودة المطلوبة (عبد الرحمن،2018).

"تُعرّف الباحثة، من الناحية الإجرائية الأداء المؤسسي على أنه مدى قدرة وزارة الداخلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة في تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية وتحقيق رضا المواطن"



رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

انطلاقاً من سعي المنظمات نحو التطور وتحقيق الاستدامة والرضا للمستفيدين، الأمر الذي يجعلها في تفكير دائم بتطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، ولذلك فإن تناول هذه المفاهيم والمضامين الكامنة فيها يحتاج لتوضيح، حيث تتناول الباحثة في هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك من خلال مراجعة واسعة للعديد من الدراسات والبحوث والمقالات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية. حيث يتكون هذا الفصل من قسمين ويتناول القسم الأول مبحثين هما:

المبحث الأول: الجودة في المنظمات المفهوم والتطبيق: حيث يتناول تعريف مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، والتطور التاريخي لها، ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبيان مبادئها وأسسها، ومقومات تطبيقها، وأهميتها، وأهدافها، وأهم الرواد والنماذج في هذا المجال، بينما يتناول المبحث الثاني الأداء المؤسسي حيث يتناول مفهوم الأداء المؤسسي، ومؤشراته وكيفية قياسه، وأهميته.

أما **المبحث الثاني** من هذا الفصل فهو بعنوان الدراسات السابقة ويشمل استعراضاً للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية سواء في البيئة الفلسطينية، أو العربية، أو العالمية.

2.1 الإطار النظري

2.1.1 الجودة في المنظمات المفهوم والتطبيق

تعد إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الهامة والتي حظيت على اهتمام الباحثين والمختصين في المجال الإداري في القطاعين العام والخاص، وتعود أسباب الاهتمام في إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور هام في تحقيق التحسين المستمر، والتميز في المنظمة، وتعزيز تنافسية المنظمة وخاصة في ظل التقدم في المجال المعرفي، وفي مجال الاتصالات والتكنولوجيا، والتقنيات الحديثة، مما جعل الإدارة الحديثة في المنظمات تبحث عن أساليب وطرق جديدة لمواكبة التقدم، ومواءمة متطلبات روح العصر، حيث تعد الجودة بمثابة مدخل وفكر وفلسفة هامة لتحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً عليه ستقوم الباحثة في هذا القسم من الدراسة بتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومناقشة أهمية وأهداف ومراحل تطور إدارة الجودة الشاملة، والكشف عن مقومات إدارة الجودة الشاملة، والأسس التي تقوم عليها، وبيان المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقها.

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة

يُعرف ابن منظور في معجمه لسان العرب الجودة من الناحية اللغوية بقوله "كلمة "الجودة" جوده، وجوده أي صار جيداً بأن أصلها (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء، وأجاد أي أتى بالخير من القول والفعل" (مصطفى، 1972، ص145). بينما يعرف قاموس Webster New World " Dictionary الجودة "أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز".

(صادق، 2014)

يعود مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى "الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تشير إلى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة الصلابة أو الدقة والالتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية" (نوال، 2015، ص178).

كما تعرفها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً" (أبو صاع وزيدان، 2017، ص2).

"ترى الباحثة أن المنظمة الدولية للتقييس قد نظرت إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق وإشباع حاجات وتوقعات العملاء المختلفة، سواء كانت الاحتياجات ظاهرية أو ضمنية "

يعرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير" (جبلاق، 2021، ص8).

تعرف وزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها "تمثل فلسفة مجموعة مبادئ إرشادية والتي تعد بمثابة دعائم وأسس جوهرية بغية تحسين وتجويد الخدمات والخدمات الموردة للمؤسسة، والعمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل" (السامرائي، 2012).

"يمكن القول في هذا المقام على أن معهد المقاييس البريطاني ووزارة الدفاع الأمريكية قد اعتبرت أن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة فلسفة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء والجمهور، من خلال الاهتمام والتركيز على تطوير وتدريب الموارد البشرية، وهندسة العمليات الإنتاجية وتقديم الخدمات بصورة فاعلة وبكفاءة جيدة، والاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر".

أما على مستوى الدراسات العربية، فنجد أن الكنجي وأبو عواد (2014) يعرفان إدارة الجودة الشاملة على أنها "غرس عقيدة ثقافة والتزام من قبل كافة الموظفين والمديرين بالمؤسسة، وعلى مختلف المستويات الإدارية، مما يمنح القدرة للجميع من تنفيذ مهامهم وواجباتهم بصورة صحيحة وعلى أكمل وجه ومن أول مرة، أي تخفيض الخطأ والعيوب في عمليات المنظمة لأدنى درجة ممكنة، وبما يكفل تقديم سلعة أو تادية خدمة تحقق رضا العملاء، وتلبي رغباتهم المعلنة والضمنية وبصورة مستمرة"

"وبالتالي، ترى الباحثة من خلال هذا التعريف أن الباحثين يعتقدان أن تبني وتطبيق إدارة الجودة هو جزء جوهري من عقيدة وتفكير والتزام الموظفين والعاملين والإدارة العليا بالمنظمات على السعي للتحسين المستمر، والاهتمام بتحقيق رضا العملاء".

بينما يعرف الساعدي (2016) إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظام إداري شامل، يركز على إحداث تغييرات وتحولات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات كلاً من الفكر الإداري، والسلوك الإداري داخل المنظمة، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بغية تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المواطنين عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".

ويرى الساعدي أن إدارة الجودة هي نهج وفلسفة إدارية تقوم على إحداث التغيير الجذري في ثقافة وعقيدة وقيم المنظمة بشكل عام، وهي تمثل طريقة تفكير ومجموعة من الممارسات الإدارية. (الساعدي، 2016)

عرف قشوع (2018) إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين والتطوير المستمرين من خلال أنشطة منظمة تسعى إلى تحقيق احتياجات وتوقعات المواطنين، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني واتباع أفضل السبل والأساليب والطرق وأقلها تكلفة، والاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين والموظفين" (ص 8).

كما يعرف الهالات (2014) إدارة الجودة الشاملة على أنها "ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها إدارة المنظمة بغية تحسين الجودة، وهي تعتبر بمثابة مدخل جوهرى يعبر عن مزيد من الشعور المشترك في ممارسة الإدارة التي تحرص على التأكيد على وجود قنوات اتصال في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، حيث أنها نتاج ممارسة الإدارة للطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر مما يسهم بفاعلية وكفاءة في خفض التكاليف، وتحقيق التحسين المستمر، والمراجعة والاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة، ومطابقة المنتجات والخدمات مع المواصفات والمعايير العالمية."

في ضوء ما ورد من تعريفات، تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة لأغراض هذه الدراسة على أنها "عملية وممارسات استراتيجية تستند إلى مجموعة من القيم وتستمد قدرتها وأهميتها من البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها توظيف مهارات الموظفين والعاملين، واستثمار ما يتمتعون به ويمتلكونه من قدرات فكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي بغية تحقيق التحسين المستمر في بيئة المنظمة وعملياتها"، وإدارة الجودة الشاملة هو مفهوم إداري حديث حظي باهتمام كبير، والتزام عالٍ من

الإدارة العليا في المنظمة، وتكوين فرق العمل الجماعي لتطبيق هذا المفهوم بغية إحداث تغييرات محورية وهامة في أسلوب عمل المؤسسة، وأهدافها وفلسفتها بهدف إجراء التحسينات المستمرة الشاملة على المدى الطويل لكافة الأنشطة فيها بما يتطابق مع المواصفات المحددة، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية في توظيف الموارد البشرية، والمادية المتاحة للمؤسسة، ويقودها إلى التميز من خلال تحقيق رضا المواطنين، وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين، أو ما يفوق توقعاتهم دون حدوث مشكلات أو ازدواجية في العمل، أو وجود جهود ضائعة.

"يمكن القول في هذا المقام أن مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يقوم على التحسين والتطوير المستمر في كافة العمليات بغية تحقيق حاجات ورغبات المواطنين، وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقوم المنظمة أو المؤسسة بتقديمها مع الأخذ بعين الاعتبار ما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانات وقدرات وطاقات".



رسم توضيحي 2: التعريفات المختلفة لمفهوم الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الرجوع للتعريفات المختلفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

يتفق أغلب الباحثين (مثل دراسة قشوع (2018)، ودراسة عضبات (2020)، المؤلف، الخطيب، ص37-

42)) على أن التطور التاريخي للجودة يتضمن المراحل التالية:

1. **مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل:** سادت هذه المرحلة قبل الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا،

حيث يكون العامل أو مجموعة من العمال مسؤولين عن الصناعة، وكان الإنجاز ينسب للعامل

نفسه، وهذا يعد أهم دافع للعامل نحو تحسين جودة إنتاجه وأهم دافع للعامل لممارسة عمله وإتقانه

على أكمل وجه.

2. **مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة:** سادت هذه المرحلة بعد ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من

تقدم وتطور في مجال عمل الصناعة، حيث كان يتم توزيع العمل على مجموعة من العمال، ويكون

رئيس المجموعة من العاملين هو المسؤول على الإشراف على عملية الجودة للعاملين الذين يقوم

بالإشراف عليهم، وخاصة في ظل التوسع في حجم المصانع وظهور التخصص في مجال العمل،

وتعود بداية هذه المرحلة إلى مطلع القرن العشرين ولغاية العشرينيات من القرن الماضي.

3. **مرحلة الفحص والتفتيش:** ظهر في هذه المرحلة ما يعرف بالفتش على المصانع وورش العمل،

حيث تم صياغة وتحديد مجموعة من المواصفات القياسية لتنظيم عملية وجودة الصناعة، وقد أُطلق

على هذه المرحلة من التفتيش بالرقابة البوليسية، وقد سادت هذه المرحلة من إدارة الجودة في أعقاب

الحرب العالمية الأولى، حيث تطورت بعد الحرب العالمية الأولى العديد من الصناعات وأساليب

وطرق الصناعة والإنتاج، ويعد العالم فريدريك تايلور هو رائد هذه المرحلة من مراحل إدارة الجودة.

4. **مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة:** ظهر في هذه المرحلة استخدام أساليب فحص العينات، واستخدام

لوحات الضبط، ويعد العالم ديمينج أبرز علماء الجودة في هذه المرحلة، علماً أن شيوارت هو من قام بتأسيس وتطوير هذه المرحلة من إدارة الجودة، ويعود السبب في هذا التطور إلى تطور حجم الصناعات وزيادة حجم الإنتاج بشكل كبير، مما جعل عملية التفتيش عملية شائكة وأكثر تعقيداً وصعوبة.

5. **مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:** أصبحت عملية إدارة الجودة في هذه المرحلة عملية تتسم بالشمولية

والكمال على جميع العمليات الإنتاجية، وقد تم الاعتماد في هذه المرحلة على ثلاثة أنواع من الرقابة وهي: الرقابة الوقائية، والمرحلية، والبعديّة، وهذا ما أسهم بشكل فاعل في تميز الصناعات اليابانية، وتحسين تنافسيتها على المستوى العالمي، وظهرت عمليات الإنتاج دون ارتكاب أخطاء وعيوب، وهذا ما مهد إلى ظهور المرحلة التالية وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

6. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** تقوم هذه المرحلة على مشاركة كافة الموظفين، والعاملين، والمشرفين،

والمديرين بهدف تحسين الأداء، وقد اعتبرت هذه المرحلة من أهم مراحل التقدم والتطور والتغيير، وهذه المرحلة تمثل مرحلة ذات فلسفة إدارية حديثة، وهي بمثابة ثقافة حديثة، وقد أسهمت إدارة الجودة الشاملة في نقل المنظمات من الفلسفة والتفكير القديم إلى التفكير الحديث الذي يتناسب مع متطلبات المرحلة وظروف ومتطلبات روح العصر.



رسم توضيحي 3 : مراحل تطور الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات والبحوث السابقة

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول بشكل عام، أنه يوجد اتفاق ما بين العلماء والباحثين على المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ تبني والتزام الإدارة العليا بالجودة، والتركيز على العمليات، والتحسين المستمر، والاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال الاستقادة من التغذية الراجعة عن الخدمات المقدمة، والتركيز على رضا العملاء والجمهور، والوقاية بدلاً من التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة.

وقامت الباحثة في هذه الجزئية من الدراسة بتحديد وبيان مبادئ إدارة الجودة في القطاع العام

وفق دراسة محمد حسن (2020)، دراسة السروري (2019)، وجودة (2009) والعزاوي (2018)،

ودراسة سليم (2020)، ودراسة السامرائي (2012)، ودراسة هواري (2015)، والتي جاءت على

النحو التالي:

1. التحسين المستمر: يقصد بالتحسين المستمر على أنه عبارة عن فلسفة إدارية تسعى إلى تطوير كافة عمليات المؤسسة، وما يتعلق بها من أنشطة، وعمليات، وأفراد، وأساليب وطرق لتقديم الخدمات للجمهور والمراجعين بصورة تتسم بالاستمرارية، وأن سعي المنظمة المستمر لأساليب تعزيز عملياتها يستند إلى فكرة يابانية (كايزن) (النجار وجواد ، 2012 : 251)، بينما تتطلب إدارة الجودة الكاملة عملية لا تنتهي من التحسين المستمر الذي يشمل الجميع وكل شيء وكل شخص، وتستند هذه الفلسفة إلى فكرة أنه يمكن تحسين كل شيء، والهدف النهائي هو الحصول على الكمال، الذي لا يمكن تحقيقه أبداً ولكن السعي إليه باستمرار (م. عباس سعيد لم يذكر السنة).

إن التطبيق النظري للتحسين المستمر من أهم الطرق في تطبيق الكايزن، حيث يتضمن تعريف المشكلة وإيجاد الحل للمشكلة واختيار جدول الحل وتطبيق الحل بعد دراسة محتواه. (محمد وحسن، 2020).

2. التزام الإدارة العليا (القيادة) بالجودة: يعتبر التزام الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لتطبيق هذه الفلسفة، حيث تستغرق الإدارة التنفيذية وقتاً وجهداً كبيراً في تصميم وتخطيط استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي تركز في ذلك كله على توظيف الجودة بغية تحقيق التميز والتحسين المستمر في خدمة الجمهور وتقديم الخدمات لهم بعيداً عن الروتينية والتعقيد في إجراءات العمل، واتباع البساطة وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات الحكومية المختلفة (السروري، 2019).

"تري الباحثة ومن خلال مراجعتها للعديد من الدراسات والبحوث التي تناولت أهمية التزام الادارة العليا بالجودة، أن تبني إدارة الجودة الشاملة بمثابة قرار وخيار استراتيجي، وبالتالي فإن التزام قيادة المنظمة بهذا الخيار الاستراتيجي يحتم عليها تبني وتحديد رؤية ورسالة واضحة المعالم والأهداف تقوم على الحقائق الصحيحة والعلمية، وأن تقدم القدوة والنموذج الحسن في دعم المواطنين والجمهور والموظفين، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم، وتشجيع روح التعاون والعمل الجماعي بدلاً من المنافسة السلبية، وبناء نظام اتصال وتواصل فاعل في بيئة المنظمة، والاهتمام بالتدريب والتطوير للموارد البشرية المتاحة، وتعزيز الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها"

3. التركيز على العمليات: تعرف العملية على أنها سلسلة من الأنشطة المرتبطة مع بعضها البعض، أو التي يوجد تفاعل بين عناصرها، والتي تتولى بدورها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتطلب تحقيق مستوى مرتفع من الجودة أن تقوم المنظمة بإعادة تصميم العمليات بصورة جزئية أو كلية لتنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2009).

4. التركيز على العملاء والجمهور: في ظل المنافسة الكبيرة بين المؤسسات المختلفة على خدمة العملاء والجمهور، وفي ظل التقدم المعرفي، والتقدم في وسائل الاتصال والمواصلات، والعولمة، والانفتاح الاقتصادي والتجاري بين دول العالم، وخاصة في ظل منظمة التجارة العالمية، بات المواطن هو الركيزة الأساسية في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، وبالتالي تسعى كافة المؤسسات إلى تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم والعمل على تلبيتها، وتحديد توقعات العملاء ومحاولة تحقيقها باستمرار، ودراسة التطورات والتغيرات السلوكية في سلوك العملاء (السامرائي، 2012).

5. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: كجزء من إدارة الجودة الشاملة، يعد اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق أحد مكونات هذا النهج، ويحتاج إلى استخدام الأساليب والموارد لضمان أن الأشخاص والمنظمات لديهم القدرة على الوصول إلى المعلومات التي تتحدث عن الحقائق ونقلها إلى أولئك الذين هم بحاجة إليها، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على استخدام البيانات كأساس (العزاوي، 2018).

6. التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة: إن العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وعدم المنافسة من أهم أساسيات نجاح وتقدم مجالات الحياة كلها، وقد عرفت الدول المتقدمة أهمية العمل الجماعي وتأثيره الإيجابي في رفع الإنتاجية والابتكار والاختراع والتطور، فأصبح سمة من سمات عمل الشركات والمنظمات لديها. (هوارى، 2015)

"تشير الباحثة في عام 2022 وانطلاقاً من اهتمام الحكومة الفلسطينية برفع مستوى رضا المواطن، قامت بتطبيق منظومة الخدمات الحكومية الالكترونية من أجل خلق بيئة عمل أفضل بين الحكومة والمواطن، من خلال الارتقاء بالخدمات الحكومية وربط كافة الدوائر ببعضها البعض، وتوفير قنوات دفع الكترونية آمنة بطريقة سهلة تتماشى مع التطور التكنولوجي، لزيادة مستويات الكفاءة والفعالية في إتمام المهام المطلوبة من المؤسسات الحكومية، حيث أعلنت الحكومة خلال عام 2022 أنها بدأت بتقديم (12) خدمة الكترونية لخلق بيئة متوازنة من الثقة بين الحكومة والمواطن، حيث ستوفر منظومة الخدمات الحكومية الالكترونية بالمرحلة الأولى استعلام عن نتيجة الفحص العملي والنظري الخاص بامتحان السياقة، دفع ضريبة الأملاك عن طريق رقم المكلف، دفع ضريبة الأملاك عن طريق تفاصيل العقار، استعلام وتسديد رسوم التأمين الصحي الحكومي، تجديد الرخصة الشخصية،

طلب براءة ذمة من وزارة المالية- ضريبة الأملاك، تتبع الطرد البريدي، استعلام عن إصدار تصريح عمل مع وزارة العمل، إخراج قيد لشقة أو قطعة أرض".

خامساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل كما بينتها كريمه (2019)، بتحديد رغبات وحاجات وتطلعات العملاء والجمهور بغية تحقيق ما يريدونه، والعمل على الاجتهاد في توفير السلع والخدمات التي تُطابق توقعات العملاء سواءً من حيث الكلفة، أو الوقت، أو الحفاظ على نفس المستوى من الجودة والتميز، والقدرة على الانسجام والاستجابة بصورة سريعة للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية في بيئة عمل المنظمة، وتحديد رغبات العملاء بصورة مستمرة، واستقطاب المزيد من العملاء والجمهور، والحفاظ على ولاء الجمهور والعملاء الحاليين، وتحقيق التحسين المستمر بالمنتج والخدمات المقدمة، والحفاظ على مستوى مرتفع من الكفاءة والإنتاجية.

اتفقت العديد من الدراسات على أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى نشر وترسيخ ثقافة وفكر وفلسفة الجودة وتطبيقاتها، وخلق القناعة حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على احتياجات السوق، ورغبات العملاء، وتحسين جودة العمليات، وتجويد المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتحسين إجراءات العمل، وتحسين سير تدفق العمليات في المنظمة بما يؤدي إلى الحد من هدر الوقت، والجهد، والكلفة، وابتكار وتطوير مقاييس دقيقة وواضحة بغية تطوير قياس الأداء، وتبني أسلوب مثمر للتطوير بصورة مستمرة (أحمد، ويونس ، وشعلان، 2018).

وفي هذا السياق، خلصت دراسة العجمي (2020) على أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في العمل على تحسين وتطوير أساليب العمل في المنظمة، والحد من شكاوى العملاء، وتحسين مستوى

رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، والحد من تكاليف العملية الإنتاجية، وزيادة مستوى فاعلية وكفاءة المنظمة، وتحسين مؤشرات الأداء المالي للمنظمة، وتحسين مستوى تنافسية المنظمة، وتحسين مستوى رضا الموظفين والعاملين في المنظمة، وأداء الأعمال والمهام بصورة صحيحة من أول مرة.

بينما يرى أبو النصر (2017) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، وهي بمثابة نظام إداري شامل يساهم في العمل على خلق مناخ صحي وإيجابي في المنظمة من خلال تعزيز المشاركة من كافة المسؤولين والموظفين في عملية صنع القرارات والتخطيط والتنفيذ بغية تحقيق رغبات وتطلعات العملاء، وتحقيق التحسين المستمر بغية الوصول إلى تحسين وتطوير كافة مكونات المنظمة بغية الوصول إلى أعلى مستوى من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة.

كما بينت دراسة الهشلمون (2015) على أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الحد من التكاليف من خلال البحث بصورة مستمرة عن التحسين، وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة، مما يؤدي إلى الحد من التلف وتقليله إلى أقل درجة ممكنة، وإعادة تصحيح الأشياء التي بها عيوب، وإنتاج السلع والخدمات بأفضل الأساليب والطرق، والحد من الهدر والإسراف في وقت الإنتاج، من خلال تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية بصورة صحيحة، وإيجاد القيادة الإدارية الناجحة لقيادة المنظمة والعاملين فيها، وإحداث التغيير والتطوير في بيئة عمل المنظمة ببسر وسهولة، وتحقيق الجودة وذلك من خلال تطوير المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات ورغبات العملاء على أكمل وجه، وتعزيز أعمال المراقبة، والحد من شكاوى العملاء، وتعزيز تنافسية المنظمة، وتحسين مستويات الإنتاجية في المنظمة، وتحسين مستويات

المرونة في التعامل مع المتغيرات المختلفة في المنظمة والقدرة على استثمار الفرص بأفضل طريقة، والحد من المخاطر والمعوقات التي تواجه العاملين والعملية الإنتاجية وتقديم الخدمة للعملاء .



رسم توضيحي 4: أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة

سادساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة، حسب دراسة العجمي (2020)، في تحسين مستوى رضا العاملين والموظفين في المؤسسة، وزيادة ولائهم التنظيمي، وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير جودة العمليات، وتقديم الخدمات ذات الصلة بجودة عالية.

تتبعث أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من العديد من الاعتبارات التي يمكن إيجازها على النحو

الآتي: القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات بجودة مرتفعة وبأقل كلفة ممكنة، وتحقيق التحسين والتطوير

المستمر، وزيادة قدرة العملاء على الاستفادة من جودة الخدمات بصورة أفضل، كما يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيف حجم شكاوى العملاء والجمهور، وضبط كلفة الجودة بغية الوصول إلى تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يسهم تبني إدارة الجودة الشاملة في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها بغية تحقيق الاستفادة منها في ضبط الكلفة.

أما في القطاع العام الفلسطيني وخاصة في وزارة الصحة الفلسطينية، فتكمن أهمية تطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة في الحد من التكاليف من خلال إنجاز المهام بصورة صحيحة من أول مرة، وتقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال، حيث أن الإجراءات والسياسات التي وضعتها الوزارة بغية إنجاز الخدمات للعميل قد اهتمت وركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وتحقيق الجودة من خلال تطوير آلية تقديم الخدمات للمراجعين والجمهور، والحد من الشكاوى المقدمة، وزيادة الفاعلية التنظيمية للوزارات الفلسطينية ومؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز الاتصال والتواصل ما بين الجمهور والوزارة، وزيادة اهتمام وتركيز المؤسسات على خدمة الجمهور بأفضل طريقة ممكنة. (أبو زر والتلحاني،

(2018)

وفي سياق المؤسسات التعليمية، تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دورها الهام في تحسين جودة العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق المشاركة الشاملة من كافة الأطراف سواء الأهالي والطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وتحسين العمليات، وتشجيع الابتكار والتطوير، وتلبية احتياجات سوق العمل من خلال الموازنة ما بين مؤهلات الخريجين واحتياجات سوق العمل، وإعداد معلمين يمتازون بالخبرات والكفايات المهنية المرتفعة، واتخاذ القرارات الرشيدة، ومواجهة المشكلات

والمعوقات التي تواجه البيئة التعليمية، وزيادة رضا الطلبة، وتكريس ثقافة التغيير وقبول الابتكار والتجديد في عمليات المؤسسة. (Alzhrani et al., 2016)

ولعل من أبرز الفوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ تحقيق التحسين المستمر في المنظمة، وتحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة، والتركيز على العملاء، والاهتمام بالتدريب والتطوير لتمكين العاملين والموظفين وتعزيز قدراتهم مما يحسن من مستوى رضا العاملين وانتمائهم وبالوقت ذاته، وتحقيق الانسجام ما بين توقعات العملاء ومستوى جودة الخدمات، وذلك من خلال خلق ثقافة مؤسسية تقوم على التعاون لتحقيق رؤية، ورسالة، وأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتعزيز وتكريس ثقافة تنظيمية مساندة وداعمة للتغيير. (الراشد، 2011، و Zabadi, 2013)

رابعاً: الأساليب والادوات التي تعتمد عليها المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



رسم توضيحي 5: الأساليب والأدوات التي تتبعها إدارة الجودة الشاملة
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأساليب والأدوات، ومن أهمها ما يلي:

▪ **أسلوب حل المشكلات (Problem Solving Technique):** يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل

فرق عمل قصيرة الأجل، تهدف هذه الفرق إلى عقد اجتماعات واكتشاف فرص جديدة بغية تحقيق التحسين والتطوير، ومناقشة المعوقات والمشكلات التي تواجه عمل المنظمات، والعمل على إيجاد حلول لهذه المشكلات. ومن أهم هذه الفرق: فرق تحسين الجودة وهي إما أن تكون وحدة أو قسم مختص في ذلك، أو مجموعة أقسام، وقد تشمل هذه الفرق مديرين وموظفين من كافة المستويات الإدارية ولكن يراعى أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء مستوى جيد من الخبرات، والمهارات، والكفايات لحل المشكلات، والوصول إلى القرارات المثلى وتحديد أفضل الممارسات في المنظمة، وتحسين المهارات والقدرات الفردية لأعضاء الفريق، وتحقيق الاتصال والمشاركة الفاعلة بين كافة أفراد القسم والأقسام الأخرى داخل المؤسسة (السامرائي، 2012).

▪ **رقابة العمليات الإحصائية:** تعتبر طريقة إحصائية هامة يتم توظيفها بغية التعرف على الانحراف الذي

قد يقع في أي عملية إنتاجية نتيجة مجموعة من الأسباب الخاصة، وفصله عن الانحراف الذي قد يحدث بصورة طبيعية، والحفاظ على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحقيق التحسين المستمر، وتحقيق مستوى أفضل من جودة السلع والخدمات، وضبط وترشيد التكلفة، وزيادة مستوى رضا العملاء والمستفيدين. كما تعتمد هذه العمليات على جمع البيانات من خلال برامج الحاسوب المختلفة، مما يساهم في تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تهتم بتزويد فرق تحسين الجودة ببيانات تتسم بالموضوعية، والموثوقية، والشمولية في البيانات مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الصائبة (بن علي، 2018).

■ **تكلفة الجودة:** يعتبر أسلوب تكلفة الجودة وسيلة في غاية الأهمية بغية بيان وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المرتبطة بها، وكذلك التكاليف الكلية التي تم صرفها من أجل ضبط وضمان واستمرار الجودة (عضبات، 2020).

■ **تكاليف الوقاية:** ويُقصد بها التكاليف التي ترتبط بجميع الأنشطة التي يتم استخدامها وتصميمها بصورة دقيقة لمنع وقوع وارتكاب الأخطاء، وفيما يلي تصنيف لهذه التكاليف:

أ. **تكاليف التقييم:** وهي عبارة عن مجموعة التكاليف التي تتعلق بتقييم جودة المنتجات والتحقق من مطابقتها للمواصفات المطلوبة من قبل العميل، ومن الأمثلة على هذه التكاليف فحص واختبار المواد، والمعدات المشتراة، وتكاليف فحص العملية الإنتاجية، وفحص المنتجات بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية وقبل تسليم هذه المنتجات.

ب. **تكاليف الفشل الداخلي:** تشمل تكاليف الفشل الداخلي كافة التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصويبية والتصحيحية بسبب عدم مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات المحددة والمطلوبة من أول مرة، وبالتالي فإن الشركة تتحمل تكاليف إضافية لإجراء التحسين والإصلاح على الوحدات والمنتجات التي يوجد بها عيوب.

ت. **تكاليف الفشل الخارجي:** يشمل هذا النوع من التكاليف كافة التكاليف التي تتعلق بتحديد العيوب، وذلك بعد القيام بتسليم المنتجات للعميل، ومن أهم هذه التكاليف تكاليف شكاوى العميل، والتحقيق في هذه الشكاوى وما يحتاجه من وقت، وجهد، وتكلفة، واستبدال هذه المنتجات التي تحتوي على الخلل، أو اصلاح هذه المنتجات واستبدالها، والتكاليف التي تتعلق بفقدان ثقة العملاء بمنتجات المؤسسة.

▪ **فرق العمل:** يمكن تعريف فرق العمل على أنها بمثابة "مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض بغية تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويعتبر أسلوب فرق العمل بمثابة أسلوب هام بغية إنجاز عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون فريق العمل فعالاً؛ يتوجب الأخذ بعين الاعتبار حجم فريق العمل بحيث يكون عادة ما بين 3-10 أشخاص اعتماداً على طبيعة المهام، والواجبات المنوطة بهم، ومدى تعقيد المهمة وصعوبتها، وما تحتاجه من وقت، وجهد، وتفكير. وأهمية تحديد أهداف الفريق بصورة واضحة وجزلية، وتفويض فريق العمل بكافة الصلاحيات حتى يقوموا بواجبهم على أكمل وجه، وتخصيص الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين، وتوفير الاحتياجات التدريبية للموظفين، والاهتمام بالتدريب والتنمية بصورة مستمرة، وتوفير نظام فاعل ذو كفاءة جيدة يضمن توفير المعلومات لفريق العمل باستمرار لتحقيق الأهداف المنوطة بهم، ومنح فريق العمل الاستقلالية في اتخاذ القرارات (زيني؛ وقله؛ ونوال، 2019).

▪ **أسلوب استنباط الأفكار (Brainstorming):** طور العالم الأمريكي أليكس أسبون هذا الأسلوب في منتصف القرن العشرين، ويعرف أسلوب استنباط الأفكار على أنه "أسلوب يوظف في خلق كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد يستخدم خلال وقت قصير من الزمن، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في اجتماعات فرق تحسين الجودة، وحلقات الاجتماعات وغيرها من اجتماعات تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (طيوب؛ رمضان؛ حسين، 2011).

▪ **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** يتطلب هذا الأسلوب من أساليب إدارة الجودة الشاملة البحث عن الممارسات المثلى والفضلى التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، وتسهم في تحقيقها للتميز في الأداء، ومن ثم تقوم المنظمة بمقارنة أدائها مع أفضل المنظمات والمؤسسات المنافسة لها، وتطبيق

التغير المرغوب به بغية تحقيق أفضل النتائج والمخرجات، وتلبية رغبات وتوقعات المستفيدين بصورة أفضل، وتحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأعمال والممارسات، بغية تحقيق أهداف الجودة بصورة مثلى (زيني وآخرون، 2019).

■ **أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems):** يقوم هذا النظام من أنظمة إدارة الجودة الشاملة على أساس مشاركة العاملين والموظفين الفنيين والإداريين ببذل الجهود بغية تحسين الجودة، من خلال وضع نظام محدد وواضح المعالم والإجراءات يهدف إلى قيام الموظفين بتقديم الاقتراحات التي تسعى إلى تحسين العمل وحل المشكلات المختلفة التي تواجه إنجاز الأعمال، ومن ثم تتبنى إدارة المنظمة بدورها وضع الخطط الكفيلة بتنفيذ هذه الاقتراحات بعد دراستها وتحليلها وتقييمها بصورة دقيقة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لفريق العمل والعاملين (زيني وآخرون، 2019).

■ **أسلوب التوقيت المناسب (Just in Time):** عبارة عن أسلوب ياباني قامت بتقديمه واقتراحه شركة تويوتا للسيارات في نهاية العقد الخامس من القرن الماضي، والذي يعرف بدوره على أنه "مدخل منتظم بغية تحسين الإنتاجية الشاملة، واستبعاد كافة أنواع وأسباب الهدر، وتحقيق الإنتاج بكفاءة وفاعلية، والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين". (السامرائي، 2012).

خامساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمختصين حول تحديد معين لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، ولكن يمكن القول إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتعاقبة وهي على النحو الآتي:



رسم توضيحي 6: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. **مرحلة الإعداد أو التهيئة الصفرية:** يعتبر الباحثون والمختصون أن هذه المرحلة هي المرحلة الأولى والجوهرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم إدارة المؤسسة في مرحلة الإعداد بإجراء مسح شامل للتحقق من مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي تمثل مرحلة اتخاذ القرار الإداري من أعلى المستويات الإدارية بالمؤسسة بالالتزام والحرص على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مضية، 2019).

2. **مرحلة التخطيط:** وهذه المرحلة تلي مرحلة الإعداد أو التهيئة الصفرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم إدارة المؤسسة في هذه المرحلة بصياغة وتحديد الخطة للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وصياغة الاستراتيجيات والسياسات العامة المقترحة، ويبدأ في هذه

المرحلة العمل الجاد نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين كافة العاملين والموظفين والمديرين في وحدات وأقسام ودوائر المؤسسة، ومشاركة بعض الموظفين والمديرين في عملية التطوير، وتدريب الموارد البشرية ليكونوا قادرين على تطبيق خطة واستراتيجية وسياسات إدارة الجودة الشاملة، وتدريبهم على المبادئ الجوهرية والمفاهيم التي تتعلق بالجودة الشاملة، وإعداد خطة التنفيذ والتطبيق، والحصول على موافقة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا عليها، وتنظيم فرق العمل الجماعي (أبو زر والتلواني، 2018).

3. مرحلة التقييم والتقدير: تقوم إدارة المنظمة في هذه المرحلة بالتقييم الذاتي، وتهيئة المناخ للبدء بالتطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة، وإعداد التقرير التقييمي لوضع المؤسسة، وتقييم ثقافة المؤسسة، وتحديد مدى رضا العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم من المؤسسة، والحصول على التغذية العكسية (Feed back) لتقييم أداء المؤسسة والتعرف على آراء المشاركين في الدورات التدريبية من الموظفين والعاملين (عبد المطلب والسكيتي، 2019).

4. مرحلة التطبيق أو التنفيذ: تبدأ عملية تطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسة، حيث يتم في هذه المرحلة التركيز بصورة أكبر على تدريب الموظفين والعاملين بدعم ومشاركة الإدارة التنفيذية العليا للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد المدربين الأكفاء والمختصين وذوي الكفايات المرتفعة، ومن ثم تحديد المتدربين من داخل المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، والاهتمام بتدريب المدربين بصورة مكثفة بغية إكسابهم وتزويدهم بالخبرات والكفايات اللازمة لأداء مهامهم الجديدة على أكمل وجه، وخاصة إكسابهم مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال المختصين والمستشارين والخبراء في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإنشاء مكتبة خاصة

بموضوعات وعناوين الجودة الشاملة وتوفير الكتب، والمقالات، والدراسات، والمجلات، والبحوث التي تُعنى بأهمية وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومقوماتها، وأسسها، وفوائدها للعاملين، والمؤسسة، والجمهور، والعملاء، وأصحاب المصالح، وتشكيل فريق العمل الذي يضم مديرين ومشرفين وموظفين وعاملين من كافة الأقسام والدوائر والوحدات في المنظمة (مضية، 2019).

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تقوم المنظمة أو المؤسسة في هذه المرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستثمار الخبرات وما حققته من نجاح في تجربتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة المنظمة، حيث تقوم الإدارة التنفيذية العليا في المنظمة بدعوة كافة الموظفين، ومديري الأقسام، والمديرين، والمشرفين، والموردين، والعملاء، وذوي العلاقة وأصحاب المصالح بغية المشاركة في عملية تحسين وبيان والكشف عن الإيجابيات التي يمكن تحقيقها والاستفادة منها من خلال مشاركة الجميع في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (أبو زر والتلباني، 2018).

" تعتقد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتي تناولت مراحل تطبيق إدارة الجودة في المنظمة أن هناك مجموعة من المراحل التي يجب أن تمر بها المؤسسة في تطبيقها لمبادئ وأسس الجودة الشاملة بصورة فاعلة، وتتمثل هذه المراحل بما يلي: مرحلة تبني والتزام الإدارة العليا بمبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كامل الدعم والمساندة للتطبيق الناجح لهذه الفلسفة، ومن ثم مرحلة التخطيط لإدارة الجودة الشاملة، ومرحلة التقييم، ومرحلة التنفيذ، وبانتهاء مرحلة تبادل ونشر الخبرات في تطبيق فكر وفلسفة ومبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة".

سادساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أكدت دراسة أبو زر وتلباني (2018) على وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ومن أهم هذه المعوقات؛ اعتقاد العديد من الإدارات التنفيذية في المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص على أن الجودة الشاملة هي بمثابة علاج لكافة المشكلات التي تقع في المنظمة، وعدم وجود فهم جيد لدى هذه الإدارات بأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واهتمام الإدارة العليا في المنظمات بالتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية في المنظمة ولنظام إدارة الجودة الشاملة دون الاهتمام الكافي بحاجات ورغبات واهتمامات العملاء والجمهور، ووجود عدد كبير من فرق العمل في المنظمة مما يعيق عملية التنسيق بين هذه الفرق وحاجتها إلى موارد وإمكانيات كثيرة، إضافةً إلى التكاليف المرتفعة مما يؤدي إلى زيادة حجم التكاليف عن المنافع التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

أظهرت نتيجة دراسة (Talib and Abdelrahman, 2015) وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل من أهم هذه المعوقات والتحديات؛ ضعف مستوى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على بعض الجوانب في إدارة الجودة الشاملة وعدم الإلمام بكافة الجوانب الأخرى مما يؤدي إلى فشل النظام، وضعف مشاركة العاملين والموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوجب مشاركة الموظفين حتى يحظى تطبيقها بقبول وتبني من قبل العاملين وتحفيزهم على التنفيذ السليم لهذه المبادئ والأسس.

بينما يرى البعض أن القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى اتباع الهيكل البيروقراطي والمركزية في اتخاذ القرارات، والخلافات والصراعات والتوترات بين المدراء في المنظمة، وعدم وجود نظام

واضح وفعال لتقييم الأداء في مؤسسات الرعاية الصحية، وضعف مستوى التزام الإدارات العليا في هذه المؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف مستوى القيادات الإدارية في هذه المنظمات، وعدم وجود الموازنات الكافية، وغياب الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم استقرار القيادات الإدارية في المؤسسات الصحية في مناصبهم ومؤسساتهم لفترات طويلة، إضافةً إلى حاجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لفترة طويلة من الزمن حتى يوتي ثماره على المنظمة والعاملين فيها.

(Mosadeghrad, 2013).

ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ هو عدم وجود إدراك لدى هذه المنظمات بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الكفاءات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة، حيث يُعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات حديثة العهد وخاصة في الدول والمجتمعات النامية، هذا إضافةً إلى التسرع في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة دون الاهتمام بتنفيذ كل مرحلة من المراحل بصورة تامة وكاملة مما يؤثر على فاعلية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وعدم توفر الموازنات والإمكانات الكافية لتطبيق هذه الفلسفة، وغياب التدريب والتعليم المستمر، وعدم الاهتمام في تأهيل وتطوير وتنمية كفايات وقدرات العاملين والموظفين، وتبني النمط التسلطي في إدارة المنظمة، وضعف الاتصال والتواصل ودرجة التنسيق بين الأقسام والمديرين والعاملين، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، إضافةً إلى صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية للأفراد ومقاومتهم للتغيير اعتقاداً منهم أن التغيير سيؤثر بصورة سلبية على مستقبلهم الوظيفي، واستمراريتهم في المنظمة. (Deming، كفاوين، 2021، 2014، Sughayir، عشاوي، 2013)

"بالتالي تعتقد الباحثة أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها غياب دعم الإدارة العليا، وضعف التعاون والتنسيق بين الوحدات المختلفة، وضعف قدرات القيادة على إدارة التغيير، وضعف تأهيل فرق الجودة، والتسرع في مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهيمنة المهام التشغيلية والمستعجلة، وحصر نظام الجودة في الإجراءات الرقابية، وتدني كفايات المديرين والموظفين، وعدم الاهتمام والتركيز على العنصر البشري من خلال توفير التدريب والتطوير للعاملين"

سابعاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

وقد أجمعت الدراسات على أن أهم المتطلبات التي يجب توافرها للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها في المؤسسات، جاءت كما يلي:

دراسة آل الحاج، (2019). ودراسة السماك واخرون،(2018). ودراسة رباعية وعبيد (2015). ودراسة رسمي والسيد (2018) ودراسة النعيمي واخرون، (2019). ودراسة بن عيشي،(2012)

1. التركيز على العاملين في المؤسسة: يعد العنصر البشري أهم مورد تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بفاعلية وكفاءة، وهو يعد العنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية والتميز في بيئة عمل المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالتدريب، والتطوير، والتحفيز، وتطوير المهارات والكفايات والقدرات، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤثر بصورة إيجابية على نجاح استراتيجية المؤسسة (رسمي، والسيد،2018).

2. المشاركة الكاملة (الشمولية): تعتبر مشاركة الموظفين في المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق العمل الجماعي من المبادئ والركائز الجوهرية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

حيث يسهم ذلك بزيادة رضا الموظفين، والشعور بالانتماء والولاء، وتشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال تعزيز قنوات الاتصال الأفقي والعمودية داخل المؤسسة بغية دعم وتعزيز فكرة العمل الجماعي (آل الحج، 2019).

3. **نظام المعلومات والاتصال:** يُعرّف الاتصال على أنه "عملية تدفق المعلومات، والتعليمات، والتوجيهات، والأوامر، والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير، وأبحاث، ومذكرات، واقتراحات، وشكاوى، واستفسارات بغية اتخاذ قرار معين وتنفيذه" (بن عيشي، 2012).

4. **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** تقوم المنظمات التي تتبنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر هذه الثقافة بين العاملين في المؤسسة.

5. **التعليم والتطوير:** يعتبر التعليم والتطوير بمثابة قاعدة وأساس هام لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق التحسين المستمر في عمليات المنظمة، حيث يتوجب على المنظمة الاهتمام بتدريب وتطوير العنصر البشري في هذه المنظمات كل في مجال تخصصه واختصاصه، وأن تكون عملية التدريب والتطوير للمهارات والكفايات للموارد البشرية عملية مستمرة ودائمة، حتى تضمن الوصول إلى جودة خالية من العيوب والأخطاء (النعيمي وآخرون، 2019).

يوجد العديد من أدوات وأشكال التدريب التي يمكن تقديمها للموظفين والعاملين في المنظمات ولعل من أهمها: الندوات، وورش العمل، والتدريب على رأس العمل، والمحاضرات وغيرها من الأساليب، بهدف تزويد الموظفين بالأساليب الحديثة في تنفيذ المهام والأعمال (زيني وآخرون، 2019).

"وترى الباحثة أن أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة تكمن في دعم الإدارة العليا، والقدرة على إدارة عملية التغيير، والاتصال الفعال، وتأهيل الموظفين وفرق الجودة حيث أن عملية التدريب يجب أن تتصف بالاستمرارية لضمان القدرة على تحقيق الأداء المتميز، وأن يكون موجهاً بصورة صحيحة لتحديد وتحقيق احتياجات الموظفين من مهارات ومعارف وخبرات، مما يعزز من مشاركة الموظفين بصورة فاعلة في اتخاذ القرارات، وتسيير عمل المؤسسة"

تاسعاً: الجودة في القطاع العام الفلسطيني

يوجد اعتقاد لدى العديد من المديرين أن تطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مقتصرة على القطاع الخاص فقط، وخاصة في الشركات الصناعية أو المنظمات الهادفة للربح، وأنه من غير المناسب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام والوزارات، ولكن في حقيقة الأمر فإن تطبيق إدارة الجودة كفكر وفلسفة لا يقتصر على القطاع الخاص فقط؛ بل يتعدى ذلك حيث يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، والوزارات، والمؤسسات العامة ذات أهمية كبيرة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمراجعين والجمهور على حد سواء، وتحقيق التحسين المستمر في بيئة عمل منظمات القطاع العام، وتحسين مستوى أداء الموظفين والأداء المؤسسي بشكل عام (قشوع، 2018).

تواجه منظمات القطاع العام العديد من التحديات والصعوبات والضغوطات المالية، والسعي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية، والانفتاح الاقتصادي، وزيادة حجم رؤوس أموال القطاع الخاص، واتباع سياسة مرنة في منح التسهيلات الاستثمارية للمواطنين وأصحاب رؤوس الأموال، وتبني سياسة الخصخصة، في ظل ازدياد حجم الأزمات المالية التي تعاني منها مؤسسات القطاع العام، وكل هذه الظروف مجتمعة

جعلت القائمين على القطاع العام والوزارات المختلفة تهتم في البحث عن تبني إدارة الجودة الشاملة للحد من النفقات الحكومية، وتحسين كفاءة العمل المؤسسي (القواسمة والمري، 2019).

ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة التي ساهمت في تسهيل تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات ومؤسسات القطاع العام وخاصة في ظل الضغوط التي يمارسها الجمهور والمواطنين لتحسين مستوى الخدمات، في ظل مطالبة المواطنين في عدم زيادة حجم الأعباء الضريبية، والرسوم، المفروضة على المواطنين؛ مما جعل مؤسسات القطاع العام تبحث عن كيفية تطبيق وتحسين نظام إدارة الجودة.

تنبعث أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام في تحسين نوعية وجود الخدمات المقدمة للجمهور، وتطور أداء مؤسسات القطاع العام، وبناء وتعزيز ثقافة عميقة تركز على الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تسهم في جعل الموظف والعامل يعلم أن الجودة في خدمة الجمهور هي الغاية الجوهرية للمؤسسة في القطاع العام، وأن أساليب وطرق العمل الجماعي والتعامل مع حل المشكلات والتغيير تتحدد من خلال الاعتماد على مبادئ الجودة الشاملة (القواسمة والمري، 2019).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة في القطاع العام، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1. إيجاد وتوفير مستوى مرتفع من الثقة بين مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز مستوى الثقة ما بين إدارة المنظمة والعاملين والموظفين والمنتسبين في المنظمة.
2. صياغة وتبني استراتيجية واضحة المعالم في مجال تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع العام الفلسطيني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3. توفير وتطوير قنوات اتصال وتواصل فاعلة وقادرة على تقديم التغذية الراجعة لكافة الموظفين والعاملين في المنظمة.

4. الاهتمام والتركيز على تحقيق التحسين الشامل والمستمر في المنظمة.

5. التحول في تنفيذ الأعمال من الاعتماد على العمل الفردي إلى الاعتماد على العمل الجماعي وفرق

العمل (النعيبي وآخرون، 2019).

وفي إطار الجهود المبذولة لمأسسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي الفلسطيني؛ أعلن مجلس

الوزراء بتاريخ 2019/5/20م إطلاق برنامج فلسطين للتميز الحكومي، وإنشاء مركز فلسطين للتميز

الحكومي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، حيث سيتولى المركز القيام بالمهام الآتية:

1. تمكين الحكومة من حوكمة الأعمال من خلال مأسسة وإنشاء شركات عمل مستدامة ومنظمة وملائمة

للتخطيط التنموي الحديث.

2. نشر الوعي وتقديم التدريب في مبادئ وآليات جودة وتميز الخدمات والشراكات والنظم والعمليات اللازمة

لعمل الحكومة الحديثة

3. تخطيط وتنفيذ الدورات التقييمية لقياس جودة الخدمات والأداء الحكومي المتميز في الدوائر الحكومية

بطرق مستقلة وتقديم مدخلات لعملية تحسين مستمرة.

4. توفير منصة دائمة لرفع مستوى الأداء الحكومي وجودة الخدمات وفق المعايير العالمية من خلال

الدعم الفني المباشر للدوائر الحكومية وتوظيف التجارب الناجحة وأفضل الممارسات المحلية والعالمية.

5. إعداد وتطبيق جوائز الجودة والتميز للدوائر الحكومية والخدمات والإدارات وفرق العمل والأفراد،

والتخطيط والإشراف على مناسبات التكريم والتحفيز للجهات المتفوقة في أدائها وفق المعايير المعتمدة.

6. إجراء الدراسات والبحوث واستطلاعات الرأي والمقارنات المعيارية المحلية والإقليمية والعالمية، بهدف رفع أداء الحكومة والاستفادة من التجارب الناجحة، وإصدار المؤلفات والمطبوعات حول التميز الحكومي في فلسطين palestinecabinet.gov.ps/portal/Pages/Details/2003.

2.1.2 الأداء المؤسسي

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والدراسة في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الإدارات تعمل بكفاءة وفاعلية حيث تجعل الرؤساء يتابعون مسؤوليات مرؤوسيهـم باستمرار (الزواوي، 2019).

مفهوم الأداء : يعرف معجم ابن منظور الأداء من الناحية اللغوية على النحو الآتي "الأداء في اللغة هو الايصال، وفي المعجم "أداء تأدية والاسم الداء هو أدى الأمانة من غيره، أو إعطاء الحقوق لأصحابها ومنه قوله سبحانه وتعالى "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (النساء الآية، 58).

وفي المصباح المنير "أدى الأمانة إلى أهلها تأدية إذا أوصلها، ونقول أدوا اللبن وأدى أدياً خثر ليروب وأدون في مشى أدوا وأدوا هو مشي بين المشيين ليس بالسرع ولا البطيء" (ابن منظور، 1863، ص34-36).

أما من الناحية الاصطلاحية فمفهوم الأداء هو بمثابة مفهوم جوهري ومهم بالنسبة للمؤسسات والأعمال بصورة عامة، كما يعد الأداء من الموضوعات التي تحظى باهتمام إدارات المؤسسات والمنظمات في كافة المجتمعات البشرية، وذلك لارتباط نمو الدخل الحقيقي في الدولة ومقدار تقدمها بشكل جوهري

في تحسين مستوى الأداء والفاعلية، ويعتبر الأداء مقياساً هاماً للتقدم الحضاري والاقتصادي في الدولة، كما يعتبر مؤشراً هاماً للمؤسسات بشكل عام (شاتي، 2017).

كما يُنظر إلى الأداء على أنه "معيار لقياس نتائج قرارات وعمليات المؤسسة والذي يحدد معدل الإنجاز فيها" (Salajegheh et al., 2013, P.479).

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي

في ظل التحديات العالمية والمتغيرات المتسارعة والتركيز على ضرورة تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، أصبح مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة، وأصبح التميز من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، حيث يعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة. (حتاملة ودوابشة، 2019)

"تري الباحثة أن الأداء المؤسسي هو نظام متكامل لنتائج الأعمال والمهام التي تقوم بها كافة الإدارات والوحدات في المؤسسة، وأن إنجاز هذه الأعمال بكفاءة وفعالية يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مما يؤدي إلى الوصول إلى التميز المستدام"

أما بالنسبة لجودة الأداء المؤسسي فهي قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، والتي لا تركز فقط على المكاسب المالية، بل تشمل القضايا التشغيلية وقضايا السوق والعملاء والعمليات الداخلية والتعليم والنمو (baniamin, 2019).

ويمكن النظر إلى قياس الأداء على أنه محصلة للنتائج المتحققة من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، وتأثيرات البيئة الاجتماعية والسياسية، والثقافية، والاقتصادية للمؤسسة، لذا يتوجب الاهتمام

بقياس الأداء المؤسسي الذي يقوم أساساً على قياس الأداء الفردي للعاملين والوحدات الإدارية في ضوء تأثير البيئة الداخلية والخارجية مجتمعة، وهذا ما يميز قياس الأداء المؤسسي عن القياس التقليدي للأداء (عبد الرحمن، 2018).

ثانياً: مقاييس الأداء المؤسسي

يمكن القول أن هناك بشكل عام ثلاثة فئات من المقاييس لقياس وتحديد الأداء المؤسسي، والتي تتمثل في مقاييس جهود الخدمات، ومقاييس إنجاز الخدمات، ومقاييس ربط الجهود بالإنجازات (عبد الرحمن، 2018).

2.1 فئات مقاييس الأداء المؤسسي

1. **مقاييس جهود الخدمات:** وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية مثل معدل تكلفة إنتاج وحدة واحدة من منتج، أو تكلفة تقديم خدمة معينة، والمعلومات غير المالية مثل الإمكانيات المادية الملموسة التي تتوفر لدى الشركة.
2. **مقاييس إنجاز الخدمات:** وهي مجموعة من المقاييس التي تركز على الإنجازات أي مخرجات العملية الإنتاجية، أي مقدار العمل المؤدى أو الخدمة التي يتم تقديمها، وهي مقاييس ذات أهمية عند مقارنة نتائج الشركة مع نتائج السنوات السابقة، أو أهداف الشركة، أو المقارنة بين أقسام مختلفة داخل المؤسسة، أو نتائج من مجالات نشاط أخرى مماثلة.
3. **مقاييس ربط الجهود بالإنجازات:** وهي مجموعة من المقاييس التي تهتم بقياس كفاءة وفعالية التكاليف أو مقدار الموارد والطاقت والجهود التي يتم استخدامها بغية تقديم سلعة أو خدمة معينة.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة، أصبح الاهتمام بالجودة توجه عالمي للمنظمات والحكومات في العالم والتي جعلت توليها اهتماماً خاصاً، مما شكل هنالك توجهاً واضحاً لدى الحكومات وإدراكاً لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقديم خدمات ومنتجات متنوعة تمتاز بالحدثة والابتكار، والتحسين المستمر، والقدرة على الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في بيئة عمل المنظمات، ومحاولة خفض التكاليف. (عبد الرحمن، 2018).

ثالثاً: أهمية قياس الأداء المؤسسي

تكمن أهمية قياس الأداء المؤسسي في كونه آلية لتقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف الخطة المعتمدة، مما يساعد على كشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (borhan Soliman,2018).

وفيما يلي نذكر لأهم فوائد قياس الأداء المؤسسي:

1. تجنب مشكلة عدم الواقعية في الأهداف الموضوعية في المؤسسة.
2. الاستناد على مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة والمقاسة بصورة واضحة.
3. يمكن الأداء المؤسسي المؤسسة من اتخاذ وتبني الخطوات والإجراءات التصحيحية.
4. تنبعث أهمية قياس الأداء المؤسسي في محاولة الإدارة تحقيق رضا العملاء وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
5. يسهم قياس الأداء المؤسسي في إعداد ومراجعة الميزانية العمومية والبيانات المالية للمؤسسة وترشيد وضبط النفقات بصورة جيدة وتنمية وتحسين مستوى الإيرادات.

رابعاً: أنواع الأداء المؤسسي

اتفق معظم الباحثين في تحديد واعتماد أنواع الأداء المؤسسي ومعاييره، دراسة (الوهيبي ، والسدراني، 2020) والتي جاءت على النحو التالي:



رسم توضيحي7: أنواع الأداء المؤسسي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء الموظفين بالمؤسسة أينما كان مستواهم و موقعهم الوظيفي، حيث يعتبر الأداء البشري المصدر الواقعي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند على قدرة المؤسسة بالدرجة الأولى على توفير الموارد البشرية كفؤة.
2. **الأداء التقني:** يمثل قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وصيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.
3. **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي والمؤشرات من أبرز مؤشرات الأداء المالي (الوهيبي، 2020).

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي نذكر أهمها (حتاملة، و دراوشة، 2019)

1. التأخير بالقيام بالأعمال.
2. التغيير في حجم العمل.
3. العوامل الإنسانية.
4. العوامل التكنولوجية.
5. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

سابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات أبعاد الأداء المؤسسي، ومنها (دراسة الفراء وآخرون، 2016) قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة دياب 2012 اثر ابعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء دراسة سويرح، 2019 أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة ودراسة حتاملة و دراوشة، 2018 الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين ودراسة الوهبي 2020، بعنوان اثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، ودراسة ودراسات عربية واجنبية أخرى تم ذكرها ضمن المراجع)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ. الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري عنصراً حيوياً في نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن أهم عوامل نجاح العاملين في العمل هو رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف في تحديد تعريف واضح لهذا المصطلح، فالدراسات السابقة عرّفت الرضا الوظيفي بأنه الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل كالأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، فرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها (ميسون شروف، 2015).

بينما عرفته دراسة أجنبية أخرى بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص (A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations) جامعته بيشاور/ باكستان، 2021، بأنه المشاعر الإيجابية والسلبية للموظف تجاه وظيفته أو مقدار السعادة المرتبطة بالوظيفة، وهو الشعور الإيجابي والممتع الذي ينتج عن تقييم الوظيفة أو تجربة العمل، وبالتالي نجد أن مفهوم الرضا الوظيفي يرتبط بالمشاعر التي تجوب خاطر الموظف تجاه وظيفته بالإيجاب أو بالسلب ويتحكم في ذلك مجموعة من العوامل التي يُطلق عليها عوامل الرضا الوظيفي.

ب. الكفاءة والفعالية

▪ تعريف الكفاءة والفاعلية

الكفاءة: هي اصطلاح إداري متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة، كما يتم تعريفها على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد.

في المقابل يتم تعريف **الفاعلية** بأنها مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف، فهي تتعلق بمدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، أي مدى تحقيق أهداف المنظمة وسبب وجودها، فهي العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف، وهي قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار (Andrew,2018).

وذكر (كريس ميكسون، 2019) أن الفاعلية هي مستوى النتائج التي يتم تحقيقها من أداء الموظفين والمديرين، فالموظفون والمديرون الذين يظهرون الفاعلية في مكان العمل يساعدون على تحقيق نتائج عالية الجودة، في المقابل عرّف الكفاءة بأنها الوقت الذي يستغرقه الموظف للقيام بشيء ما أو إنجاز مهمة معينة، وبالتالي فإن الموظفون والمديرون الأكفاء ينجزون المهام بأقل وقت وأقل قدر ممكن من الموارد من خلال استخدام استراتيجيات معينة لتوفير الوقت، بينما الموظفون والمديرون غير الأكفاء يسلكون الطريق الطويل.

■ أشكال الكفاءة

هناك أشكال للكفاءة تحدث عنها الدراسة الأجنبية التي أعدت بعنوان عناصر الكفاءة والفاعلية في القطاع العام (the elements of effectiveness and efficiency in public sector) أعدت من قبل الأكاديمية الرومانية في العام 2017، حيث أشارت إلى أن هناك ثلاثة أشكال للكفاءة وهي:

أ. **كفاءة الإنتاج:** وهي إنتاج السلع والخدمات بأقل التكاليف.

ب. **الكفاءة الفنية:** تتعلق الكفاءة الفنية باستخدام مجموعة من عوامل الإنتاج لإنتاج المنتج "يقال أن الشركة ذات كفاءة تقنياً إذا كانت تنتج الحد الأقصى من الإنتاج باستخدام الحد الأدنى من الموارد".

ت. **الكفاءة التخصيصية:** هي التي تعكس التركيب والمزيج الأمثل للموارد لإنتاج المنتج مع مراعاة التكاليف والفوائد، وتتكون من نسبة التكلفة / الفائدة.

■ العوامل المؤثرة في الكفاءة والفعالية في مكان العمل

المصطلح الأكثر أهمية للعوامل التي تعزز الفعالية والكفاءة في المنظمة هو الرضا الوظيفي للموظفين، لأنه من الصعب تحقيق النجاح بدون جهود الموظفين والتزامهم في المؤسسات، وحتى نحقق رضا وظيفي في المنظمة لا بد من تهيئة مكان العمل من خلال مراعاة ما يلي: (Andrew

(conrad,2018)

1. توفير مساحة تعاون ومساحة هادئة للموظفين: يتطلب مكان العمل الفعال توفير مساحة كافية للتعاون

وللعمل التعاوني، ومساحة هادئة للعمل بشكل راسي. فوفقاً لمؤشر Staples Business Advantage Workplace لعام 2016 ، فإن 56% من موظفي المكاتب في أمريكا الشمالية قالوا إن زملاءهم في

العمل الذين يتحدثون بصوت عالي يؤثرون سلباً على أداء مهامهم، أيضا قالوا أن الأحاديث الخارجة عن إطار العمل تشكل ثاني أكثر مصادر الإلهاء شيوعاً بنسبة (47%).

2. **الاتصال والتكنولوجيا:** في القرن الحادي والعشرين جميع الأعمال تحتاج إلى بنية تحتية داعمة لأنظمة

الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، حيث وجدت دراسة أجرتها Dell و Intel عام 2016 أن 44% من جميع الموظفين في جميع أنحاء العالم "يشعرون أن مساحة عملهم ليست ذكية بما يكفي" ويقول 46% أن المشكلات المتعلقة بالتكنولوجيا هي "أكبر مضيعة للوقت في وظائفهم الحالية".

3. **عوامل المرونة:** يحتاج الموظفون لبعض المرونة في العمل فهم ليسوا روبوتات في أرض المصنع كما

يحتاجون إلى فترات راحة ومرونة للقيام بعملهم الأكثر كفاءة، إن تقييدهم بمكتبهم لمدة ثماني ساعات في اليوم يضر المؤسسة أكثر مما ينفعها، حيث أظهر استطلاع Staples Business Advantage أن ما يقارب 80% من العمال يقولون إن أخذ قسط من الراحة يجعلهم يشعرون بمزيد من الإنتاجية على مدار اليوم.

"ترى الباحثة أن أهمية الكفاءة والفاعلية في القطاع العام الفلسطيني تكمن في تحقيق الأهداف

العامة والمطلوبة للمؤسسة بأقل التكاليف وضمن الوقت المحدد وبأعلى جودة مما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين"

ت. **التعليم والنمو**

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها من خلال ابتكارات جديدة أو التعلم من التجارب

المختلفة أو اكتساب معرفة، أو الجهود المبذولة من المنظمة من أجل التطوير المستمر في أساليب العمل وأدوات القياس، حيث يهدف هذا البعد القدرة على الابتكار والابداع، وذلك من خلال قدرة المنظمة على

تقديم خدمات متميزة بأساليب جديدة، والتطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة (2019،

(Altanashat

يركز هذا البعد على القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد و مستوى مهارتهم و رضاهم عن العمل، و يقيس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيراً يقيس نظام المكافآت الحوافز (بن ساسي فضيلة، 2018)

مفهوم التعلم: هي عملية إحرار المعرفة الحديثة من قبل قادة التنظيم المستعدين والقادرين في استخدام المعرفة في أو كيفية التأثير على الآخرين (عبد الناصر احمد، 2019).

في عملية التعليم والنمو يرتبط التعلم المنظوري ومقاييس النمو بالخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية وعملياتها التي تتطور وتتحسن باستمرار، وقد تعزز المؤسسات الابتكار والتطوير لتحقيق أهداف بطاقة الأداء من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وإضافة قيمة للمستهلكين (دينه وآخرون، 2018).

يمكن للمؤسسات فحص مدى قدرة الموظفين على التعلم والتطور والبحث والابتكار للبقاء في صدارة المنافسة، بالإضافة إلى المدى الذي يمكنهم من استخدام المعرفة والخبرة التي جمعوها والدروس التي تعلموها من إخفاقات الماضي في تحديد الفجوة بين قدراتهم الحالية والمطلوبة، ولا يمكن تنفيذ العمليات بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية إلا إذا طورت المنظمة الكفاءات اللازمة؛ من خلال التحسين المستمر للعمليات وتقديم خدمة من الدرجة الأولى وزيادة القيمة للمستهلكين، فإنها تعود بالفائدة على كل من العملاء والمجتمع ككل. (nadeem، 2013)

ث. المرونة

إن تعزيز ثقافة المرونة المؤسسية في المنظمات والهيئات في ظل التطورات التكنولوجية والمتغيرات المتلاحقة بات ضرورياً لضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق التميز في الأداء، ومواكبة توجهات المتعاملين، وتحقيق النمو المستدام، خاصة تلك المتغيرات التي أنتجتها جائحة كورونا والتي فرضت واقعاً يُحتم على المؤسسات تطبيق نهج يتسم بالمرونة لضمان استمرارية أعمالها (الباحثة).

عرّف Whyman و Petrescu مرونة العمل على أنها قدرة المؤسسة على التنبؤ والتوقع والاستجابة للمتغيرات المستمرة، والتأقلم مع تلك المتغيرات بداية من الأمور اليومية البسيطة، وانتهاءً بالأزمات والصدمات الكبرى التي يمكن أن تمرّ بها المؤسسة، ولا بد أن يتم وضع التحول لمؤسسة مرنة هدفاً استراتيجياً حتى تتمكن من البقاء والنمو، أيضاً عرفها بأنها ترتيبات وأنماط العمل التي تهدف إلى تمكين الموظفين وأرباب العمل من تطوير أنشطة الشركة بما يتواءم مع متطلبات الحياة العملية والمناخ الاقتصادي، كما تشير إلى قدرة الشركات على تخصيص وتوفير موارد بشرية بسرعة وكفاءة (Hyunmin Moon,2022).

ولكي تتحقق المرونة المؤسسية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة المؤسسية، حيث تكمن أهمية هذه المرونة (Dibrell,2007) و(Gronhaug & Dreyer,2004) في النقاط الآتية:

1. زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.

2. تعمل المرونة المؤسسية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

3. تعزز المرونة قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.

4. جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد ضعف في أداء المنظمة، وعليه فإن المرونة المؤسسية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة (زكي، 2019).

2.2 الدراسات السابقة

قامت الباحثة من خلال هذا القسم من الدراسة باستعراض العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على الأداء المؤسسي في العديد من القطاعات الخدمائية والإنتاجية، سواءً في القطاع العام أو الخاص. وستقوم الباحثة بتقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين: دراسات عربية ودراسات أجنبية. وستقوم الباحثة بترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

2.2.1 الدراسات العربية

دراسة (غنمة، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكاليف الجودة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة العاملة في قطاع الخدمات الأردني، واعتمد الباحث في هذه الدراسة التقارير السنوية لشركات النقل الأردني خلال الفترة 2009-2018 للحصول على بيانات الدراسة. واستخدم الباحث التحليل الوصفي، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد بغية فحص صحة فرضيات الدراسة. وخلصت نتائج

الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين تكاليف الجودة والأداء المالي، كما أظهرت نتيجة الدراسة وجود تفاوت في أثر أبعاد تكاليف الجودة على مؤشر الأداء المالي سواء أكان الأثر سلبي أو إيجابي، وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة اهتمام الشركات المساهمة العامة الخدمية بتنظيم وعقد الدورات التدريبية في مجال المحاسبة، والتي تتعلق بتكلفة الجودة، وكيفية احتسابها، وذلك بغرض العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وضبط وترشيد التكاليف بصورة أفضل بغية خفض التكلفة دون أن يكون لذلك أثر على مستوى رضا العملاء، مما سيؤثر بصورة سلبية على الصورة الذهنية المدركة الشركة، وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة، كما أوصى الباحث ضرورة رسم سياسات وخطط الإنفاق لقطاع النقل وعدم انحرافها عن الخطط المرسومة مسبقاً، وتحقيق الإفادة من البيانات والمعلومات المتوفرة والتي تتعلق بالجودة بغية مساعدة الإدارة بوضع موازنة تكاليف الجودة للخطط المستقبلية، والعمل على تقييم الأداء.

دارسة الفياض (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصل الباحث إلى عدة نتائج وكان من أهمها وجود اهتمام كبير من المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها، والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، من خلال تحقيق رضا الزبائن والعاملين والمجتمع، بالإضافة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة الفنية لخدمات التأمين بمبادئ الجودة الشاملة، أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة اهتمام والتزام إدارة المؤسسة الفنية لخدمات التأمين، ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالجودة، وأيضاً ضرورة وجود النظم الإدارية الالكترونية لتسهيل تقديم الخدمات بالسرعة والجودة المطلوبتين وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي ليحقق الزيادة المرجوة بزيادة العقود المبرمة مع المؤسسة.

دراسة زيني وآخرون (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على كافة العاملين والموظفين في مستشفى مستغانم في بلدة خروبة الجزائرية، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (52) عاملاً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين نمط وفاعلية وكفاءة القيادة الإدارية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى مستغانم.

دراسة (المشهداني، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في جامعة جيهان الأهلية في أربيل العراقية، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (90) عضو هيئة تدريسية في جامعة جيهان في أربيل، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود دور هام لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط في مرحلة التخطيط، وأثر ذلك في تبني أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة أفكار جديدة بغية الحد من تأثير المعوقات التي تؤثر بصورة سلبية على سير العمليات التعليمية والإدارية داخل الجامعة، وقد أوصى

الباحث في ضوء نتائج الدراسة بضرورة استثمار جامعة جيهان للخبرات والنجاحات في مرحلة تبادل ونشر الخبرات التي تحققت من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (حداد، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الأردنية الغذائية، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان، وقد طُبقت الدراسة على عينة قوامها (630) عاملاً، حيث تم توزيع (250) استبانة وتم تحليل (203) ما نسبته (81,2%) من مجموع الاستبانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05.0 \geq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة بضرورة تعزيز ورفع مستوى إدراك ومعرفة جميع العاملين في الشركات الغذائية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دروات تدريبية لتحسين وتطوير الأداء، كما أوصت أيضاً بضرورة قيام جميع الشركات الغذائية بتأسيس دائرة جديدة تقوم بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تطبيق كل أبعاد الجودة الشاملة ودراسة كافة التطورات والمتغيرات في السوق.

دراسة (عبد الرحمن، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان، حيث طُبقت الدراسة على عينة قوامها (256) مديراً من مديري الشركات الصناعية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين تبني وتطبيق مقومات وعناصر إدارة الجودة الشاملة

والأداء المؤسسي، كما تبين وجود درجة منخفضة من تأثير الثقافة التنظيمية للشركة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وقد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير موارد بهدف المساهمة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل بغية دعم تطبيق ضبط الجودة في الشركات العاملة في القطاع الصناعي في الخرطوم، والاهتمام بالتحسين المستمر، وتحسين مستوى كفايات العاملين في الشركة من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، وتعزيز مبدأ المشاركة ما بين الإدارات في الشركات والعاملين فيها، ومنح الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بالجودة، مما يؤدي إلى زيادة التزام الموظفين والعاملين بتطبيق عناصر ومقومات إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (السعودي وآخرون، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإدارات العليا في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية الجزيرة في السودان نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (50) مديراً من مديري المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية الجزيرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إدراك واهتمام لدى عينة الدراسة بأهمية تطبيق عناصر ومعايير إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تفوق للمستشفيات الخاصة في الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة أكثر مما تبديه المستشفيات الحكومية، وقد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة إنشاء المستشفيات العامة والخاصة في ولاية الجزيرة وحدات ودوائر متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموازنات المالية والاحتياجات اللوجستية لهذه الدوائر لتقوم بدورها على أكمل وجه.

دراسة (أحمد حسن، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (رقابة الجودة، توكيد الجودة، والإنتاج والبحث والتطوير)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، واختيرت الطريقة القصدية بعينة الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما وأظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، وضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار، إضافةً إلى الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين من أجل تحسين قدراتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح.

دراسة (مصلح، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية، والتعرف إلى مدى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في هذه المستشفيات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود درجة مرتفعة في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو قياس جودة الخدمة الفعلية والمدركة من قبل

العاملين والمرضى على كافة مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، وخلصت نتائج الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة التي تتعلق بمجالات قوة الاستجابة، والأمان، والثقة، والتعاطف من وجهة نظر العاملين والمرضى في هذه المستشفيات تُعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح الذكور. وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل إدارات هذه المستشفيات بتوفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة توفير الأجهزة أو المعدات الحديثة، والاهتمام بالتدريب والتطوير لكفايات العاملين لتكون ملائمة لتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة للمرضى والمراجعين في هذه المستشفيات.

دراسة (درويش، 2017)

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية، من خلال دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان/ العراق، والكشف عن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المنظمات، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة من خلال توظيف الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن إيجازها على النحو التالي: وجود درجة متوسطة في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو مدى تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، كما تبين وجود اهتمام من قبل المديرين بتحسين مستوى الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات الاجتماعية، ولكن ما زالت هذه المؤسسات قاصرة عن الوصول إلى مستوى جيد من الإيجابية في تحقيق بعض عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تبين وجود درجة مرتفعة من مستوى رضا المستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية. وقد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الاجتماعية

في محافظة السليمانية بتطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة، والاهتمام بدرجة أكبر برضا المستفيدين من خلال الحرص على متابعة ومعالجة اقتراحات وشكاوى العملاء المقدمة من قبلهم.

دراسة (شاتي، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية وبعض أنماطها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها من وجهة نظر مديري الأقسام والشعب والوحدات في الدائرة ومؤسساتها، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير لنمط القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يعد النمط الأكثر ارتباطاً بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من نمط القيادة التبادلية، وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بأهمية تبني نمط القيادة التحويلية وملاحها وممارستها، وضرورة الاستثمار بالتدريب، والتطوير، والتحفيز بغية تحفيز الموظفين، وشحذ هممهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (محمد، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية في السودان، وذلك من خلال دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المجموعة، وقد افترض الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات وهي: وجود علاقة دالة إحصائياً ما بين إدراك والتزام الإدارات العليا لتطبيق مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي في هذه المجموعة، وافترض وجود علاقة دالة إحصائياً ما بين ثقافة العاملين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام

الاستبيان، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين مستوى إدراك وقناعة الإدارات العليا لمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في هذه المجموعة من الشركات، إضافةً إلى وجود علاقة دالة إحصائياً ما بين ثقافة العاملين وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في مجموعة شركات معاوية البوير للصناعات الغذائية.

دراسة (مشنان، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة حالة جامعة لخضر بيانته الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة ومدى ملاءمتها لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى ممارسة مسؤولي الإدارة للقيم التنظيمية، وتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ما بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق الجودة الشاملة، كما تبين أن الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي للجامعة، وتبين أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تدني مستوى علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف مع انعدام معايير قياس رضا العملاء، وقد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية بما ينسجم مع أدوات التغيير ومعايير الجودة الشاملة، وضرورة تهيئة المناخ الداخلي بغية إدخال وتقبل كل ما هو جديد وكل تغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له، وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد، وخلق الشعور لديهم بأهمية

التغيير، وأوصى الباحث بضرورة غرس وتعزيز الوعي بأهمية القيم التي يمكن أن تسهم في تكريس وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وملائمة لتطبيق مبادئ وأسس الجودة الشاملة.

دراسة باديس (2016)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير، والتعرف على العلاقة الارتباطية ما بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، واختبار مدى وجود فروق دالة احصائياً في اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، مستوى التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي). اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (259). خلصت نتائج الدراسة لوجود درجة متوسطة في استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الدراسة التحصيل العلمي والموقع الوظيفي. بينما لا توجد فروق دالة احصائياً بالنسبة لباقي المتغيرات.

دراسة (معوض، 2015)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق معايير جودة خدمات الرعاية الصحية للمرضى بالمستشفيات الجامعية. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. من خلال استخدام الاستبيان. حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من المراجعين والمرضى في هذه

المستشفيات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: يعتبر المجال الصحي من أهم المجالات التي تفرضها مجموعة من السياسات التي تلعب دوراً محورياً لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة والمتزايدة، كما يقضي الاستخدام الأمثل لهذه الموارد توافر الموارد الواضحة، والدقيقة حول نوعية الخدمات الصحية ومستواها؛ وذلك من خلال قياس مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفى لعملائها بصورة دورية لرفع مستواها مع إتاحة الفرصة لأكبر قدر من الناس للاستفادة من خدماتها لإشباع احتياجاتهم وكسب رضاهم. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، ومشاركة السكان المحليين ورجال الأعمال في تقييم جودة الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين، والاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر، والاهتمام بالحصول على التغذية الراجعة بصورة مستمرة من المراجعين والمرضى في هذه المستشفيات.

دراسة (شديفات، 2015)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مقومات وعناصر الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والعسكرية والجامعية والخاصة في المملكة العربية السعودية. وبيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو واقع تبني وتطبيق مقومات إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (332) ممرضة من العاملات في القطاع الصحي الحكومي، والعسكري والجامعي، والخاص، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن حوالي 70% من التغيير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيقها من خلال اتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتشمل عناصر ومقومات إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة كلاً من التحسين المستمر، والعمل

الجماعي، والتدريب والتطوير للعاملين، والتزام الإدارة العليا بتطبيق مقومات الجودة الشاملة، والتركيز على العملاء. وقد تبين أن أهم عنصر من عناصر ومقومات إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر، وقد تبين أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة كان أعلى من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأخرى.

دراسة (عبد القادر، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين، وطبقت هذه الدراسة على المرضى والمراجعين في المستشفيات التعليمية الكبرى في ولاية الخرطوم. وطبقت الدراسة على عينة ميسرة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود درجة مرتفعة في المتوسطات الحسابية لإجابات المرضى والمراجعين نحو إدراكهم لمستويات تطبيق الجودة في المستشفيات الحكومية. وتبين عدم وجود فروق دالة احصائياً لمستويات جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومستوى التحصيل الدراسي (التعليم)، ومستوى دخل الأسرة، ومكان السكن. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة تزويد المستشفيات الحكومية بكافة الأجهزة والمعدات المطلوبة، وضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير كفايات الكوادر الطبية والكوادر المساعدة المؤهلة، وتوفير الموازنات الكافية لهذه المستشفيات للقيام بمهامها وواجباتها على أكمل وجه بغية ضمان الديمومة والاستمرارية في العمل، والاهتمام بغرس وتعزيز مستوى الثقة، والأمان في نفوس المرضى والمراجعين لهذه المستشفيات.

دراسة (الهشلمون، 2015)

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل من وجهة نظر العاملين والمشاركين، وقد تم قياس إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة من خلال التركيز على المشاركين، مدى التزام الإدارة بتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في الشركة، والتحسين المستمر، وصياغة السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود نظم إدارية تسهم في زيادة فاعلية تطبيق الجودة الشاملة، وصنع القرارات الإدارية. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (125) عاملاً في الشركة من خلال اتباع العينة العشوائية الطبقية، و(226) مشتركاً من خلال اتباع العينة العنقودية. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة من المشاركين نحو مدى تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعد التركيز على تحقيق رضا المشاركين، بينما تبين وجود درجة متوسطة في تقديرات إجابات عينة الدراسة نحو مدى تبني الشركة معايير ومقومات إدارة الجودة الشاملة. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة زيادة التركيز والاهتمام بالمشاركين، وزيادة الاهتمام بإنجاح تنفيذ وتطبيق عناصر الجودة الشاملة، وضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بضبط وتحسين الجودة، والاهتمام بالتحسين المستمر في العمليات، وهندسة العمليات في الشركة.

دراسة رقاد (2014)

هدفت هذه الدراسة التعرف على آفاق ومعوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال تحديد طبيعة المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تطبيق نظام ضمان الجودة. والتع على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات

عينة الدراسة من مسؤولي ضمان الجودة نحو السياسة المناسبة (الخيارات الأساسية) لتطبيق نظام ضمان الجودة. اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الاحصائي في هذه الدراسة من خلال استخدام الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود درجة مرتفعة في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو واقع التحديات الخارجية التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة بغية تحسين الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات، وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة تعزيز ونشر ثقافة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة، والاهتمام بالتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام ضمان الجودة ومتابعة بصورة مستمرة ودائمة.

دراسة (الكحلوت، 2013)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. حيث اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في وزارة النقل والمواصلات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (117) موظفاً، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود درجة منخفضة في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو اهتمام الإدارات العليا في الوزارة بتطبيق مقومات وعناصر إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن فرق العمل في الوزارة لا تدعم بصورة فاعلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة زيادة خلق الوعي لدى العاملين والمديرين

في الوزارات الفلسطينية نحو أهمية تطبيق مقومات وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وأدوات وأساليب تطبيقها، والاهتمام بالتدريب والتطوير لإعداد الموظفين في الوزارات ليكونوا قادرين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (جويحان، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني في مدينة سحاب، والتعرف على أثر تطبيق مقومات وعناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي لهذه المنظمات. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة قوامها (220) موظفاً من مستوى الإدارة العليا والوسطى يمثلون (72) مصنعاً. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التحسين المستمر على الأداء الاستراتيجي وذلك بدرجة متوسطة، حيث تبين أن التحسين المستمر يفسر حوالي (29.3%) من التغير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة أن تولي المنظمات الصناعية أهمية كبير في غرس وتعزيز قيم ثقافة الجودة الشاملة بكافة مقوماتها وعناصرها لدى العاملين في هذه المؤسسات. والتي تقوم على تبني تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التغيير الثقافي السليم، واعتبار مبادئ التحسين المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة، والعمل على زيادة الوعي لجميع العاملين.

دراسة (ذياب، 2012).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى والموظفين، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. واشتمل مجتمع الدراسة على كافة المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والبالغ

عددها ثلاثين مستشفى منتشرة في المحافظات الأردنية الاثني عشر. وقام الباحث باختيار عينة من خلا اتباع العينة العشوائية من المرضى والموظفين في ثلاث مستشفيات في شمال، ووسط، وجنوب المملكة الأردنية الهاشمية. استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانتيين واحدة تم تخصيصها للمرضى، وأخرى للموظفين العاملين في هذه المستشفيات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها وأهمها: تقوم المستشفيات الحكومية الأردنية بتطبيق أبعاد ومقومات الجودة في الخدمات الطبية والتي تتمثل في الاعتمادية، والملموسية، والتعاطف، والأمان، باستثناء بعد الاستجابة من وجهة نظر العاملين في هذه المستشفيات، علماً أن الدراسة بينت وجود تباين في درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات من وجهة نظر العاملين والمرضى في هذه المستشفيات. بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أية فروقات في اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة التزام إدارات المستشفيات الحكومية الأردنية بتقديم الخدمات الطبية، والحرص على تحديد المعوقات التي تواجه المراجعين والمرضى، ووضع الحلول المناسبة لهذه المعوقات والمشكلات، وضرورة الاحتفاظ بملفات المرضى بصورة سلمية مع مراعاة السرية في الحفاظ على هذه البيانات، وضرورة استحداث وتطوير أنظمة للمواعيد المسبقة وإبلاغ المرضى بذلك، والاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية وإشراكهم في صنع القرارات الإدارية، وتبسيط إجراءات وسياسات العمل، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المستشفيات، واستحداث وحدة إدارية في كل مستشفى تكون مهامها وواجباتها البحث في تطوير إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات.

دراسة (الناصر، 2012)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في اليمن، واختبار مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات، والتعرف على محددات تحسين الكفاءة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. أظهرت نتائج الدراسة وجود أهمية كبيرة لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات موضوع الدراسة، كما تبين وجود تأثير لمدى إدراك المحاسبين القانونيين العاملين على مستوى كفاءة أداء المراجعة الخارجية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتطبيق عناصر ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي لهذه الشركات والمكاتب. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة خلق الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال خلق ثقافة تحت على تنبي وتطبيق الجودة الشاملة لدى كافة العاملين بشركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة، وخلق قناعة لدى المديرين بأهمية الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق التحسين والتطوير المستمر في عمل الأطر المهنية بالمحاسبين القانونيين، وضرورة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية والتطوير حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة طيوب وآخرون (2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في مدينة اللاذقية السورية. واشتملت المعوقات التي تمت دراستها على كلاً من معوقات تتعلق (بالبيئة المدرسية، والإدارة المدرسية، والمعلم، والمتعلم، والمقررات الدراسية، وعلاقة المدرسة

بالمجتمع المحلي). اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان تم توزيعها على عينة من مديري مدارس التعليم العام في اللاذقية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود العديد من المعوقات التي تواجه مدارس التعليم العام في اللاذقية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه المعوقات: عدم وجود موازنات كافية، وعدم توفر عدد كاف من المكتبات المدرسية الجيدة، ورفض ومقاومة التغيير في هذه المدارس، وضعف الحوافز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف مستوى أداء المديرين والمعلمين في هذه المدارس، وعدم وجود تدريب وتأهيل كاف لهم، وضعف مهارات الاتصال والتواصل ما بين أطراف العملية التربوية والتعليمية، وعدم توظيف التقنية الحديثة في العملية التربوية والتعليمية، وعدم مواءمة المقررات المدرسية لروح العصر، وضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة. خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الدراسة نوع المدرسة، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الخبرة، ومستوى التحصيل العلمي، والحصول على دورات تدريبية.

دراسة (الماضي، 2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، والتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية يعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية والوظيفية. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (319) موظفاً. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود

درجة متوسطة في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، كما تبين وجود درجة متوسطة في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو واقع التمكين الإداري في ذلك المستشفى، وتبين وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية ما بين التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية يعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية باستثناء المستوى الوظيفي. في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث ضرورة الاهتمام بتحسين جودة المناخ التنظيمي المساند والداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بتحقيق التمكين الإداري للموظفين والمديرين في المستشفى، وتصميم نظام حوافز مجزي يشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفويض الصلاحيات للموظفين لمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم، والاهتمام بتدريب وتطوير مهارات وكفايات العاملين والمديرين في المستشفى.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Yokohama, 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الاستدامة في مجموعة من الشركات المساهمة العامة في فيتنام. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها: وجود تفاوت في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي للشركة، كما تبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية لتطبيق مقومات إدارة الجودة الشاملة على أداء الاستدامة للشركة. كما تبين أن دعم الإدارة يمثل أهم عنصر من عناصر ومقومات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لجودة البيانات والتقارير في التحسين المستمر لعمليات المنظمة، كما أكدت نتائج الدراسة على أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة يسهم في استدامة الجودة من خلال تشجيع الإدارة العليا على إدارة الجودة والتصميم واعداد التقارير تؤدي بالنتيجة إلى التحسين في الجودة لتحقيق تنمية مستدامة.

دراسة (Shibru, 2017)

هدفت هذه الدراسة التعرف على العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي لجامعة (Wolaita Sodo) من وجهة نظر مديري المستوى المتوسط، والتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو واقع الأداء المؤسسي في جامعتهم، استخدم الباحث المنهج الكمي والكيفي في جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية. خلصت نتائج الدراسة إلى أن أهم العوامل المحددة للأداء المؤسسي تتمثل في "الخبرة القيادية، والمرتبة الأكاديمية للمديرين، والسياسات والإجراءات المطبقة، وبناء مجتمع التعلم المهني، وضمان الإدارة المالية الفعالة والمساءلة". أوصى الباحث ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بتحسين وتحديث سياسات وإجراءات المنظمة، من خلال مشاركة المجتمع بأكمله، ويجب أن تتضمن المسارات المهنية أولويات التعلم المهني، ويجب تخصيص الموارد المالية وتوزيعها على كل وحدة وفقاً للعمل والأنشطة المتسقة، والحصول على التدريب المتعلق بالقيادة التربوية وتعزيز الموظفين للمشاركة في البحث وخدمة المجتمع والنشر في المجالات ذات السمعة الطيبة.

دراسة (AL Sughayir, 2014)

هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع الصحي الخاصة في السعودية، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام

الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة قوامها (220) موظفاً من موظفي مؤسسات القطاع الصحي الخاصة بالسعودي، أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الصحي وقد تم تحديد قائمة بإحدى وعشرين معوقاً وتحدياً، وتبين أن أهم هذه التحديات تتمثل في ارتفاع نسبة دوران الموظفين، وعدم تقبل الموظفين للتغيير ومقوماته بصورة كلية مما يعيق إحداث تغييرات في بيئة المنظمات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Mosadeghrad, 2013)

هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية، وبيان أسباب فشل تطبيقها، استخدم الباحث التحليل البعدي، حيث قام الباحث بجمع البيانات من خمس عشرة دراسة سابقة تناولت موضوع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن أهم أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تعقيد إجراءات العمل في هذه المنظمات، والمغالاة في اتباع البيروقراطية في تسيير عمل المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية، حيث تبين وجود درجة منخفضة في تقديرات عينة الدراسة نحو مدى مشاركة الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات. ووجود صراع وتوتر بين المديرين والمهنيين في هذه المنظمات، وعدم وجود آليات لتقييم الأداء في المنظمة لتقييم عمليات الرعاية الصحية والنتائج، وعدم وجود التزام من قبل المديرين في المشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف كفايات ومؤهلات القيادة والإدارة، وعدم وجود ثقافة موجهة نحو الجودة والتدريب الكافي، وعدم كفاية الموارد.

دراسة (Esin & Hilal, 2014)

هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الشركات المساهمة العامة في تركيا، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات. استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة من الشركات الأعضاء في جمعيات الجودة التركبية والشركات الموجودة في المنطقة الصناعية المنظمة في كوجايي- جبزي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المؤسسي، كما بينت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ضعف مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة القرارات التي تتعلق بتطبيق الجودة، والتحسين المستمر، وتطوير الموارد البشرية، وتدني مستوى وعي وإدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ وعناصر ومقومات الجودة الشاملة، وزيادة حجم البيروقراطية في اتخاذ القرارات. أوصى الباحثان في ضوء نتائج الدراسة بضرورة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء كما أن مؤشر إدارة الجودة الشاملة يرتبط بشكل إيجابي بجميع مقاييس الأداء. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر وخلق منظمة تعليمية (learning organization) مما يؤثر بصورة إيجابية على أداء الموظفين، وتحسين مستوى رضا العملاء وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة، وزيادة الحصة السوقية لها، وضرورة البحث عن أسباب عدم رضا الموظفين وإيجاد الحلول لها للحد من نسبة الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل في هذه الشركات.

دراسة (Jorgensen & Nielsen 2013)

هدفت هذه الدراسة التعرف على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Critical Success factors) في شركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة، وقياس أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في هذه الشركات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين بعدي التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا وبين أداء المنظمات.

دراسة (Aljalhma 2012)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات العاملة في البحرين. والكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، والتعرف على طبيعة العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما للثقافة التنظيمية من دور جوهري وهام في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستقبل، من خلال زيادة إدراك وفهم نوع الثقافة السائدة في هذه الشركات. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين الثقافة التنظيمية للشركة وإزالة المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة المعوقات التي تتعلق بالإدارة العليا، والعاملين، والعملاء، والمراجعين، وإدارة المعلومات. كما تبين وجود دور هام للثقافة التنموية في الاسهام في إزالة المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة المعوقات المتعلقة بالعاملين، والزبائن. كما تبين أن الثقافة الرشيدة تسهم بصورة فاعلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وفي النهاية توصلت الدراسة إلى أن ثقة المجموعة والثقافة العقلانية تؤثر بصورة فاعلة وكبيرة في الحد من المعوقات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتعلق بإدارة المعلومات بالعاملين والزبائن بينما لا تؤثر على العقبات المتعلقة

بالإدارة العليا أما ثقافة التنمية فلا تؤثر على العوائق المتعلقة بالزبائن والعاملين بينما تساعد الثقافة الهرمية بقوة في إزالة عقبات التخطيط وإدارة العمليات".

دراسة (Sadeghian, 2010)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال مقارنة بين إيران وبريطانيا، والكشف عن معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية، ومحاولة تطوير نموذج يساهم في التحقيق الناجح لتطبيق مبادئ وعناصر الجودة الشاملة في المنظمات الإيرانية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن نسبة كبيرة من الشركات والمنظمات الإيرانية لا تولي اهتماماً بالتخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظماتها، بل تقوم هذه الإدارات بتكليف الجهات التنفيذية بمهمة التخطيط لتطبيق مبادئ وعناصر ومقومات إدارة الجودة الشاملة، وقد تبين أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمؤسسات الإيرانية تتمثل في تدني مستوى الاهتمام بالتدريب والتطوير، وضعف مستوى الحوافز والمكافآت المخصصة للموظفين. وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة تنمية وتعزيز روح العمل الجماعي وفريق العمل، ومشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة.

دراسة (Oluwatoyin & Oluseun, 2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، ورضا أصحاب المصالح، وذلك من خلال المقارنة ما بين خطوط الطيران المحلي النيجيري التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة والشركات التي لا تطبقها. وقد تم قياس تأثير تطبيق تأثير الجودة من خلال ثلاث متغيرات وهي: رضا العملاء، وفعالية العمليات، ورضا العاملين. والتعرف على معوقات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات. أكدت نتائج الدراسة على أهمية ودور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المؤسسي التي تم تحديدها في هذه الدراسة، كما أكدت نتائج الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة استراتيجية يمكن أن تسهم في تعزيز تنافسية الشركات. أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة ضرورة بناء فرق العمل الجماعي، وخلق الوعي نحو أهمية تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في العديد من الشركات والعديد من القطاعات المختلفة ما يلي:

➤ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

✓ تناولت الدراسات السابقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالأداء المؤسسي في العديد من الشركات والمنظمات منها قطاع الخدمات، وقطاع التعليم العالي، وقطاع الصحة، والشركات الصناعية، وخطوط الطيران، والسكك الحديدية، مثل دراسات (عبد الرحمن، 2018)؛ (جويحان، 2013)؛ (Yokohama, 2018)؛ (Shibru, 2017)؛ (Esin & Hilal, 2014)؛ (Oluwatoyin & Oluseun, 2008).

✓ بينما بحثت الدراسة الحالية واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام الفلسطيني وأثره على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية، وهنا اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة

العينة، كما أنها اتفقت في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء المؤسسي، لذا تأمل الباحثة أن تضيف هذه الدراسة إضافة نوعية على المستويين النظري والعملي.

✓ تناولت العديد من الدراسات السابقة التعرف على مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل أثر القيادة الإدارية مثل دراسة (زينبي وآخرون، 2019)؛ (عبد الرحمن، 2018)؛ (شاتي، 2017)؛ (مشنان، 2016)؛ (الهشلمون، 2015)؛ (الناصر، 2012)، وتأثير التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة (الماضي، 2011)؛ (Jorgensen & Nielsen 2013)، بينما تناولت عدد من الدراسات السابقة التعرف على مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة غنمة (2020)؛ (درويش، 2017)؛ (محمد، 2017)؛ (الناصر، 2012)؛. وبعضها هدف إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات مثل دراسة (المشهداني، 2019)؛ (السعودي وآخرون، 2018)؛ (عطية، 2017)؛ (باديس، 2016)؛ (معوض، 2015)؛ (شديفات، 2015)؛ (عبد القادر، 2015)؛ (الكحلوت، 2013)؛ (دياب، 2012)؛ (محمد، 2017)؛ (الإمام، 2010)؛ ومنها ما هدف إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسات (محمد، 2017)؛ (مشنان، 2016)؛ (رقاد، 2014)؛ (طيوب وآخرون 2011)؛ (الفياض، 2020)؛ (AL Sughayir, 2014)؛ (Mosadeghrad, 2013)؛ (Esin & Hilal, 2014)؛ (Sadeghian, 2010)؛ (Oluwatoyin & Oluseun, 2008).

✓ تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها درست واقع تطبيق إدارة الجودة، إذ أن بعض الدراسات السابقة تناولت معوقات إدارة الجودة الشاملة ومنها ما تناول مقومات إدارة الجودة، فالتعرف على واقع إدارة الجودة يساعد المهتمين في تقييم أبعاد وبرامج الجودة.

✓ اعتمدت الدراسات السابقة بشكل كبير على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسات (غنمة، 2020)؛ (الفياض، 2020)؛ (زيني وآخرون، 2019)؛ (المشهداني، 2019)؛ (عبد الرحمن، 2018)؛ (السعودي وآخرون، 2018)، (عطية، 2017)؛ (درويش، 2017)؛ (شاتي، 2017)؛ (محمد، 2017)؛ (مشنان، 2016)؛ (باديس، 2016)؛ (معوذ، 2015)؛ (شديفات، 2015)؛ (الهشلمون، 2015)؛ (رقاد، 2014)؛ (الكحلوت، 2013)؛ (جويحان، 2013)؛ (ذياب، 2012)؛ (الناصر، 2012)؛ (طيوب وآخرون، 2011)؛ (الماضي، 2011)؛ (Yokohama, 2018)؛ (Shibru, 2017)؛ (AL Sughayir, 2014)؛ (غنيمة، 2020)، (Mosadeghrad, 2013)؛ (Esin & Hilal, 2014) في إجراء الدراسات السابقة من خلال توظيف الاستبيان لجمع بيانات الدراسات.

✓ اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدام نفس النهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة نفس أداة الدراسة وهي الاستبيان لجمع البيانات.

✓ تباين حجم عينة الدراسة من دراسة لأخرى حسب حجم مجتمع الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة.

➤ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الإطار النظري، وكتابة الإطار المفاهيمي والنظري والدراسات السابقة، والتعرف على منهجية وإجراءات تطبيق الدراسة، وكيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم استبيان الدراسة، كما وقامت الباحثة بالوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية، والاستفادة من الاقتراحات والتوصيات التي تقدمت بها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفلسطينية، وأثرها على الأداء المؤسسي (وزارة الداخلية نموذجاً)، تتناول الباحثة في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها كما وتتناول وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات البحث والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

3.1 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظة رام الله للعام 2020، والبالغ عددهم (205) موظفاً.

3.2 عينة الدراسة

تم استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة حيث تم حصر جميع مفردات المجتمع من خلال برنامج الإكسل في اختيار (134) موظف/ة من مجتمع الدراسة. وتم احتساب حجم العينة من خلال معادلة

ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم مجتمع الدراسة (يساوي 205).

p: نسبة انتشار ظاهرة الدراسة (تم اعتماد أكبر نسبة ممكنة = 0.5).

d: نسبة الخطأ الهامشي (تساوي 0.05).

Z: معامل الثقة الذي يعبر عن حدود فترة الثقة (الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96).

وبذلك أُجريت الدراسة على عينة عددها (134) من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظة رام الله للعام 2020، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجداول (1)، (2)، (3)، (4)، (5) توضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول 1: توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	61	45.5
انثى	73	54.5
المجموع	134	100.0

جدول 2: توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	23	17.2
من 30 إلى أقل من 40	60	44.8
من 40 إلى أقل من 50	40	29.9
50 سنة فأكثر	11	8.2
المجموع	134	100.0

جدول 3: توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فأقل	12	9.0
بكالوريوس	94	70.1

20.9	28	دراسات عليا
100.0	134	المجموع

جدول 4: توزيع مجتمع عينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
5.2	7	مدير عام
22.4	30	مدير/رئيس وحدة
23.9	32	رئيس قسم/ رئيس شعبة
48.5	65	موظف
100.0	134	المجموع

جدول 5: توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية (%)	التكرار	عدد سنوات الخدمة
18.7	25	أقل من 5 سنوات
35.1	47	اقل من 15 سنة
46.3	62	15 سنة فأكثر
100.0	134	المجموع

3.3 منهج الدراسة

يتبع البحث المنهج الوصفي وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لإجراء هذا البحث، وهو منهج قائم على وصف وتحديد الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن حيث يصفها وصفاً تفسيرياً بدلالة الحقائق والبيانات المتوافرة من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بأخذ عينة من مجتمع البحث وهم موظفو وزارة الداخلية الفلسطينية في محافظة رام الله للعام 2020، وذلك من أجل التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي للوزارة.

3.4 أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم الاعتماد على دراسة حداد (2019)، ودراسة سهام فياض (2020)، ودراسة حتاملة ودوابشة (2019)، ودراسة السمان واخرون (2019)، ودراسة رانية زيادة (2020)، وتكونت أداة الدراسة من جزأين؛ الجزء الأول منها تناول متغيرات الدراسة والمتعلقة بأفراد عينة الدراسة (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني فتناول محور إدارة الجودة الشاملة ويشتمل على أربعة أبعاد، ومحور الأداء المؤسسي ويشتمل كذلك على أربعة أبعاد كما في الجدول رقم (6).

جدول 6: فقرات الاستبانة تبعاً لأبعاد البحث

الفقرات	عدد الفقرات	المجالات
المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة		
أبعاد المحور الأول		
9-1	9	1 البعد الأول: التمكين
20-10	11	2 البعد الثاني: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة
30-21	10	3 البعد الثالث: التحسين المستمر
40-31	10	4 البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن
	40	المجموع
المحور الثاني : الأداء المؤسسي		
أبعاد المحور الثاني		
48-41	8	1 البعد الأول: رضا الموظفين
58-49	10	2 البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية
66-59	8	3 البعد الثالث: التعليم والنمو
76-67	10	4 البعد الرابع: المرونة
	36	المجموع

3.5 تقنين أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة

في الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة نوعين من أنواع الصدق للتأكد من صلاحية الأداة وهما:

1. **صدق المحكمين:** لجأ الباحث لاستخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي أو

الصدق الظاهري، وذلك بعرض المقياس على مجموعة من ذوى الاختصاص والخبرة كما هو

موضح في الملحق (ب)، وذلك بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أُعدَّ من أجله، وسلامة صياغة

الفقرات، ومناسبتها للفئة المستهدفة، وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسه، وقد تم أخذ

الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

2. **صدق البناء:** ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع

الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson correlation**)، وذلك كما هو

وارد في الجدول (7) و(8).

جدول 7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور

إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة

الارتباط بالدرجة الكلية	الإرتباط بالمجال	الفقرة	الإرتباط بالدرجة الكلية	الإرتباط بالمجال	الفقرة	الإرتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	الفقرة
.679**	.774**	7	.394**	.594**	4	.476**	.582**	1
.666**	.702**	8	.620**	.769**	5	.411**	.722**	2
.655**	.755**	9	.582**	.762**	6	.590**	.702**	3
						.800**	التمكين	
.629**	.779**	18	.697**	.813**	14	.494**	.659**	10
.633**	.740**	19	.706**	.857**	15	.488**	.659**	11
.706**	.777**	20	.662**	.807**	16	.625**	.636**	12
			.701**	.768**	17	.535**	.646**	13
						.844**	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	
.600**	.721**	29	.700**	.767**	25	.477**	.666**	21
.540**	.657**	30	.695**	.851**	26	.613**	.735**	22
			.657**	.773**	27	.663**	.781**	23
			.624**	.795**	28	.611**	.812**	24
						.819**	التحسين المستمر	
.532**	.757**	39	.569**	.608**	35	.550**	.730**	31
.614**	.754**	40	.570**	.715**	36	.635**	.723**	32
			.645**	.807**	37	.463**	.701**	33
			.712**	.802**	38	.539**	.728**	34
						.803**	التركيز على خدمة المواطن	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن كافة قيم ارتباط الفقرات بمجالاتها، وارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفلسطينية، (وزارة الداخلية نموذجاً) في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه، وارتبط البعد الأول (التمكين) بالدرجة الكلية بمقدار (0.844)، وارتبط البعد الثاني (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة) بالدرجة الكلية بمقدار (0.844)، كما ارتبط البعد الثالث (التحسين المستمر) بالدرجة الكلية بمقدار (0.819)، في حين بلغ معامل ارتباط البعد الرابع (التركيز على خدمة المواطن) بالدرجة الكلية بمقدار (0.803).

جدول 7: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الأداء المؤسسي مع

الدرجة الكلية لأداة الدراسة

الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	الفقرة
.716**	.864**	47	.591**	.766**	44	.652**	.789**	41
.656**	.762**	48	.700**	.818**	45	.627**	.832**	42
			.685**	.758**	46	.531**	.666**	43
						.823**	رضا الموظفين	
.562**	.730**	56	.720**	.806**	53	.431**	.613**	49
.601**	.797**	57	.691**	.736**	54	.444**	.618**	50
.695**	.834**	58	.649**	.740**	55	.656**	.733**	51
						.648**	.765**	52

						.830**	الكفاءة والفاعلية	
.715**	.817**	65	.776**	.880**	62	.452**	.633**	59
.594**	.687**	66	.626**	.769**	63	.654**	.787**	60
			.740**	.833**	64	.721**	.789**	61
						.855**	التعليم والنمو	
.697**	.789**	74	.631**	.785**	71	.522**	.731**	67
.745**	.819**	75	.674**	.752**	72	.568**	.794**	68
.735**	.808**	76	.601**	.753**	73	.658**	.844**	69
						.613**	.765**	70
						.824**	المرونة	

يتبين من الجدول السابق أن كافة قيم ارتباط الفقرات بمجالاتها، وارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الأداء المؤسسي (وزارة الداخلية نموذجاً) في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه، وارتبط البعد الأول (رضا الموظفين) بالدرجة الكلية بمقدار (0.823)، بينما ارتبط البعد الثاني (الكفاءة والفاعلية) بالدرجة الكلية بمقدار (0.830)، كما ارتبط البعد الثالث (التعليم والنمو) بالدرجة الكلية بمقدار (0.855)، في حين بلغ معامل ارتباط البعد الرابع (المرونة) بالدرجة الكلية بمقدار (0.824).

ثانياً: ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات والجدول التالي يبين ثبات كل بعد من أبعاد الأداة.

جدول 8: نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's-Alpha) لقياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الفلسطينية، وأثرها على الأداء المؤسسي

الرقم	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	البعد الأول: التمكين	9	.877
2	البعد الثاني: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	11	.918
3	البعد الثالث: التحسين المستمر	10	.917
4	البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن	10	.901
	الدرجة الكلية	40	.954
الرقم	المحور الثاني: الأداء المؤسسي	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	البعد الأول: رضا الموظفين	8	.910
2	البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية	10	.905
3	البعد الثالث: التعليم والنمو	8	.906
4	البعد الرابع: المرونة	10	.930
	الدرجة الكلية	36	.958

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أن أداة البحث التي تم إعدادها لموضوع واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفلسطينية، وأثرها على الأداء المؤسسي (وزارة الداخلية نموذجاً) تتمتع بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث حيث بلغت النسبة الكلية لإدارة الجودة (0.954)، وبلغت النسبة الكلية للأداء المؤسسي (0.958)، وبذلك اعتبرت الباحثة دلالات الثبات هذه كافية لاستخدام الأداة في البحث الحالي.

3.6 إجراءات تطبيق الدراسة

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ البحث:

1. قامت الباحثة بحصر أعداد موظفي وزارة الداخلية في محافظة رام الله 2020، والبالغ عددهم (205).

2. تم التأكد من صدق أداة البحث (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفلسطينية، وأثرها على الأداء المؤسسي) من خلال عرضها على (10) محكمين.
3. قامت الباحثة بتوزيع أداة البحث على عينة الدراسة والبالغ عددهم (134) حسب معادلة ستيفن ثامبسون.
4. تم جمع الاستبانات المعبأة من قبل عينة الدراسة والتأكد من اكتمالها.
5. تم إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة من (1-134) تمهيدا لتفريغها على جهاز الحاسوب.
6. تم إدخال الاستبانات على جهاز الحاسوب بعد أن أُعطيت أرقاماً، وتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أُعطيت الفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (درجة كبيرة جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (درجة كبيرة)، و(3) درجات عن كل إجابة (درجة متوسطة)، ودرجتان عن كل إجابة (درجة قليلة)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (درجة قليلة جداً).
7. تمت مناقشة الاستنتاجات وتفسيرها والتعليق عليها.
8. أخيراً تم وضع مجموعة من التوصيات في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج.

3.7 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات، تم إدخال بياناتها للحاسب لتُعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والجدول التالي يبين الإحصاء المستخدم في كل سؤال:

جدول 9: المعالجة الإحصائية

الرقم	السؤال	الإحصاء
1	توزيع عينة البحث	التكرارات-النسب المئوية
2	ثبات الاستبانة	معادلة كرونباخ الفا - Cronbach's Alph (الأتساق الداخلي)
3	صدق الأداة	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)
4	واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة	النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية- والانحرافات المعيارية
5	واقع الأداء المؤسسي	النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية- والانحرافات المعيارية
6	أثر تطبيق الجودة في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية	Pearson Correlation Coefficient معامل ارتباط بيرسون - الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)
7	دلالة الفروق في نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).	اختبار Independent Samples Test، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار L.S.D
8	دلالة الفروق في تطبيق الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).	اختبار Independent Samples Test، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، اختبار L.S.D

الفصل الرابع

نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً

لتسلسل الأسئلة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول الذي نصه:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي للوزارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية

لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقامت الباحثة

بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو (5-1 = 4)

ثم قسمته على 5 فترات (5/4 = 0.8) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير

التالي، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول 10: معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جداً	اقل من 36.00	20.00	اقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	اقل من 52.00	36.00	اقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	اقل من 68.00	52.00	اقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	اقل من 84.00	68.00	اقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جداً	100.00	84.00	5.00	4.20	5

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه

أولاً: ما واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين ومشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

1. نتائج البعد الأول (التمكين ومشاركة العاملين)

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول (التمكين)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تتعاون كافة المستويات الإدارية لإنجاز المهام المطلوبة.	3.86	0.81	77.2	مرتفعة
4	يعزز الهيكل التنظيمي في الوزارة الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.	3.85	0.75	77	مرتفعة
3	تقوم الإدارة بتقديم التدريب اللازم للعاملين في كافة المستويات الإدارية لتمكينهم من القيام بالمهام المناطة بهم بكفاءة وفاعلية .	3.74	0.8	74.8	مرتفعة
8	توفر الإدارة العليا ما يلزم من آليات ووسائل لتمكين العاملين	3.58	0.92	71.6	مرتفعة
2	يشارك العاملون بوضع الخطط ورسم السياسات العامة في الوزارة.	3.54	0.91	70.8	مرتفعة
5	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين على تحمل المسؤولية في العمل .	3.51	0.89	70.2	مرتفعة
6	تراعي الوزارة مشاركة الموظفين عند وضع خطط لتطوير أداؤهم.	3.46	0.92	69.2	مرتفعة

متوسطة	66.8	0.91	3.34	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم دون تعقيد	9
متوسطة	64.8	0.97	3.24	يتم عقد اجتماعات دورية كافية مع الموظفين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات الهامة بالوزارة.	7
مرتفعة	71.4	0.62	3.57	الدرجة الكلية	

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (12) أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على بعد (التمكين) كانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8) حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (7، 9) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52%-68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.4%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن الفقرات التي تقيس التمكين لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها تتراوح بين مرتفعة ومتوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للتمكين لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.57) وبانحراف معياري (0.62)، وهذا يعني أن مستوى التمكين لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (1)، ونصت هذه الفقرة على " تتعاون كافة المستويات الإدارية لإنجاز المهام المطلوبة."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.81)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (7)، ونصت هذه الفقرة على " يتم عقد اجتماعات دورية كافية مع الموظفين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات الهامة بالوزارة."، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.97).

2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة)

جدول 12: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
12	تدعم رؤية الوزارة كافة الخدمات المقدمة فيها بما يحقق الجودة الشاملة	3.89	0.67	77.8	مرتفعة
10	تدعم الإدارة العليا كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة .	3.8	0.75	76	مرتفعة
13	تلتزم الإدارة العليا في الوزارة بصياغة السياسات الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة .	3.69	0.61	73.8	مرتفعة
19	ترج المؤسسة مفاهيم الجودة في خططها الاستراتيجية.	3.67	0.83	73.4	مرتفعة
20	تعمل الوزارة على أن تكون الجودة الشاملة جزءاً من ثقافتها الراسخة وليس عملاً موسمياً .	3.67	0.76	73.4	مرتفعة
11	تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغييرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة .	3.61	0.79	72.2	مرتفعة
18	تشجع الإدارة العليا المبادرات والابتكارات التي تحقق الجودة الشاملة.	3.56	0.81	71.2	مرتفعة
15	توفر الإدارة العليا قيادة فاعلة من أجل تحقيق الجودة الشاملة فيها .	3.53	0.86	70.6	مرتفعة
17	توفر الإدارة العليا المستلزمات اللوجستية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة الشاملة .	3.52	0.88	70.4	مرتفعة
14	تنتهج الإدارة العليا في الوزارة نمطاً قيادياً يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	3.48	0.81	69.6	مرتفعة
16	تعمل الإدارة العليا على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	3.46	0.85	69.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.62	0.58	72.4	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (13) أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على بعد دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.4%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن الفقرات التي تقيس دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدهم الإدارة العليا للجودة الشاملة لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري (0.58)، وهذا يعني أن مستوى دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (12)، ونصت هذه الفقرة على "تدعم رؤية الوزارة كافة الخدمات المقدمة فيها بما يحقق الجودة الشاملة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.67)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (16)، ونصت هذه الفقرة على "تعمل الإدارة العليا على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.58).

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: التحسين المستمر

جدول 13: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (التحسين المستمر)

ترتيبه ا في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
23	تعمل الوزارة على مواكبة ما هو حديث في مجال عملها .	3.86	0.85	77.2	مرتفعة

مرتفعة	76.8	0.79	3.84	تدعم الوزارة استخدام وسائل الإدارة الالكترونية لتحسين الأداء الإداري فيها .	30
مرتفعة	76.2	0.85	3.81	أعتقد ان العاملين يرون أن هناك دائماً فرصاً لتحسين مستوى الخدمات المقدمة في الوزارة .	21
مرتفعة	73.8	0.77	3.69	تقوم الوزارة بمراجعة أدلة الإجراءات فيها بشكل مستمر .	29
مرتفعة	73	0.89	3.65	اعتقد أن التحسين المستمر في إدارة الوزارة هو عقيدة راسخة لدى العاملين فيها .	22
مرتفعة	72.6	0.85	3.63	يتم حل المشكلات ضمن التوجه نحو التحسين المستمر في الوزارة .	24
مرتفعة	72.6	0.77	3.63	تعمل الوزارة على توثيق إجراءات التحسين التي يتم تبنيها .	28
مرتفعة	71.4	0.9	3.57	تعمل الوزارة على تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع متطلبات العمل وتطوير الأداء .	26
مرتفعة	69.2	0.91	3.46	تعمل الوزارة على تحليل الوظائف دورياً بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطوير اللازمين .	25
مرتفعة	68.4	0.9	3.42	تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها .	27
مرتفعة	73.2	0.64	3.66	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (14) أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على بعد التحسين المستمر كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.4%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن الفقرات التي تقيس التحسين المستمر لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعده التحسين المستمر لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (0.64)، وهذا يعني أن مستوى

التحسين المستمر لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (23)، ونصت هذه الفقرة على " تعمل الوزارة على مواكبة ما هو حديث في مجال عملها"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.85)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (27)، ونصت هذه الفقرة على " تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.64).

4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (التركيز على خدمة المواطن)

جدول 14: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع

ترتيبه ا في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	نسبة المئوية	درجة الاستجابة
39	تحرص الإدارة العليا على تقديم الخدمة في بيئة ملائمة كتوفير (قاعة إنتظار، أرقام إنتظار، لوحات إرشادية).	4.02	0.68	80.4	مرتفعة
33	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة.	4	0.73	80	مرتفعة
31	أشعر أن هناك التزاماً من العاملين في الوزارة بأن تكون خدمة المواطنين على رأس الأولويات .	3.99	0.83	79.8	مرتفعة
34	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بالجودة العالية .	3.95	0.77	79	مرتفعة
40	تتم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها في خدمة المواطنين.	3.81	0.75	76.2	مرتفعة
36	تسعى الإدارة العليا إلى بناء نظام متكامل ينظم عملية تقديم الخدمة للمواطنين بشكل أفضل.	3.78	0.69	75.6	مرتفعة
32	تقوم الإدارات المختصة بشكل مستمر بقياس رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة في الوزارة .	3.71	0.89	74.2	مرتفعة

مرتفعة	74.2	0.85	3.71	تقوم الإدارة العليا بتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد.	37
مرتفعة	73	0.9	3.65	تعمل الإدارة العليا على معالجة شكاوى المواطنين كأولوية قصوى في عمل الوزارة .	38
مرتفعة	68.6	0.96	3.43	تكافئ الإدارة العليا العاملين على تميزهم وإبداعاتهم في تحسين الخدمات المقدمة .	35
مرتفعة	76	0.59	3.8	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (15) أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على بعد التركيز على خدمة المواطن كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76%).

ويتضح من نتائج الجدول (10) أن الفقرات التي تقيس التركيز على خدمة المواطن لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعدها التركيز على خدمة المواطن لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.8) وبانحراف معياري (0.59)، وهذا يعني أن مستوى التركيز على خدمة المواطن لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (39)، ونصت هذه الفقرة على "تحرص الإدارة العليا على تقديم الخدمة في بيئة ملائمة كتوفير (قاعة إنتظار، أرقام إنتظار، لوحات إرشادية) "، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.02) وبانحراف معياري قدره (0.68)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (35)، ونصت هذه الفقرة على " تكافئ الإدارة العليا العاملين على تميزهم وإبداعاتهم في تحسين الخدمات المقدمة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.43) وبانحراف معياري (0.59).

5. خلاصة النتائج وترتيب المحاور والدرجة الكلية للاستجابات

جدول 15: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	التركيز على خدمة المواطن	3.8	0.59	76	مرتفعة
3	التحسين المستمر	3.66	0.64	73.2	مرتفعة
2	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	3.62	0.58	72.4	مرتفعة
1	التمكين	3.57	0.62	71.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.66	0.5	73.2	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (16) أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً على الأبعاد كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (16) أنّ واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراته مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (0.5)، وهذا يعني أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد رقم (4)، وهو " التركيز على خدمة المواطن"، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.8) وبانحراف معياري قدره (0.59)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد (1)، وهو بعد "التمكين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.62).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في الوزارة؟

1. النتائج المتعلقة بالبعد الأول (رضا الموظفين).

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول

ترتيبه ا في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
46	العمل في الوزارة يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.	3.57	0.85	71.4	مرتفعة
43	توفر الإدارة العليا في الوزارة الأمان الوظيفي للموظفين .	3.55	0.91	71	مرتفعة
41	نمط القيادة لدى الإدارة العليا في الوزارة يلبي حاجات الموظفين.	3.41	0.94	68.2	مرتفعة
44	نظام الحوافز في الوزارة يعزز من أداء الموظفين.	3.24	0.97	64.8	متوسطة
45	تعالج الشكاوى الخاصة بالموظفين بالسرعة المطلوبة.	3.24	0.97	64.8	متوسطة
48	أرى أن الوزارة بيئة حاضنة لأية مبادرات أو إبداعات من الموظفين تساعد على تحسين الأداء العام.	3.21	0.95	64.2	متوسطة
42	يتم ترقية الموظفين في الوزارة حسب الكفاءة.	3.05	0.98	61	متوسطة
47	تعمل الوزارة على تلبية ما يتوقعه الموظفين من (حوافز، علاوات، مكافآت).	3.01	1.05	60.2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.75	65.8	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (17) أن واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الداخلية على بُعد (رضا الموظفين) كانت مرتفعة على الفقرات (41، 43، 46)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (42، 44، 45،

47، 48)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52%-68%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (65.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (17) أنّ الفقرات التي تقيس (رضا الموظفين) لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها تتراوح بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية (رضا الموظفين) لعينة الموظفين متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (3.29) وبانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني أن مستوى (رضا الموظفين) لدى الموظفين جاء عموماً متوسطاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (46)، ونصت هذه الفقرة على "العمل في الوزارة يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.57) وبانحراف معياري قدره (0.85)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (47)، ونصت هذه الفقرة على "تعمل الوزارة على تلبية ما يتوقعه الموظفين من (حوافز، علاوات، مكافآت)"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.01) وبانحراف معياري (1.05).

2. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الكفاءة والفاعلية)

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (الكفاءة والفاعلية)

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
50	يتم تنفيذ قرارات الحكومة من قبل الوزارة بشكل فعال.	4.22	0.68	84.4	مرتفعة جدا
49	الخدمة العامة التي تقدمها الوزارة مرتبطة باحتياجات المجتمع بشكل مباشر.	4.14	0.76	82.8	مرتفعة
57	تمتلك الوزارة خطة شاملة قادرة على تحقيق الأهداف العامة للوزارة.	3.95	0.74	79	مرتفعة

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
58	الوزارة قادرة على تنفيذ سياساتها وما يترتب عليها من قرارات بصورة فاعلة.	3.9	0.75	78	مرتفعة
51	تتسم البنية التحتية للوزارة بالكفاءة في تحقيق الأهداف.	3.89	0.76	77.8	مرتفعة
53	لدى الوزارة منظومة قانونية كفؤه قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها.	3.85	0.81	77	مرتفعة
56	الوزارة تقدم خدماتها بشكل فاعل من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها.	3.84	0.92	76.8	مرتفعة
52	لا تشكل اللوائح التنظيمية في الوزارة عبء على الموظفين.	3.75	0.77	75	مرتفعة
54	لدى الوزارة ليات تعزز شفافية صنع السياسات المتعلقة بالوزارة.	3.7	0.85	74	مرتفعة
55	الهيكل التنظيمي في الوزارة يتناسب مع تحقيق الأهداف العامة لها.	3.66	0.95	73.2	مرتفعة
	الدرجة الكلي	3.89	0.59	77.8	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (18) أن واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في وزارة الداخلية على بُعد (الكفاءة والفاعلية) كانت مرتفعة جداً على الفقرة (50)، حيث كانت نسبتها المئوية (84.4%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (49، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52%-68%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (18) أنّ الفقرات التي تقيس (الكفاءة والفاعلية) لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها تتراوح بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية (الكفاءة والفاعلية) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري (0.59)، وهذا يعني أن مستوى (الكفاءة والفاعلية) لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (50)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تنفيذ قرارات الحكومة من قبل الوزارة بشكل فعال"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.68)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (55)، ونصت هذه الفقرة على " الهيكل التنظيمي في الوزارة يتناسب مع تحقيق الأهداف العامة لها"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.95).

3. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (التعليم والنمو)

جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (التعليم والنمو)

ترتيبه في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
59	تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم لدى العاملين في الوزارة.	3.73	0.67	74.6	مرتفعة
66	يتاح للإدارات العاملة في الوزارة تبادل المعارف والخبرات فيما بينها.	3.65	0.78	73	مرتفعة
65	تشجع الوزارة العاملين لاكتساب المعرفة الكافية للواجبات والمسؤوليات التي يشغلونها.	3.48	3.48	71.4	مرتفعة
63	يتاح للعاملين داخل الوزارة تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل.	3.52	0.87	70.4	مرتفعة
64	الوزارة مهتمة بالأنشطة التدريبية للموظفين الجدد.	3.52	0.86	70.4	مرتفعة

متوسطة	67.8	0.92	3.39	أرى ان الوزارة تعتبر التدريب للعاملين أولوية وتخصص له الموارد المطلوبة.	61
متوسطة	65.2	0.92	3.26	أرى ان الوزارة تمثل حاضنة للقدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد على تحسين الأداء.	62
متوسطة	64.6	0.99	3.23	يتم تهيئة الموظفين لشغل المناصب العليا في الوزارة بكفاءة.	60
مرتفعة	69.6	0.66	3.48	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (19) أن واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في وزارة الداخلية على بعد (التعليم والنمو) كانت مرتفعة على الفقرات (59، 63، 64، 65، 66)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على الفقرات (60، 61، 62)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52%-68%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (19) أنّ الفقرات التي تقيس (التعليم والنمو) لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها تتراوح بين مرتفعة ومتوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية (التعليم والنمو) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.48) وبانحراف معياري (0.66)، وهذا يعني أن مستوى (التعليم والنمو) لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (59)، ونصت هذه الفقرة على "تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم لدى العاملين في الوزارة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.67)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة

(60)، ونصت هذه الفقرة على "يتم تهيئة الموظفين لشغل المناصب العليا في الوزارة بكفاءة"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.99).

4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (المرونة)

جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع (المرونة)

ترتيبه ا في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
67	لدى الوزارة القدرة على التكيف مع الواقع الفلسطيني في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين.	3.9	0.8	78	مرتفعة
73	أرى ان الوزارة قادرة على تلبية الاحتياجات الطارئة للمواطنين بالسرعة المطلوبة.	3.9	0.76	78	مرتفعة
68	لدى الوزارة القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الفلسطينية.	3.89	0.73	77.8	مرتفعة
69	تستطيع الوزارة أن تلائم خدماتها بأسرع وقت ممكن مع التغيرات البيئية .	3.89	0.78	77.8	مرتفعة
71	لدى الوزارة القدرة على أداء المهام في الوقت المحدد باستخدام نفس الموارد المتاحة.	3.88	0.77	77.6	مرتفعة
75	تسعى الوزارة لمواكبة كل ما هو جديد من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بها .	3.88	0.73	77.6	مرتفعة
74	الوزارة قادرة على مواجهة الظروف البيئية الطارئة .	3.84	0.77	76.8	مرتفعة
70	لدى الوزارة خطط مرنة قابلة للتجاوب مع التغيرات في البيئة الفلسطينية .	3.8	0.72	76	مرتفعة
72	تتبع الوزارة معايير رئيسية مرنة يتم من خلالها تحديد الأولويات داخل الإدارات حسب درجة أهميتها ووفق المعطيات البيئية	3.69	0.83	73.8	مرتفعة

76	اكسبت الوزارة الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.	3.67	0.87	73.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	0.61	76.6	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (20) أن واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة الموظفين في وزارة الداخلية على بُعد (المرونة) كانت مرتفعة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أنّ الفقرات التي تقيس (المرونة) لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية (المرونة) لعينة الموظفين مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبانحراف معياري (0.61)، وهذا يعني أن مستوى (المرونة) لدى الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (67)، ونصت هذه الفقرة على " لدى الوزارة القدرة على التكيف مع الواقع الفلسطيني في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.9) وبانحراف معياري قدره (0.8)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (76)، ونصت هذه الفقرة على "أكسبت الوزارة الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.61).

4) خلاصة النتائج وترتيب المحاور والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول 20: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2	الكفاءة والفاعلية	3.89	0.59	77.8	مرتفعة
4	المرونة	3.83	0.61	76.6	مرتفعة
3	التعليم والنمو	3.48	0.66	69.6	مرتفعة
1	رضا الموظفين	3.29	0.75	65.8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.54	72.4	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (21) أن واقع تطبيق مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية كانت مرتفعة على البعد الثاني والثالث والرابع، حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت متوسطة على البعد الأول حيث كانت نسبتها المئوية (65.8%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.4%).

ويتضح من نتائج الجدول (21) أنّ واقع تطبيق مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري (0.54)، وهذا يعني أن واقع تطبيق مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد رقم (2)، وهو "الكفاءة والفاعلية"، إذ جاء متوسط هذا البعد

الحسابي (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.59)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد (1)، وهو بعد "رضا الموظفين"، إذ جاء متوسطها الحسابي (3.29) وبانحراف معياري (0.75).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي نصه:

ما أثر تطبيق الجودة في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟ وتتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية التالية ، والجدول (22)، (23) نتائج فحصها وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات التالية:

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية، والجدول رقم (22) يبين النتائج:

جدول 21: نتائج اختبار بيرسون

النتيجة دالة-غير دالة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عناصر إدارة الجودة الشاملة	الأداء
دالة احصائيا	.000	.554**	التمكين	المؤسسي
دالة احصائيا	.000	.672**	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	
دالة احصائيا	.000	.600**	التحسين المستمر	
دالة احصائيا	.000	.593**	التركيز على خدمة المواطن	
دالة احصائيا	.000	.740**	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (22) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) والأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = .740^{**}$) وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الجودة ارتفع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام عناصر إدارة الجودة الشاملة لدى العينة ككل في تنمية الأداء المؤسسي لدى الموظفين في وزارة الداخلية، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول 22: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى

الموظفين في وزارة الداخلية للعينة ككل

الأداء المؤسسي								المتغيرات المفسرة	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة ت	الثابت	قيمة بيتا المعيارية	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square		
.000	10.4 30	1.3 57	.672	.000	108 .78 3	.448	.452	دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	
.018	2.38 8	768 .	.194	.000	74. 909	.526	.534	التحسين المستمر	
.000	4.79 0	699 .	.335	.000	53. 633	.543	.553	التركيز على خدمة المواطن	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير متغير عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لمتغير دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في عناصر إدارة الجودة الشاملة (.452) تقريباً، وهذا يعني أن دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في عناصر إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته 45% تقريباً من التباين في الأداء المؤسسي، أما متغير التحسين المستمر فقد بلغ معامل التحديد (.534)، وهذا يعني أن التحسين المستمر تفسر ما نسبته 53% تقريباً من التباين في الأداء المؤسسي، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير التركيز على خدمة المواطن (.553)، أي يفسر ما نسبته 55% من التباين في الأداء المؤسسي، ونلاحظ أيضاً أن كافة المتغيرات (عناصر

إدارة الجودة الشاملة) تتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000) ، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

أما معامل بيتا المعيارية لدعم الإدارة العليا للجودة الشاملة قد بلغت (0.672)، وثابت معادلة الانحدار (1.357)، وقيمة (ف) دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة قد بلغت (ف: 108.783) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.000$)، أما معامل بيتا المعيارية التحسين المستمر قد بلغ (0.194)، وثابت معادلة الانحدار (768)، أما متغير التركيز على خدمة المواطن قد بلغ (0.335)، وثابت معادلة الانحدار (699).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).

وتتعلق بهذا السؤال الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).

وتنتبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية، والجداول (24)، (25)، (25)، (26) نتائج فحصها.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس، ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجداول رقم (24) يبين النتائج.

جدول 23: نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.071	1.81	.61741	3.6758	61	ذكر	البعد الأول: التمكين	1
	9	.61727	3.4810	73	انثى		
.678	.417	.64228	3.6483	61	ذكر	البعد الثاني: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	2
		.53466	3.6052	73	انثى		
.540	.615	.64521	3.6934	61	ذكر	البعد الثالث: التحسين المستمر	3
		.64416	3.6247	73	انثى		
.706	.377	.55667	3.8246	61	ذكر	البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن	4
		.61674	3.7863	73	انثى		
.326	.986	.53776	3.7105	61	ذكر	الدرجة الكلية	
		.46121	3.6243	73	انثى		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (24) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (25) يبين النتائج.

جدول 24: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: التمكين	بين المجموعات	.393	3	.131	.333	.802
	داخل المجموعات	51.173	130	.394		
	المجموع	51.566	133			
البعد الثاني دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	بين المجموعات	1.337	3	.446	1.315	.272
	داخل المجموعات	44.058	130	.339		
	المجموع	45.395	133			
البعد الثالث : التحسين المستمر	بين المجموعات	2.822	3	.941	2.343	.076
	داخل المجموعات	52.188	130	.401		
	المجموع	55.010	133			
البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن	بين المجموعات	.485	3	.162	.461	.710
	داخل المجموعات	45.543	130	.350		
	المجموع	46.028	133			

.309	1.209	.298	3	.893	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.246	130	32.020	داخل المجموعات	
			133	32.913	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (25) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (26) يبين النتائج.

جدول 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الأبعاد
.408	.904	.351	2	.702	بين المجموعات	البعد الأول: التمكين
		.388	131	50.864	داخل المجموعات	
			133	51.566	المجموع	
.118	2.174	.729	2	1.458	بين المجموعات	

		.335	131	43.937	داخل المجموعات	البعد الثاني دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة
			133	45.395	المجموع	
.069	2.725	1.099	2	2.197	بين المجموعات	البعد الثالث : التحسين المستمر
		.403	131	52.813	داخل المجموعات	
			133	55.010	المجموع	
.877	.132	.046	2	.092	بين المجموعات	البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن
		.351	131	45.936	داخل المجموعات	
			133	46.028	المجموع	
.338	1.093	.270	2	.540	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.247	131	32.373	داخل المجموعات	
			133	32.913	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (26) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (27) يبين النتائج.

جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: التمكين	بين المجموعات	3.371	3	1.124	3.031	.032
	داخل المجموعات	48.195	130	.371		
	المجموع	51.566	133			
البعد الثاني : دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	بين المجموعات	4.578	3	1.526	4.861	.003
	داخل المجموعات	40.817	130	.314		
	المجموع	45.395	133			
البعد الثالث : التحسين المستمر	بين المجموعات	3.795	3	1.265	3.211	.025
	داخل المجموعات	51.215	130	.394		
	المجموع	55.010	133			
البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن	بين المجموعات	1.759	3	.586	1.722	.166
	داخل المجموعات	44.269	130	.341		
	المجموع	46.028	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.002	3	1.001	4.349	.006
	داخل المجموعات	29.912	130	.230		
	المجموع	32.913	133			

يتبين من الجدول رقم (27) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية

الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي على البعد الأول والثاني والثالث وعلى الدرجة الكلية، حيث

كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (28) يبين النتائج.

جدول 27 : نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

مستوى الدلالة	موظف	رئيس قسم / رئيس شعبة	مدير/رئيس وحدة	مدير عام		البعد
.136	.63663*	.48214	.38307		مدير عام	الأول التمكين
.060						
.010						
.523	.25356	.09907			مدير/رئيس وحدة	
.061						
.242	.15449				رئيس قسم / رئيس شعبة	
					موظف	
.085	.71309*	.66396*	.40866		مدير عام	الثاني البعد دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة
.005						
.002						
.075	.30443*	.25530			مدير/رئيس وحدة	
.015						
.685	.04913				رئيس قسم / رئيس شعبة	
					موظف	
.137	.65275*	.64241*	.39429		مدير عام	الثالث التحسين المستمر
.015						
.010						
.122	.25846	.24812			مدير/رئيس وحدة	
.064						
.939	.01034				رئيس قسم / رئيس شعبة	
					موظف	

مستوى الدلالة	موظف	رئيس قسم / رئيس شعبة	مدير/رئيس وحدة	مدير عام		البعد
.049	.61171*	.58441*	.39972*		مدير عام	الدرجة الكلية
.004						
.002						
.132	.21200*	.18469			مدير/رئيس وحدة	
.047						
.792	.02731				رئيس قسم / رئيس شعبة	
					موظف	

يتبين من الجدول رقم (28) أن الفروق البعدية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على البعد الأول (التمكين) كانت بين (مدير عام) و(موظف) ولصالح (مدير عام)، وعلى البعد الثاني كانت بين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، وبين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام))، في حين كانت الفروق على البعد الثالث بين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، وبين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام))، وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين ((مدير عام)) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح ((مدير عام))، وبين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، وبين(مدير عام) وبين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام)).

نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (29) يبين النتائج.

جدول 28: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: التمكين	بين المجموعات	1.363	2	.681	1.778	.173
	داخل المجموعات	50.203	131	.383		
	المجموع	51.566	133			
البعد الثاني : دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	بين المجموعات	.878	2	.439	1.292	.278
	داخل المجموعات	44.517	131	.340		
	المجموع	45.395	133			
البعد الثالث : التحسين المستمر	بين المجموعات	2.447	2	1.224	3.049	.051
	داخل المجموعات	52.563	131	.401		
	المجموع	55.010	133			
البعد الرابع: التركيز على خدمة المواطن	بين المجموعات	.329	2	.165	.472	.625
	داخل المجموعات	45.699	131	.349		
	المجموع	46.028	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.950	2	.475	1.946	.147
	داخل المجموعات	31.964	131	.244		
	المجموع	32.913	133			

يتبين من الجدول رقم (29) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية (رضا الموظفين، الكفاءة والفاعلية، التعليم والنمو، المرونة) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وتتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية ، والجدول (30)، (31)، (32)، (33)، (34) نتائج فحصها.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس، ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (30) يبين النتائج.

جدول 29: نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.970	-	.7241	3.282	61	ذكر	البعد الأول: رضا الموظفين	1
		7	8	73	انثى		
.303	-	.7713	3.287			73	انثى
		.038	7	61	ذكر		
.116	1.58	.6249	3.582	61	ذكر	البعد الثالث: التعليم والنمو	3
		0	0	73	انثى		
.550	.600	.6891	3.402			73	انثى
		5	4	61	ذكر		
.726	.351	.5935	3.867	61	ذكر	الدرجة الكلية	
		0	2	73	انثى		
		.6214	3.804			73	انثى
		8	1	61	ذكر		
		.5408	3.641	61	ذكر		
		7	6	73	انثى		
		.5487	3.608			6	5

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (30) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (31) يبين النتائج.

جدول 30: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى

الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رضا الموظفين	بين المجموعات	2.644	3	.881	1.599	.193
	داخل المجموعات	71.656	130	.551		
	المجموع	74.300	133			
البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	.547	3	.182	.518	.671
	داخل المجموعات	45.754	130	.352		
	المجموع	46.301	133			
البعد الثالث: التعليم والنمو	بين المجموعات	2.046	3	.682	1.565	.201
	داخل المجموعات	56.654	130	.436		
	المجموع	58.701	133			

.368	1.061	.391	3	1.173	بين المجموعات	البعد الرابع: المرونة
		.368	130	47.903	داخل المجموعات	
			133	49.076	المجموع	
.288	1.267	.372	3	1.116	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.293	130	38.155	داخل المجموعات	
			133	39.270	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (31) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة

الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى

الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية

لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (32) يبين النتائج.

جدول 31: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى

الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الأبعاد
.449	.807	.452	2	.904	بين المجموعات	البعد الأول: رضا الموظفين
		.560	131	73.397	داخل المجموعات	
			133	74.300	المجموع	

.714	.338	.119	2	.238	بين المجموعات	البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية
		.352	131	46.063	داخل المجموعات	
			133	46.301	المجموع	
.135	2.030	.882	2	1.764	بين المجموعات	البعد الثالث: التعليم والنمو
		.435	131	56.936	داخل المجموعات	
			133	58.701	المجموع	
.648	.435	.162	2	.324	بين المجموعات	البعد الرابع: المرونة
		.372	131	48.752	داخل المجموعات	
			133	49.076	المجموع	
.515	.667	.198	2	.396	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.297	131	38.874	داخل المجموعات	
			133	39.270	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (32) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير

المسمى الوظيفي، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (33) يبين النتائج.

جدول 32: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى

الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رضا الموظفين	بين المجموعات	6.237	3	2.079	3.971	.010
	داخل المجموعات	68.063	130	.524		
	المجموع	74.300	133			
البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	1.990	3	.663	1.946	.125
	داخل المجموعات	44.311	130	.341		
	المجموع	46.301	133			
البعد الثالث: التعليم والنمو	بين المجموعات	4.630	3	1.543	3.711	.013
	داخل المجموعات	54.070	130	.416		
	المجموع	58.701	133			
البعد الرابع: المرونة	بين المجموعات	3.132	3	1.044	2.955	.035
	داخل المجموعات	45.943	130	.353		
	المجموع	49.076	133			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.620	3	1.207	4.400	.006
	داخل المجموعات	35.651	130	.274		
	المجموع	39.270	133			

يتبين من الجدول رقم (33) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية

الفلسطينية تُعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** على البعد الأول والثالث والرابع وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (34) يبين النتائج.

جدول 33 : نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	موظف	رئيس قسم / رئيس شعبة	مدير/رئيس وحدة	مدير عام	البعد
.005	.97940*	.79520*	.85952*		الأول رضا الموظفين
.009					
.001					
.727	.11987	-.06432			
.454					
.241	.18419				
					موظف
.016	.83297*	.66908*	.66310*		البعد الثالث التعليم والنمو
.014					
.001					
.971	.16987	.00599			
.235					
.241	.16388				
					موظف
.079	.57802*	.30759	.44238		البعد الرابع المرونة
.217					
.016					
.374	.13564	-.13479			

مستوى الدلالة	موظف	رئيس قسم / رئيس شعبة	مدير/رئيس وحدة	مدير عام		البعد
.303					مدير/رئيس وحدة	
.037	.27043*				رئيس قسم / رئيس شعبة	
					موظف	
.011	.72018*	.53705*	.56518*		مدير عام	الدرجة الكلية
.015						
.001						
.833	.15500	-.02813			مدير/رئيس وحدة	
.182						
.108	.18313				رئيس قسم / رئيس شعبة	
					موظف	

يتبين من الجدول رقم (34) أن الفروق البعدية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على البعد الأول (رضا الموظفين) كانت بين (مدير عام) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام).

وعلى البعد الثالث (التعليم والنمو) كانت الفروق بين (مدير عام) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، وبين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام)).

في حين كانت الفروق على البعد الرابع (المرونة) كانت الفروق بين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام))، وبين و(رئيس قسم /رئيس شعبة) و(موظف) ولصالح (رئيس قسم /رئيس شعبة). وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (مدير عام) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين(مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام)).

نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (35) يبين النتائج.

جدول 34: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى

الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رضا الموظفين	بين المجموعات	2.384	2	1.192	2.172	.118
	داخل المجموعات	71.916	131	.549		
	المجموع	74.300	133			
البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	.152	2	.076	.216	.806
	داخل المجموعات	46.149	131	.352		

			133	46.301	المجموع	
.049	3.083	1.319	2	2.639	بين المجموعات	البعد الثالث: التعليم والنمو
		.428	131	56.062	داخل المجموعات	
			133	58.701	المجموع	
.406	.907	.335	2	.670	بين المجموعات	البعد الرابع: المرونة
		.370	131	48.405	داخل المجموعات	
			133	49.076	المجموع	
.146	1.952	.568	2	1.137	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.291	131	38.134	داخل المجموعات	
			133	39.270	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (35) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة على البعد الأول والثاني والرابع وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق على البعد الثالث. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (36) يبين النتائج.

جدول 35: اختبار L.S.D لدلالة الفروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

البعد	أقل من 5 سنوات	أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	مستوى الدلالة
البعد الثالث التعليم والنمو	أقل من 5 سنوات	.39787*	.21895	.015
	أقل من 15 سنة			.160
	15 سنة فأكثر			.160

يتبين من الجدول رقم (36) أن الفروق البعدية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على البعد الثالث (التعليم والنمو) كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أقل من 15 سنة) ولصالح (أقل من 15 سنة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفلسطينية، وأثرها على الأداء المؤسسي (وزارة الداخلية نموذجًا)، وتأثير المتغيرات والكشف عن طبيعة واتجاهات العلاقات الارتباطية بين هذه المتغيرات، وتأثير متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. ويتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للبيانات التي تم جمعها، كما يتناول أيضاً بعض التوصيات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين ومشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت النتائج أنّ واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين ومشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، حيث جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (0.5).

وأشارت النتائج إلى أن أعلى استجابة على الأبعاد كانت على البعد رقم (4)، وهو "التركيز على خدمة المواطن"، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.8) وبانحراف معياري قدره (0.59)، ويلاحظ من

نتائج الدراسة أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على هذا البعد كانت مرتفعة على الفقرات كافة، وتيرر الباحثة ذلك إلى تبني المؤسسات الفلسطينية بما فيها وزارة الداخلية مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر التركيز على خدمة المواطن من أهم عناصر إدارة الجودة وهي الغاية الأساسية والرئيسية لإداره الجودة، حيث تبنت وزارة الداخلية استراتيجية واضحة في تقديم الخدمة للجمهور تقوم على توفير بيئة مناسبة لتقديم الخدمة للمواطنين تحتوي على قاعات استقبال وتوفير نظام يضمن لكل مواطن حقه في الحصول على الخدمة من خلال أرقام الانتظار، ومن ناحية أخرى فإن إدخال التكنولوجيا في بيئة العمل ساعد على تقديم الخدمة للمستفيدين بدرجة عالية من السرعة مما يوفر على المواطن الجهد والوقت، وذلك انعكاس لتبني الوزارة سياسة ترمي إلى أن تكون خدمة المواطنين على رأس أولوياتها، من خلال متابعة الموظفين أثناء العمل، والاستماع لشكاوى المواطنين، وتدريب الموظفين ومقدمي الخدمة على وسائل الاتصال والتواصل الفعال وأساليب التعامل مع الجمهور، إضافة إلى نظام المتابعة والتقييم المستمر من قبل الوزارة وذلك من خلال قياس رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة، والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المواطنين ومعالجة الإشكاليات أثناء العمل، إضافة إلى تحديد احتياجات المستفيدين ورغباتهم بغية تحقيق زيادة رضا المستفيدين.

ويتبين من النتائج أيضاً أن واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة أيضاً على البعد الثالث وهو (التحسين المستمر) وجاء بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.64)، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي وتبني وزارة الداخلية لتطوير كافة عمليات الوزارة، والخدمات التي تقدمها وذلك من خلال الاطلاع على ما هو جديد، وإدخال وتطوير وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى بيئة العمل، ومن ناحية أخرى تقوم الوزارة بالعمل على تحسين الإجراءات والتعليمات المتبعة أثناء العمل بغية

تقديم الخدمة الأفضل للمستفيدين، وكذلك تحديث شروط التوظيف داخل الوزارة بما يتناسب مع متطلبات العمل وتطوير الأداء واحتياجات الوزارة، إضافة لذلك تعمل الوزارة على الاستفادة من حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل بهدف الوقاية بدلاً من الوقوع في الأخطاء.

كما أشارت النتائج ان استجابة العينة على واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة على البعد الثاني (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.64)، وكانت استجابة العينة على هذا البعد مرتفعة على الفقرات كافة وتفسر الباحثة ذلك إلى تبني الوزارة لسياسة الجودة الشاملة سواءً كان ذلك من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للوزارة والتزامها بإدخال وصياغة السياسات الداعمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو من خلال تعزيز ودعم الخدمات المقدمة من خلال مواكبة كل ما هو جديد في نطاق الجودة الشاملة، وتحفيز العاملين والموظفين على تبني إدارة الجودة الشاملة.

ويتضح من نتائج الدراسة أيضاً أن استجابة العينة كانت مرتفعة أيضاً على البعد الأول (التمكين) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة العينة على هذا البعد (3.57) وبانحراف معياري (0.62)، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى حرص الإدارات العليا على تطوير العاملين والموظفين في الوزارة وذلك من خلال تقديم التدريبات اللازمة لهم بصورة مستمرة من أجل تقديم خدمة أفضل، ومن ناحية أخرى إشراك الموظفين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالوزارة، إضافة لذلك فإن طبيعة العمل في الوزارة تتسم بروح الفريق والعمل الجماعي.

ويتضح مما سبق ان استجابة العينة لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة جاءت مرتفعة على كافة الأبعاد، وتعوذ الباحثة ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بعملية تطبيق إدارة الجودة في وزارة الداخلية.

لكل ما ورد أعلاه من نتائج الفرضية الأولى وما تمخض عنها من مناقشة، ترى الباحثة أن مجملها اتفقت مع دراسة كل من (دراسة عبد الرحمن 2018، ودراسة الناصر، 2012)، والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق عناصر ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

كما اختلفت النتائج مع (دراسة السعودي وآخرون، 2018) في عدم وجود إدراك واهتمام لدى عينة الدراسة بأهمية تطبيق عناصر ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في الوزارة؟

يتبين من نتائج الدراسة أن واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في الوزارة كانت مرتفعة على الأبعاد كافة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأبعاد (3.62) وبانحراف معياري (0.54).

ويلاحظ من النتائج أن أعلى استجابة كانت على البعد الثاني (الكفاءة والفاعلية) حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للكفاءة والفاعلية (3.89) وبانحراف معياري (0.59)، وكانت استجابة العينة على هذا البعد مرتفعة على الفقرات كافة، وتعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى حرص المسؤولين في وزارة الداخلية على وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم تتناسب مع احتياجات المواطنين، وقادرة على تحقيق الأهداف العامة للوزارة، وقابلة للتطبيق ضمن الإطار العام لسياسة الوزارة، ومن ناحية أخرى هناك اهتمام من قبل الوزارة في تطوير البنية التحتية وبيئة العمل بكفاءة عالية من أجل تقديم الخدمات المطلوبة منها على أفضل وجه، إضافة إلى تقديم الخدمة بشكل فاعل من خلال الموقع الإلكتروني للوزارة، كما أن الوزارة تخضع لمنظومة قانونية لمواجهة التحديات التي تواجه العاملين أثناء العمل.

ويتبين من نتائج الدراسة أن البعد الرابع (المرونة) جاء في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83) وبانحراف معياري (0.61)، وتبرر الباحثة السبب في ذلك إلى كون الواقع الفلسطيني عبارة عن حالة طوارئ، مما دفع المسؤولين إلى وضع خطة تتناسب مع الحالات الطارئة لتقديم الخدمة من خلال تحديد الأولويات حسب أهميتها، وكذلك اكتساب العاملين والموظفين مهارة العمل والتكيف والاستجابة مع الظروف الطارئة وتلبية احتياجات المواطنين بالسرعة الممكنة، والقدرة على استثمار الموارد المتاحة لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

وتشير نتائج الدراسة أن البعد الثالث (التعليم والنمو) جاء في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد (3.48) وبانحراف معياري (0.99)، وكانت استجابة العينة على هذا البعد مرتفعة على الفقرات (59، 63، 64، 65، 66)، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى حرص الوزارة على إكساب موظفيها المعارف والمهارات اللازمة من أجل الارتقاء بتقديم الخدمة المقدمة وذلك من خلال تبادل الخبرات بين الإدارات المختلفة في الوزارة، أو التدريب المستمر لطاقة العاملين بما يتناسب واحتياجاتهم التدريبية، إضافة لذلك فإن الوزارة تعمل على تشجيع العاملين من أجل تقديم مقترحاتهم في سبيل تطوير سير العمل.

في حين حصل البعد الأول (رضا الموظفين) على أدنى استجابة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.29) وبانحراف معياري (0.75)، وتبرر الباحثة ذلك أن لدى بعض أفراد العينة من الموظفين رضا منخفض، والبعض الآخر لديهم درجات مرتفعة من الرضا الأمر الذي جعل عينة الدراسة لا تحسم أمرها في مستوى رضا الموظفين أثناء العمل، وهذا بدوره يشير إلى التفاوت في الرضا الوظيفي لدى العينة من جهة، ومن جهة أخرى يبدو أن بعض الموظفين لديهم القدرة على التكيف مع بيئة العمل الأمر الذي جعل

الرضا الوظيفي لديهم مرتفع، وبالمقابل من المحتمل أن هناك موظفين ليس لديهم القدرة على التكيف مع بيئة العمل في الوزارة، وقد يكون مستوى الرضا متأثر بحالة انقطاع جزء من الراتب نتيجة الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما أثر تطبيق الجودة في الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تشير نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) والأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية، كما تبين أنه يوجد تأثير لبعدها (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة) في عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية بما نسبته 45%، وتغزو الباحثة ذلك إلى إدراك الإدارة العليا للآثار الإيجابية المترتبة على دعمها للجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، حيث أن أي توجهات إدارية يجب أن تلقى الدعم من الإدارة العليا لكونها تمتلك الموارد المادية وتقدم التسهيلات اللازمة لإنجاح هذه التوجهات، وذلك من خلال العمل على مواكبة المستجدات وتوفير المستلزمات اللوجستية لبيئة العمل وتشجيع المبادرات والابتكارات داخل المؤسسة.

كما توضح نتائج الدراسة أن بُعد (التحسين المستمر) أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة له تأثير بما نسبته (53%) تقريباً في الأداء المؤسسي، وتبرر الباحثة ذلك في كون التحسين المستمر هو أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي من خلاله تعمل الإدارة على تحسين وتطوير أساليب العمل في الوزارة، وتحسين

مستوى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة، والحد من تكاليف مراحل تقديم الخدمة، وزيادة مستوى فاعلية وكفاءة الخدمات التي تقدمها الوزارة، وتحسين مستوى رضا الموظفين والعاملين في الوزارة، كما أنه يوفر فرصة لبناء وتعزيز قدرات الموظفين من خلال الدورات التدريبية.

كما يتبين أيضا أن بُعد (التركيز على خدمة المواطن) وهو أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، له تأثير بما نسبته 55% تقريباً في الأداء المؤسسي، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى كون هذا ينسجم مع التوجه نحو أن يكون المواطن على رأس الأولويات، وكون رضا المواطن قد ينعكس إيجابياً على رضاه عن النظام السياسي، إضافةً إلى إدراك الإدارة العليا للجهاز الإداري أن سوء تقديم الخدمات ينعكس سلباً على الرضا عن النظام السياسي، الأمر الذي يتطلب من الموظفين التوجه نحو التطور المهني لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء الخدمة بشكل متميز مما يرفع من رضا المواطن.

لكل ما ورد أعلاه من نتائج السؤال الثاني والثالث وما تمخض عنهما من مناقشة وآراء، ترى الباحثة أن نتائج السؤال الثاني والثالث في معظمها اتفقت مع دراسة كل من (دراسة الفياض 2020، ودراسة محمد 2017، دراسة الهشلمون، 2015)، والتي أشارت إلى وجود اهتمام كبير من المؤسسة برفع مستوى الأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها.

كما اختلفت دراسة (Esin & Hilal, 2014)، في نتائج الدراسة حيث أن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ضعف مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة القرارات التي تتعلق بتطبيق الجودة، والتحسين المستمر، وتطوير الموارد البشرية، وتدني مستوى وعي وإدراك العاملين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ وعناصر ومقومات الجودة الشاملة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس إلى كون كلا الجنسين يعملون في نفس بيئة لعمل (وزارة الداخلية) فسياسة وزارة الداخلية والتي تتعلق بإدارة الجودة وما تحويه من قوانين وأنظمة تطبق على كلا الجنسين من الذكور والإناث، وبالتالي من الطبيعي أن لا يكون هناك فروق أي أن عامل الجنس لم يكن له تأثير في تغيير اتجاه أي من الجنسين حول الفقرات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة. كما لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية لمتغير الفئة العمرية على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أن الجميع تطبق عليه الإجراءات والتوجهات في الوزارة بغض النظر عن العمر، حيث أن أكثر من ثلث العينة هم من الفئة العمرية (30 أقل من 40 سنة) بما نسبته (44.8%) من عينة الدراسة وبالتالي ومن الطبيعي أن تنعكس استجاباتهم على باقي أفراد العينة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير **المؤهل العلمي** على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وتُعزى تلك النتيجة إلى سياسة وزارة الداخلية والتي تقوم على تأهيل كافة العاملين فيها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والنشرات التثقيفية حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة لذلك فإن غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس.

ويتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** على البعد الأول والثاني والثالث وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، وقد أظهرت أن الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير **المسمى الوظيفي** على البعد الأول (التمكين) كانت بين (مدير عام) و(موظف) ولصالح (مدير عام)، وعلى البعد الثاني كانت بين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام) وبين (مدير عام) و(موظف) ولصالح (مدير عام)، في حين كانت الفروق على البعد الثالث بين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام) وبين (مدير عام) و(موظف) ولصالح (مدير عام)، وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (مدير عام) و(مدير عام/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(موظف) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(موظف) ولصالح (مدير عام)، وتبرر هذه النتيجة أن تقدير المدراء العاملين للجهود التي يبذلونها مرتفعة، وأن توجهات الإدارة العليا في الاتجاه الصحيح وهم

جزء منها، حيث يعتبرون أنفسهم القائمين على تطبيق عناصر إدارة الجودة وبالتالي يشكلون اتجاهات أكثر إيجابية نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية من غيرهم.

أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وتعزو الباحثة السبب في عدم وجود فروق إلى كون غالبية العينة يتمتعون بسنوات خدمة متقاربة مما يساعدهم على تقبل وتفهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية.

لكل ما ورد أعلاه من نتائج السؤال الرابع وما تمخض عنه من مناقشة وآراء، ترى الباحثة أن نتائج السؤال الرابع في معظمها اتفقت مع دراسة كل من (دراسة رقاد، 2014، ودراسة Yokohama، 2018) بوجود درجة مرتفعة في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو واقع التحديات الخارجية التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة بغية تحسين الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات.

كما اختلفت مع نتائج دراسة (AL Sughayir, 2014) بوجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الصحي، وتبين أن أهم هذه التحديات تتمثل في ارتفاع نسبة دوران الموظفين، وعدم تقبل الموظفين للتغيير ومقوماته بصورة كلية مما يعيق إحداث تغييرات في بيئة المنظمات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

هل تختلف متوسطات إجابات المبحوثين على نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية (رضا الموظفين، الكفاءة والفاعلية، التعليم والنمو، المرونة) تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

يتبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وعلى الأبعاد كافة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وترجع الباحثة السبب في عدم وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس إلى كون الإدارة العليا في المؤسسة تهتم بالموارد البشرية من كلا الجنسين في عملية التدريب والتحفيز، وتطبق الأنظمة والتعليمات على الجميع بغض النظر عن جنسهم.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الفئة العمرية على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وتعزو الباحثة السبب في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الفئة العمرية إلى كون وزارة الداخلية تعمل ضمن المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بغض النظر عن الفئات العمرية.

وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير

المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وتبرر الباحثة هذه النتيجة أن وزارة الداخلية تتبع نظام واحد ينطبق على جميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية سواء كان ذلك فيما يخص تقديم الخدمة للمواطنين أو فيما يختص بالموظفين من ناحية التدريبات والترقيات كما أن كافة الموظفين يخضعون لنفس اللوائح التنظيمية المعمول بها في الوزارة بغض النظر عن مؤهلاتهم التعليمية.

أكدت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** على البعد الأول والثالث والرابع وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، ويتبين من النتائج أن الفروق البعدية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير **المسمى الوظيفي** على البعد الأول (**رضا الموظفين**) كانت بين (مدير عام) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام).

وعلى البعد الثالث (**التعليم والنمو**) كانت الفروق بين (مدير عام) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، وبين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام)).

في حين كانت الفروق على البعد الرابع (المرونة) بين ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام))، وبين و(رئيس قسم /رئيس شعبة) و(موظف) ولصالح (رئيس قسم /رئيس شعبة).

وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (مدير عام) و(مدير/رئيس وحدة) ولصالح (مدير عام)، وبين (مدير عام) و(رئيس قسم /رئيس شعبة) ولصالح (مدير عام)، ((مدير عام)) و(موظف) ولصالح ((مدير عام)).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى كون الإدارة العليا والمتمثلة في المدراء العاميين، هم الأكثر اطلاعاً على سياسة الوزارة ووضع الخطط، فهم يتحيزون للخطط والتوجهات التي يقومون بعملها ويرون أن الواقع الحالي للوزارة هو إيجابي بما يتعلق بالأداء المؤسسي، ومن ناحية أخرى هم القائمون على تنفيذ سياسة الوزارة وما يتعلق بها من قرارات وتعليمات.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة على البعد الأول والثاني والرابع وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، ووجدت فروق على البعد الثالث، وبينت النتائج أن الفروق في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على البعد الثالث (التعليم والنمو) كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أقل من 15 سنة) ولصالح (أقل من 15 سنة). وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى كون العاملين الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (5-15) سنة تلقوا تدريبات أكثر وأُتيحت لهم الفرصة لتلقي المعارف والخبرات والمهارات أكثر من غيرهم وذلك بسبب الفترة الزمنية التي خدموا بها.

لكل ما ورد أعلاه من نتائج السؤال الخامس وما تمخض عنه من مناقشة وآراء، ترى الباحثة أن نتائج السؤال الخامس في معظمها اتفقت مع دراسة كل من (دارسة الفياض، 2020، ودراسة طهبوب وآخرون

2011) حيث كان من اهم نتائج الدراسة وجود اهتمام كبير من المؤسسة بالأداء لمؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات.

كما اختلفت مع (دراسة Mosadeghrad, 2013) في نتائجها، حيث تبين وجود درجة منخفضة في تقديرات عينة الدراسة نحو مدى مشاركة الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات، ووجود صراع وتوتر بين المديرين والمهنيين في هذه المنظمات، وعدم وجود آليات لتقييم الأداء في المنظمة لتقييم عمليات الرعاية الصحية.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أنّ واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على خدمة المواطن) في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، حيث جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (0.5) .
- أظهرت النتائج أنّ واقع الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة العاملين في الوزارة كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأبعاد (3.62) وبانحراف معياري (0.54).
- تشير نتائج الدراسة إلى أنّ هناك علاقة موجبة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (التمكين، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على خدمة المواطن) والأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية، كما تبين أنه يوجد تأثير لبعده (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة) في عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية بما نسبته 45%، كما يتبين أيضاً أنّ بعد (التركيز على خدمة المواطن) وهو أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، له تأثير بما نسبته 55% تقريباً في الأداء المؤسسي.

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.
- ويتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي وقد كانت الفروق لصالح ((مدير عام)).
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي.
- أكدت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية الفلسطينية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي وقد كانت الفروق لصالح ((مدير عام)).

ثانياً: توصيات ومقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة تورد التوصيات والمقترحات بحسب الآتي:

أ. التوصيات

1. تفعيل وتعزيز دور الإدارة العليا والمشاركة الفاعلة وقيادة الجهود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تعزيز الاتصال مع العاملين من اجل معرفة المستوى المدرك من قبل العاملين وعكس هذا الاهتمام في سياسات وأنظمة المؤسسة من اجل ان يكون ادراك الإدارة العليا للجودة متوافق مع ادراك الموظفين لها.
2. ضرورة تعزيز عملية قياس الأداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال رصد مستوى الأداء المدرك من قبل الموظفين ومعرفة نقاط الضعف التي يرونها في الأداء الخاص بوزارة الداخلية وذلك من خلال تعزيز قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الوزارة من خلال تعزيز الاتصال غير الرسمي وفتح قنوات اتصال يستطيع من خلالها الموظفين التواصل مع الإدارة العليا بما يتعلق باي نقاط ضعف تدركها الإدارة الدنيا والوسطى ولا تراها الإدارة العليا.
3. ضمان الاهتمام بكل ما يخدم تطبيق الجودة في الوزارة سواء من خلال دعم الإدارة العليا لنهج الجودة وتعزيز رضى الموظفين، من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير خطط التدريب، وإشراك الموظفين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالوزارة، وتلبية الاحتياجات، وتعزيز العمل بروح الفريق، مما يعزز من تطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، لما في ذلك من اثر في تحسين الأداء العام للوزارة.

4. ضرورة تطبيق نظام المتابعة والتقييم المستمر لكافة العمليات والمراحل التي يتم من خلالها تقديم الخدمات للمواطنين، مع التأكيد على قياس رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة بشكل دوري، ومتابعة نتائج هذا المؤشر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الضرورة من اجل التأكد من ان المستوى المدرك من قبل الموظفين من الجودة هو نفس المستوى الذي يدركه المواطنون .
5. ضرورة تبني الوزارة أية مبادرات أو أفكار إبداعية من الموظفين تساعد في تحسين الأداء العام، إضافةً إلى عقد دورات تدريبية تساهم في تنمية الإبداع والابتكار لديهم من اجل تعزيز مشاركتهم في تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه عمل الوزارة وكذلك المحافظة على التحسين المستمر كأحد عناصر بناء الجودة في الوزارة .
6. تعزيز عملية تدريب وتأهيل الموظفين ومقدمي الخدمات، وذلك من خلال العمل على عقد دورات تدريبية والمشاركة في الندوات التي تُقدم في هذا المجال لرفع كفاءتهم وقدراتهم الإدارية والفنية وبما يتناسب مع مستويات الأداء التي تحددها الوزارة.

ب. المقترحات

1. عمل دراسات تتناول البعد النفسي كأحد ابعاد الأداء المؤسسي حيث لاحظت الباحثة ندرة الأبحاث التي تتناول البعد النفسي كأحد ابعاد الأداء المؤسسي حيث يمس بشكل رئيس نفسية الموظف وتأثيرها على أدائه، مما ينعكس بشكل إيجابي أو سلبي على رضا المواطن.
2. عمل دراسة مقارنة بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بين القطاع العام والقطاع الخاص أو بين دول أخرى تنتهج تطبيق الجودة في الخدمات العامة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، محمد (1992). لسان العرب، دار إحياء التراث الإسلامي للنشر والتوزيع، بيروت.
- أبو النصر، مدحت (2017)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- أحمد، عبدالناصر (2019).متطلبان نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على قطاع الاتصالات.
- أبو زر، فادي محمد، التلواني، نهاية عبد الحميد. (2018). التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر - غزة، 20(2)، 109-138.
- أبو صاع، جعفر؛ زيدان، عفيف (2017). درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية الحكومية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس " جامعة فلسطين التقنية -خضوري أنموذجاً، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي.
- أبو عواد، بهاد، والكبجي، مجدي (2014). قياس أثر استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع.32، 2، فلسطين.

- أحمد، أحمد إبراهيم؛ يونس، سدينا جبريل غيث؛ شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (2018). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي الليبي في ضوء ثقافته التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، 29(116)، 249-262.
- ال الحاج، عبد الجبار، رضوان. (2019). إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء مصنع المحاليل الوريدي في نينوى. جامعة الموصل، كلية الاقتصاد.
- الذبياني، سليمان، منى. (2020) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). جامعة المنصورة- كلية التربية
- الراشد، محمد بن عبد العزيز. (2011). إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد، 17(17)
- الساعدي، عادل. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتحاد المدربين العرب، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة المواد البشرية، الكويت
- السامرائي، برهان الدين حسين. (2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- السروري، أحمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، القاهرة: الدولية للكتب العلمية.
- السعودي، عبد المنعم؛ النوري، أحمد؛ البشير، أبو سفيان. (2018). استطلاع آراء الإدارات العليا حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية والخاصة في ولاية

الجزيرة، السودان: دراسة تحليلية (2018)، المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 16، 395-426.

- الطائي، رعد؛ قdade، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان.
- الطائي، يوسف جحيم سلطان؛ العبادي، هاشم فوزي دباس. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العجمي، حمد عامر حمد عازب. (2020). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (12)، 207-232.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2018). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الفياض ، سهى. (2019،2020) اثر تطبيق إدارة الجودة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين).
- القرشي، ياسر. (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.

- القواسمة، فريد محمد؛ المري، تويم. (2019). أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة). المجلة العالمية للاقتصاد والغدارة، 7(3)، 258-285.
- الكحلوت، محمد. (2013). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- الماضي، ثائرة؛ نصيرات، فريد. (2011). أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 7(4)، 527-556.
- المشهداني، لمياء محمد. (2019). واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية / محافظة أربيل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 9(2)
- الناصر، عبد الكريم محمد علي. (2012). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- النعيمي، محمد عبد العال؛ صويص، راتب جليل؛ صويص، غالب. (2019). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية.

- الهشلمون، عبد الرحمن. (2015). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- الوهبي، السدراني (2020) أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.
- باديس، بوخلوة (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية (دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، قسم التكرير)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
- بركة، مشنان. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة جامعة لخضر (باتته)، دكتوراه، جامعة لخضر الجزائر
- بن علي، الزهرة محمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 11، 251-260.
- بن عيشاوي، أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة. 2013(3)، 33-46.
- بن عيشي. عمار. (2012). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 11، 279-300

- ثوابته، حسن، مأمون.(2016). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- جبلاق، علي. (2021). الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- جودة، محفوظ. (2009). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جويحان، نائر (2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حتاملة، محمد، حابس، درأوشة، عبد الحميد، نجوى. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، العلوم التربوية، المجلد 46، المحلق 2، 2019
- محمد صادق. (2014) كتاب إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مصر: المجموعة العربية للتدريب
- درويش، سامان توفيق. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية. (دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كوردستان/ العراق)، دكتوراه منشورة، جامعة النيلين.

- ذياب، صالح. (2012). قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور المرضى، عدد1، الجامعة الإسلامية للدراسات والإدارية، الأردن.
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش. (2015). الادارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- رقاد، صليحة. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، دكتوراه، جامعة سطيف
- زرزار، العياشي، كريمة، غياد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. ع.7، 215-232.
- زكي، حمدي، محمد. (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان (فرع مطروح).
- زيني، فريدة؛ غيدة، فلة، شيشه، نوال. (2019). دور القيادة الإدارية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية بالجزائر: دراسة حالة مستشفى مستغانم- خروبة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ع19، 481-496.
- سعدية، طيباوي. (2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسلية، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسلية. الجزائر.

- سعيد، إبراهيم، حسن. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، جامعة الشرق الأوسط
- سعيد، حسين، عباس. (لم يذكر السنة). تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون بحث استطلاعي في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد (20).
- سويرح، عبد الرحمن، نضال. (2019). أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- شاتي، علي غالب. (2017). "دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية -محافظة ذي قار. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.
- شديفات، عماد. (2015). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، رسالة دكتوراة، جامعة طيبة- السعودية.
- طيوب، محمود محمد ديب؛ رمضان محمد، حسين، محمود حسن. (2011). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية المصدر: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، 33(6)، 65-88.

- عبد الرحمن، معالي عباس. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- عبد العالبي، عبد العزيز؛ عبد العالبي، زكي. (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، بريطانيا.
- عبد القادر، محمد نور. (2015). قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(4).
- عبد المطلب، إبراهيم؛ السكيتي، محمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2)، 11-49.
- عبد الوهاب، نور الله، محمد. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية (دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير)، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- غنمة، أنوار. (2020). أثر تكاليف الجودة على الأداء المالي في شركات الخدمات الأردنية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- قادة، يزيد. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابي بكر بلقايد تمسان.

- قشوع، يزن عدنان. (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحصيل الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين ما بين 2006-2016 (دراسة حالة في الضفة الغربية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- مصطفى، إبراهيم؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد. (1972) المعجم الوسيط، تحقيق: مجمع اللغة العربية، إسطنبول، تركيا، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مصلح، عطية. (2017). قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية، أستاذ مشارك في إدارة الاعمال، جامعة القدس المفتوحة،
- مضية، طارق. (2019). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- معوض، شيماء. (2015). تطبيق معايير جودة خدمات الرعاية الصحية للمرضى بالمستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم مجالات الخدمة الاجتماعية، شعبة طبي، جامعة الفيوم، القاهرة، مصر.
- نصار، احمد، منير. (2017) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومّة، باحث علوم سياسية، مجموعة النيل العربية.
- نوال، سعدي. (2015). تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والاختلاف، مجلة التنمية البشرية، ع. 5، ص 176-196.
- هوارى، العابد (2015) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة - ولاية ادرار، جامعة محمد خضير - بسكرة.

- Agnes, M. (2003). *Webster's New World Dictionary*. Simon and Schuster.
- Al-Jalahma, R. (2012). *Impact of organization culture on TQM implementation barriers* (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
- Alsughayir, A. (2014). Barriers to TQM Implementation within Private Medical Services Organizations in Saudi Arabia. *International Journal of Business Administration*, 5(3), 117.
- Alzahrani, A. I., Alzahrani, A., & Alfarraj, O. (2016). An Integrated Model of Technology and Total Quality Management for Public Health Sector Organizations. *Journal of Medical Imaging and Health Informatics*, 6(6), 1435-1439.
- Aldubai. Majed ,(2019).The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding companies
- Babu, K. M., Naidu, N. V. R., Rajendra, G. (2006). Ebrary I. *Total Quality Management. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.*
- Deming, W. E. (1986). *Out of The Crisis*. Cambridge, Ma: Mit Center for Advanced Engineering Study.

- Esin S. and Hilal O. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences* Volume 2014.
- Hasan Muhammad Baniamin (2019) Relationships among Governance Quality, Institutional Performance, and (Dis)Trust: Trends and Tensions
- Hyunmin Choe 1 , Yongwon Kim 2 and Sungok) (Moon.(2022. Article The Effect of Labor Flexibility on Financial Performance in Korea: The Moderating Effect of Labor Relations Climate , Mohammad Altanashat ,Maged al Dubai.2019) The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding companies . *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 13 Issue 3 April 2019
- Jorgensen K. & Nielsen A. (2013) The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance: An empirical study on small and medium sized Danish manufacturing companies. Unpublished thesis, MSc. Finance & International Business. Aarhus University. Business and Social Sciences

- Mosadeghrad, A. M. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.26 (2) , 147–173.
- Oluwatoyin, A., & Oluseun, A. (2008). Total quality management. A test of the effect of TQM on performance and stakeholder satisfaction. *School of Management Blekinge Institute of Technology*.
- Sadeghian, M. R. (2010). *A Study of the Significance of Organizational Culture for the successful implementation and operation of Total Quality Management (TQM): A Comparative Study between Iran and the UK* (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
- Salajegheh & Others (2013), The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4)68–71.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8(7), 60–66.

- Slman, Fadhiela. (2021). The quality of institutional performance according to the entrepreneurial management Applied research in the Municipality of Baghdad,
- Talib, F., & Rahman, Z. (2015) Identification and Prioritization of Barriers to Total Quality Management Implementation in Service Industry. *The TQM Journal*, 27(5), 2015.
- Thompson, A., Strickland, AJ, Gamble, J. (2009) Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases, 16th Edition, McGraw–Hill Education Pvt. Ltd
- Zabadi, A. M. (2013). Implementing Total Quality Management (TQM) on The Higher Education Institutions–A Conceptual Model. *Journal of Finance & Economics*, 1(1), 42–60.

المراجع الالكترونية

- Dardeer.mohamed.2015. ما هي المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية؟. تم الاطلاع بتاريخ 13.2.2022 <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/239424>

- غانم، أمجد ، دليل استخدام منظومة الخدمات الحكومية الإلكترونية والدفع الإلكتروني "حكومتي"؟. تم الاطلاع بتاريخ 13.8.2021
<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/Pages/Details/2003>
- موقع ويب تعريف الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهم تم الاطلاع عليه بتاريخ 13.9.2021
<http://kenanaonline.com/users/RiverTransport/posts/908202>
- دراسة بعنوان عناصر كفاءة وفعالية القطاع العام، فلورينا للاقتصاد الوطني، الأكاديمية الرومانية؟ تم الاطلاع عليها بتاريخ 3.2.2022
<https://www.google.ps/search?q=Relationship+between+effectiveness+and+efficiency>
<https://www.stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2017-2/Section%20III/29.pdf>
- 2018.conrad.andrew قياس العمل بواسطة الفاعلية؟ تم الاطلاع عليه بتاريخ 13.1.2022
<https://blog.capterra.com/workplace-efficiency-effectiveness-factor>
- الخطيب، سمير. 2018. مراحل التطوير التاريخي للجودة؟ تم الاطلاع عليه بتاريخ 13.4.2022
<https://www.almerja.com/reading.php?idm=107183>
- عضبات، ولاء. (2020) في مقال لها عن متطلبات إدارة الجودة؟. تم الاطلاع بتاريخ 14.12.2022
<https://e3arabi.com>

أولاً : البيانات الأولية

1. النوع:

- 1- نكر 2- أنثى

2. الفئة العمرية:

- 1- أقل من 30 سنة 2- 30- أقل من 40 سنة 3- 40 - أقل من 50 سنة 4- 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- 1- دبلوم فأقل 2- بكالوريوس 3- دراسات عليا

4. المسمى الوظيفي:

- 1- مدير عام 2- مدير/رئيس وحدة 3- رئيس قسم/ رئيس شعبة 4- موظف

5. عدد سنوات الخدمة:

- 1- أقل من 5 سنوات 2- 5 - أقل من 15 سنة 3- 15 سنة فأكثر

➤ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة: هي الجهد المستمر للموظفين والإدارة على حد سواء، من أجل تحقيق رضا المواطنين من الخدمات المقدمة لهم.

رقم	منعيرات الدراسة وفقراتها	موافقة	موافق	مبدأ	غير موافق	غير موافق
<p>التمكين : هي عملية منح السلطة لموظفي وزارة الداخلية ليتسنى لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير ما يلزم لقيامهم بما يساهم في تعزيز فعاليتهم بالعمل في الوزارة</p>						
1.	تتعاون كافة المستويات الإدارية لإنجاز المهام المطلوبة.					
2.	يشارك العاملون بوضع الخطط ورسم السياسات العامة في الوزارة.					
3.	تقوم الإدارة بتقديم التدريب اللازم للعاملين في كافة المستويات الإدارية لتمكينهم من القيام بالمهام المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.					
4.	يعزز الهيكل التنظيمي في الوزارة الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.					
5.	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين على تحمل المسؤولية في العمل.					
6.	تراعي الوزارة مشاركة الموظفين عند وضع خطط لتطوير أدائهم.					
7.	يتم عقد اجتماعات دورية كافية مع الموظفين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات الهامة بالوزارة.					
8.	توفر الإدارة العليا ما يلزم من آليات ووسائل لتمكين العاملين					
9.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم دون تعقيد					
<p>دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة: تتمثل بحجم التسهيلات التي تقدمها الإدارة العليا لتحقيق أهداف الجودة الشاملة</p>						
10.	تدعم الإدارة العليا كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.					
11.	تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة.					
12.	تدعم رؤية الوزارة كافة الخدمات المقدمة فيها بما يحقق الجودة الشاملة					

رقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
13.	تلتزم الإدارة العليا في الوزارة بصياغة السياسات الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة.					
14.	تنتهج الإدارة العليا في الوزارة نمطاً قيادياً يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
15.	توفر الإدارة العليا قيادة فاعلة من أجل تحقيق الجودة الشاملة فيها.					
16.	تعمل الإدارة العليا على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
17.	توفر الإدارة العليا المستلزمات اللوجستية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة الشاملة.					
18.	تشجع الإدارة العليا المبادرات والابتكارات التي تحقق الجودة الشاملة.					
19.	ترج المؤسسة مفاهيم الجودة في خطتها الاستراتيجية.					
20.	تعمل الوزارة على أن تكون الجودة الشاملة جزءاً من ثقافتها الراسخة وليس عملاً موسمياً.					
التحسين المستمر: هي عملية تطوير كافة الأنشطة مما يؤدي إلى الابتكار وإدخال تحسينات بشكل مستمر على الخدمة المقدمة في الوزارة، لتحقيق الجودة في خدماتها						
21.	اعتقد ان العاملين يرون أن هناك دائماً فرصاً لتحسين مستوى الخدمات المقدمة في الوزارة.					
22.	اعتقد أن التحسين المستمر في إدارة الوزارة هو عقيدة راسخة لدى العاملين فيها.					
23.	تعمل الوزارة على مواكبة ما هو حديث في مجال عملها.					
24.	يتم حل المشكلات ضمن التوجه نحو التحسين المستمر في الوزارة.					
25.	تعمل الوزارة على تحليل الوظائف دورياً بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطوير اللازمين.					
26.	تعمل الوزارة على تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع متطلبات العمل وتطوير الأداء.					

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	متغيرات الدراسة وفقراتها	رقم
					تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.	27.
					تعمل الوزارة على توثيق إجراءات التحسين التي يتم تبنيها.	28.
					تقوم الوزارة بمراجعة أدلة الإجراءات فيها بشكل مستمر.	29.
					تدعم الوزارة استخدام وسائل الإدارة الالكترونية لتحسين الأداء الإداري فيها.	30.
التركيز على خدمة المواطن: هو ضرورة توفير الخدمة بالشكل الأمثل للمواطنين						
					أشعر أن هناك التزاماً من العاملين في الوزارة بأن تكون خدمة المواطنين على رأس الأولويات.	31.
					تقوم الإدارات المختصة بشكل مستمر بقياس رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة في الوزارة.	32.
					تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة.	33.
					تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بالجودة العالية.	34.
					تكافئ الإدارة العليا العاملين على تميزهم وإبداعاتهم في تحسين الخدمات المقدمة.	35.
					تسعى الإدارة العليا إلى بناء نظام متكامل ينظم عملية تقديم الخدمة للمواطنين بشكل أفضل.	36.
					تقوم الإدارة العليا بتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد.	37.
					تعمل الإدارة العليا على معالجة شكاوى المواطنين كأولوية قصوى في عمل الوزارة.	38.
					تحرص الإدارة العليا على تقديم الخدمة في بيئة ملائمة كتوفير (قاعة إنتظار، أرقام إنتظار، لوحات إرشادية).	39.

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	متغيرات الدراسة وفقراتها	رقم
					تتم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها في خدمة المواطنين.	40.

➤ المحور الثاني: الأداء المؤسسي: الحصول على حقائق وبيانات تهدف إلى المساعدة في تحليل وفهم وتقييم

أداء الوزارة وقدرتها على التمييز في أنشطتها من وجهة نظر الموظفين فيها وبما يحقق يحقق أهدافها.

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متغيرات الدراسة وفقراتها	رقم
رضا الموظفين: هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام اتجاه عمله بسبب تحقيق احتياجاته ورغباته						
					نمط القيادة لدى الإدارة العليا في الوزارة يلبي حاجات الموظفين.	41.
					يتم ترقيته الموظفين في الوزارة حسب الكفاءة.	42.
					توفر الإدارة العليا في الوزارة الأمان الوظيفي للموظفين .	43.
					نظام الحوافز في الوزارة يعزز من أداء الموظفين.	44.
					تعالج الشكاوى الخاصة بالموظفين بالسرعة المطلوبة.	45.
					العمل في الوزارة يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.	46.
					تعمل الوزارة على تلبية ما يتوقعه الموظفين من (حوافز، علاوات، مكافآت).	47.
					أرى ان الوزارة بيئة حاضنة لأية مبادرات أو إبداعات من الموظفين تساعد على تحسين الأداء العام.	48.

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متغيرات الدراسة وقراراتها	رقم
الكفاءة والفاعلية: تحقيق الأهداف المطلوبة التي تم تسعى الوزارة لتحقيقها باستخدام أقل تكاليف وبأفضل أسلوب						
					الخدمة العامة التي تقدمها الوزارة مرتبطة باحتياجات المجتمع بشكل مباشر .	49.
					يتم تنفيذ قرارات الحكومة من قبل الوزارة بشكل فعال .	50.
					تتسم البنية التحتية للوزارة بالكفاءة في تحقيق الأهداف .	51.
					لا تشكل اللوائح التنظيمية في الوزارة عبء على الموظفين .	52.
					لدى الوزارة منظومة قانونية كفؤه قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها .	53.
					لدى الوزارة ليات تعزز شفافية صنع السياسات المتعلقة بالوزارة .	54.
					الهيكل التنظيمي في الوزارة يتناسب مع تحقيق الأهداف العامة لها .	55.
					الوزارة تقدم خدماتها بشكل فاعل من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها .	56.
					تمتلك الوزارة خطة شاملة قادرة على تحقيق الأهداف العامة للوزارة .	57.
					الوزارة قادرة على تنفيذ سياساتها وما يترتب عليها من قرارات بصورة فاعلة .	58.

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متغيرات الدراسة وقراراتها	ترتيب
التعليم والنمو: هي العملية التي تحرص من خلالها الوزارة على اكساب العاملين للمعرفة والسلوكيات والقيم الجديدة. ويحدث ذلك على جميع المستويات في المؤسسة						
					تزداد المعارف المكتسبة بشكل دائم لدى العاملين في الوزارة.	59.
					يتم تهيئة الموظفين لشغل المناصب العليا في الوزارة بكفاءة.	60.
					أرى ان الوزارة تعتبر التدريب للعاملين أولوية وتخصص له الموارد المطلوبة.	61.
					أرى ان الوزارة تمثل حاضنة للقدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد على تحسين الأداء.	62.
					يتاح للعاملين داخل الوزارة تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل.	63.
					الوزارة مهتمة بالأنشطة التدريبية للموظفين الجدد.	64.
					تشجع الوزارة العاملين لاكتساب المعرفة الكافية للواجبات والمسؤوليات التي يشغلونها.	65.
					يتاح للإدارات العاملة في الوزارة تبادل المعارف والخبرات فيما بينها.	66.
المرونة: هي قدرة المنظمة الحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية في مواجهة الضغوط والتكيف مع التغيير						
					لدى الوزارة القدرة على التكيف مع الواقع الفلسطيني في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين.	67.

رقم	متغيرات الدراسة وقراراتها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
68.	لدى الوزارة القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الفلسطينية.					
69.	تستطيع الوزارة ان تلائم خدماتها بأسرع وقت ممكن مع التغيرات البيئية.					
70.	لدى الوزارة خطط مرنة قابلة للتجاوب مع التغيرات في البيئة الفلسطينية.					
71.	لدى الوزارة القدرة على أداء المهام في الوقت المحدد باستخدام نفس الموارد المتاحة .					
72.	تتبع الوزارة معايير رئيسية مرنة يتم من خلالها تحديد الأولويات داخل الإدارات حسب درجة أهميتها ووفق المعطيات البيئية					
73.	أرى ان الوزارة قادرة على تلبية الاحتياجات الطارئة للمواطنين بالسرعة المطلوبة.					
74.	الوزارة قادرة على مواجهة الظروف البيئية الطارئة.					
75.	تسعى الوزارة لمواكبة كل ما هو جديد من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بها.					
76.	اكتسبت الوزارة الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (ب) قائمة بأسماء السادة المحكمين

المؤسسة التعليمية	السادة المحكمين	الرقم
جامعة القدس	د. سعدي الكرنز	1
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	2
جامعة بيرزيت	د. محمود علاونة	3
جامعة النجاح + جامعة خضوري	د. إيهاب قبيج	4
الجامعة الامريكية	د. محمد عمران	5
جامعة القدس	د. إياد لافي	6
جامعة القدس	د. عبد الوهاب صباح	7
جامعة الازهر	د. محمد منصور	8
جامعة الازهر	محمد صادق	9
جامعة الازهر	محمد دحلان	10

قائمة ت (رساله تسهيل المهمة)

Al-Quds Open University
Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box: 1804
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة
الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. 22/333/

التاريخ: 2022/2/13

تسهيل مهمة

فتهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (تمام كامل محمود حرز الله)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والسياسات العامة" بعنوان: ("واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام الفلسطيني وأثره على الأداء المؤسسي / وزارة الداخلية نموذجاً") وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة بتزويدها بالمعلومات اللازمة وتوزيع أداة الدراسة، وذلك لاستكمال رسالتها، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة:

• الملف.