

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة)

سعد بن عزيز حبيب العتيبي

أستاذ مساعد- قسم إدارة أعمال الحج والعمرة- كلية إدارة الأعمال

جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية

saaotybi@uqu.edu.sa

قبول البحث: 2022/8/4

مراجعة البحث: 2022/7/20

استلام البحث: 2022 /7/5

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.5.1>



أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة)

سعد بن عزيز حبيب العتيبي

أستاذ مساعد- قسم إدارة أعمال الحج والعمرة- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية
saaotybi@uqu.edu.sa

استلام البحث: 2022/7/5 مراجعة البحث: 2022/7/20 قبول البحث: 2022/8/4 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.5.1>

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعَرُّف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، الذي شمل المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ومن ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي هذا المجتمع بلغت (113) في المؤسسات الحكومية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على المستوى العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين، ومبدأ المساءلة والشفافية، ومبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وضرورة أن تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات، وضرورة قيام الإدارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المُقدَّمة في المؤسسات الحكومية باستمرار، والعمل على تقديم الحلول والمقترحات: لتحسين الجودة والخدمات المُقدَّمة من المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة؛ الأداء؛ المؤسسات الحكومية؛ مكة المكرمة.

1. المقدمة:

يتبنى علم الإدارة الحديث منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري الحكومي، والتحوُّل من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير، وإدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وحوكمتها. والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات أسهم وُسَّهم في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على الابتكار، عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية في هذه المؤسسات الحكومية؛ لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، ومنها الخدمات الحكومية. ويشهد قطاع الخدمات تحوُّلاً في التوجُّه نحو الجودة؛ بسبب التغيُّر الحاصل في تفضيلات المستفيدين ورغباتهم؛ نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي الذي يشهده هؤلاء المستفيدون؛ مما أدى إلى المطالبة بخدمات تُلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ الأمر الذي يُشكِّل تحدياً أمام المؤسسات الحكومية لتلبية رغباتهم وطلباتهم. واستناداً للتوسُّع في الخدمات التي تقدِّمها الدولة للمستفيدين، كان من الضروري أن تلجأ إلى البحث عن دور جديد تستطيع أن تكون فيه أكثر فاعلية في تقديم خدمات مميزة. وفي سياق آخر؛ فإن اهتمام المؤسسات الحكومية بتحسين الخدمات ورفع معدلات الجودة الشاملة؛ من شأنه أن يُحسِّن الأداء ويُطوِّره، وهو ما تحاول الدراسة الحالية الوصول إليه؛ إذ إن تقديم خدمات مميزة يرفع أداء المؤسسات الحكومية ويُحسِّنه، وهو المحور الذي تركزت عليه هذه الدراسة.

1.1.1. مشكلة الدراسة:

تلخّص مشكلة الدراسة الحالية في كيفية مواكبة المؤسسات الحكومية السعودية للتطورات في مجال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحاول الدراسة معرفة أثر ذلك الاهتمام في الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية وتحسينه وتطويره. ومن هنا يبرز تساؤل الدراسة الحالية الرئيس المتمثل في: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة؟

2.1.1. أسئلة الدراسة:

- ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة؟
- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) على الأداء في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة؟
- ما أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية؟ وما أثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة؟
- ما آراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وفقاً لمُتغيّرات: المؤهل الدراسي، والجنسية، والنوع، وسنوات الخبرة؟

3.1.1. أهداف الدراسة:

- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.
- التّعريف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين المستمر) على الأداء في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة.
- معرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.
- استيضاح آراء عينة الدراسة حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة وفقاً لمُتغيّرات: المؤهل الدراسي، والجنسية، والنوع، وسنوات الخبرة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2.1. الإطار النظري:

بدأ الاهتمام بتعاظم في المؤسسات الإدارية بشكل عام بتطبيقات الجودة الشاملة فيها، حيث أصبحت هذه المؤسسات تهتم بتلبية رغبات عملائها المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وحيث ان المؤسسات الإدارية أدركت أهمية تطبيق الجودة الشاملة على أدائها العام، وكذا على أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما انتقل هذا الاهتمام من المؤسسة إلى العاملين فيها، حيث بدأت العناصر البشرية العاملة أيضاً في الاهتمام بتطبيقات الجودة الشاملة بالعمل، وفي السياق فإن إدارة الجودة الشاملة "منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار، وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين؛ لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي في المنظمة، أما المستفيد الخارجي فهو رضا المجتمع عن نوعية المنتج، وما سيحققه ذلك المنتج من فائدة للمجتمع، وقد ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية خلال العقد الماضيين على المستويين الحكومي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حُدّدت لهذا الغرض" (حمود، 2017، 48).

1.1.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تعَد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي لا يزال الخلاف في تحديد أبعاده الأساسية ومبادئه الرئيسة واضحاً بين الباحثين والمختصين؛ الأمر الذي أدى إلى عدم وجود اتفاق على تعريف موحد مقبول لها حتى الآن، وتتناول تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فعمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذلك. وقد عُرِّفت الجودة بأنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة والتميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً؛ لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها" (عبد الكريم، 2009، 14).

أما عيسى (2012، 4) فقد عرفها بأنها: "سعي المنظمة لتحقيق وتلبية رغبات واحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وكذا ملاءمة المنتج أو الخدمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات الموضوعة، مع توفّر كل من الثقة والأمان؛ وهذا يقود إلى أن الجودة تعدّ معياراً جوهرياً في تحقيق كل من الكفاءة

والفعالية في تحقيق أهداف المُنظَّمة". وعُرِّفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة تسعى الإدارة من خلالها إلى توجيه الممارسات التنظيمية داخل المُنظَّمة نحو التركيز على احتياجات الزبون والأهداف التنظيمية؛ وبالتالي هي مقاربة متعددة الأوجه لخلق تغيير تنظيمي عن طريق عدة مؤشرات مختلفة، أهمها: الجودة، والزبون، والعاملون، والإنتاج التنظيمي، ودور الإدارة العليا. وتدعو إدارة الجودة الشاملة إلى إيجاد مناخ يشجّع الإبداع ويدعمه، والاختراع، والمخاطرة؛ لتحقيق احتياجات الزبائن ورتبائهم، والمشاركة في حلّ المشكلات من قِبل جميع الأطراف من مسيرين أعمال وزبائن". (Jose C. 2011,926)

كما تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة ضرورية لتحديد طريقة تبني وتطبيق ممارساتها، بحيث يمكن مناقشتها وإعادة تشكيلها، وأقلمتها مع مختلف الظروف التي تمرّ بها المُنظَّمة، ولا يمكن أن تكون حلاً مباشراً وجاهزاً لمشاكل المنظمات، فهيكلة إدارة الجودة الشاملة في المُنظَّمة تعتمد على القيم، التي على المسير أن يحددها ويسطرها؛ بهدف الانتقال إلى التوجّه الجديد والتطبيق الفعال لها" (Benjamin, 2005, 934). إذن يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة المسؤولة عن تلبية رغبات وتطلعات العملاء في الوقت الحالي وتلبية وتحقيق رغباتهم المستقبلية للخدمات المقدمة لهم سواء كانت سلع إنتاجية أو خدمات مقدمة عبر المؤسسات الحكومية، والجودة هنا تعني لهؤلاء العملاء أو الزبائن تقديم منتج أو خدمة بمستوى عالي من الجودة والتميز تفي باحتياجاتهم وتلبي رغباتهم.

• الأفكار الأساسية التي تُعبّر عنها الجودة:

هنالك بعض الأفكار الأساسية والعامّة التي تعبر عنها جودة الخدمة المقدمة في أي مؤسسة سواء كانت جودة إنتاجية أو جودة خدمات أو غيرها أشار إليها (الدرادكة، 2006، 19) من خلال (التميز) وهي عملية استصحاب رغبات وتطلعات العميل تجاه الخدمة أو المنتج ومدى جودته وتميزه، كذلك من الأفكار الأساسية عملية (التركيز على الجودة) بمعناها الواسع والذي يشمل خصائص السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها وزبائنها وتركيزها على كسب رضاهم عنها، كذلك من الأفكار الأساسية للجودة التحسينات المستمرة للسلع والخدمات، وذلك باستمرار المؤسسات بالاهتمام بالسلع والمخرجات وضرورة أن تكون بمستوى تطلعات ورغبات الزبائن والعملاء، وأدخل العديد من التحسينات باستمرار نزولاً لرغبة العملاء المستفيدين من تلك الخدمات أو المنتجات، كذلك من الأفكار الأساسية التي تعبر عنها الجودة (التعاون بين الأفراد والعاملين والمنظمة) عن طريق إقناع العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المُنظَّمة. كذلك من الإفطار التي تعبر عنها الجودة عنها (اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات) ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المُنظَّمة، والعمل على تحليلها؛ لضمان التطوير والتحسين المستمر في عملها. وكذلك الاعتماد على العمل الجماعي، من خلال استغلال جماعات العمل الفعّالة، وتدريبها على الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات، بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المؤسسة، كذلك تعبر الجودة عن فكره (إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر) خصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم، وكل ذلك لا يتأتى إلا في ظل وجود (قيادة فعّالة) تمثل القدوة بالنسبة للعاملين، وتمتاز بالموضوعية، وتهتم بالإنجازات وتحقيق التميز والجودة العالية في الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

• أبعاد الجودة:

اختلف العلماء والباحثين حول تحديد نقاط محددة تمثل أبعاد الجودة الشاملة وذلك باختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وإلى طبيعة المدخل لتعريفها وتحديد خصائصها وبالتالي تحديد مدخل مشترك يحدد أبعادها، فهناك من حددها بأربعة أبعاد وآخرون حددها بخمسة وهناك من حددها بستة أبعاداً وسبعة، ويتناول الباحث هنا بعض من تلك الأبعاد أهميتها، فقد أشار (الوادي وآخرون، 2012، 98) لأهم الأبعاد وهي بعد الأداء ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج. وقد أشار (بوكميش، 2011، 42) إلى أنه تتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. فيما أشار حمود (2017: 59-61) إلى بعد التحسين المستمر حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول إليه، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة (Kaizen) لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر، وهي نظرية أصبحت فيما بعد من أهم نظريات التحسين المستمر للخدمة وسميت بنظرية كايزن. فيما أضاف (ايفان وجيمس، 2009، 34) بعد الاعتمادية والموثوقية وهي احتمال أن يظل المنتج حياً خلال فترة زمنية محددة تحت ظروف محددة للاستخدام ويعبر عنها من خلال احتمالات تعطل المنتج خلال تلك الفترة وهذا البعد لا يمكن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مضي فتره من الاستخدام. وأضاف (بوكميش، 2011، 43) بعد آخر هو بعد الجودة المدركة ويقصد به التقييم والانطباع الذاتي للعميل أو الزبون أو المستفيد من الخدمة انطباعه عن مستوى جودة هذه الخدمة أو طريقة الإعلان عنها أو سمعتها السوقية وهكذا.

2.1.2. تعريف مفهوم الأداء:

ينظر دراكر إلى الأداء بأنه: قدرة المُنظَّمة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعدُّ مقياساً للحكم على مدى تحقيق المُنظَّمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس؛ ومن ثمّ تتمكن المُنظَّمة من المحافظة على التوازن بمكافأة كل من المساهمين والعاملين (الداوي، 2010، 218). وقد عرّف سايمون (Simon, 2000, 22) الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المُنظَّمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" فيما عرّف الباز (2004: 26) الأداء بأنه: "درجة

تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يُحقَّق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالبًا ما يُقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل". أما الرشادية (2007، 12) فعزف الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، والذي بالمحصلة يؤدي إلى تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة".

كما عُرِف الأداء بأنه: "الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعدّ المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التآقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين مهمين في التسيير: الكفاءة والفعالية" (الدواوي، 2010، 273). كما عُرِف الأداء بأنه: "نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها، وقدرتها على التآقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقًا لمُتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد" (ابن واضح، 2014، 92). وعُرِف أيضًا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (صبيحي والغالي، 2009، 38) كما عرف كل من (Alqhiwi & Tuama, 2014) الأداء بأنه "نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي نفذت وفقا للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة"، ولقد اتفق معظم الباحثين الذين عرفوا الأداء على بعض النقاط مثل تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء في سوق العمل وتحقيق تطلعات الرُبائن والعملاء وذلك وفق كفاءة وفعالية عالية وتميز في مخرجات المؤسسة للسوق، ويخلص هنا إلى تعريف الأداء بأنه تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء في سوق العمل وتحقيق العائد المتوقع وتلبية احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

• أبعاد الأداء:

تتمثل أبعاد الأداء بحسب الدواوي (2010، 219) في البُعد التنظيمي للأداء ويُقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المُنظَّمة في المجال التنظيمي؛ بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمّ يكون لدى مديري المُنظَّمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها في الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلّق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية؛ مما يعني أنه بإمكان المُنظَّمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلّق بالفعالية التنظيمية. والبُعد الاجتماعي للأداء، يُشير هذا البُعد للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المُنظَّمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعدّ مؤشرًا على وفاء الأفراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب ودوره في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبيًا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المُنظَّمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. أما كل (Pabari & Macpherson, 2004, 8) فقد أشارا لأبعاد الأداء المؤسسي بأنه فعالية المؤسسة والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية ثم كفاءة المؤسسة وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات لأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ لأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

• فوائد تقييم الأداء المؤسسي:

لا يمكن تحسين الأداء بدون تقييم للأداء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم واقعها الحالي، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى ما تريد الوصول إليه، وتتمثل فوائد عملية تقييم الأداء المؤسسي كما يراها (الدعجة، 2016، 187) في التعرف على الأقسام والإدارات التي هي بحاجة إلى إجراء التحسين والتطوير، كما يساعد في توضيح الإدارات التي تعمل بكفاءة في المنظمة، وتحديد الإجراءات التي ستمت للتحسين والتطوير في الإدارات التي تحتاج إلى ذلك، كما يساعد في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، كذلك من الفوائد انه يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومن فوائده أيضًا أنه يوفر بيانات حقيقية لمؤسسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة. في السياق يوضح (محمد، 2016، 49) أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي بأنها تعد محورًا مركزيًا للتعرف على نجاح وفشل قرارات وخطط واستراتيجيات المنظمة، كما تساهم عملية التقييم في الوصول إلى النتائج التي حددتها المنظمة مسبقًا، في سياق آخر فقد ذكر (الحياصات، 2009: 566) نقلا عن (العدلوني) أن مؤشرات الأداء المؤسسي تشمل: درجة رضا الجمهور، ودرجة رضا العاملين، والحصة السوقية، ودرجة المكاسب والنتائج، ودرجة الأداء العام للمنظمة، ودرجة دعم القيادة، وتجدر الإشارة إلى أنه في كثير من الأحيان تقتصر المناقشة حول إدارة الموارد البشرية والأداء على مفهوم أداء الأعمال من الناحية المالية والاقتصادية، وهذا التعريف الضيق لا يفي بمفهوم الأداء، لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء (باوي، 2004، 55).

• أنواع الأداء:

عَدَّد بعض الباحثين أنواع الأداء كل بحسب مدخله والمعياري الذي يصنف به الأداء حينها، فقد أوضح كل من (عبد الحلیم 2012، 23-24)، (سميرة، 2008: 58) أنواع الأداء حسب معيار الزمن ووفقاً لهذا المعيار يُقسَّم الأداء إلى أداء على المدى القصير، وعلى المدى المتوسط وأداء على المدى البعيد. وأشار (سميرة) إلى أداء قصير الأجل وأداء طويل الأجل، فالأداء على المدى القصير وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويتمثل في قدرة المؤسسة على إيجاد مخرجات ممثلة في خدمات أو منتجات ووفقاً لمتطلبات ورغبات عملائها وتميز تلك المخرجات بالتميز بحيث تساعد في بقاء المؤسسة في سوق العمل لفترات أطول، والنوع الثاني يتمثل في الأداء على المدى المتوسط ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء، وهما تكيف قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها، ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق، والنوع الثالث الأداء على المدى البعيد وهو يشير إلى بقاء المؤسسة تحت كل الظروف البيئية المحيطة ويتم بوجود تخطيط استراتيجي للمؤسسة ويكون بعيد المدى أي التخطيط الاستراتيجي، أما تصنيف (سمير) فقد شمل الأداء قصير وطويل الأجل فهو الذي لا تتعدى فترته الخمس سنوات في الطويل الأجل، ولا تتعدى السنة الواحدة في القصيرة الأجل.

كما صُنِّف الأداء حسب المعيارين الأداء الداخلي والأداء الخارجي فيحسب جميلة وعائشة (2016، 23) فإن الأداء الداخلي يُطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من الأداء البشري، وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن عدّهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم. والأداء التقني، ويمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛ والأداء المالي ويمكن من فعالية تعبئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامها. فيما أضاف (سليمان، 2007، 117) النوع الثاني وهو الأداء الخارجي ويقصد به الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو، فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تتحصل عليها المؤسسة. أما (عبد المللك، 2001: 89) فقد صنف الأداء إلى أداء جزئي وأداء كلي فالأداء الكلي هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، أما الأداء الجزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين، أداء وظيفية الإنتاج وأداء وظيفية التسويق وغيره.

2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة الضويحي وآخرين (2020): هدفت إلى قياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية بالشكل الصحيح، من خلال التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الـ (14) لديمنج، حيث تكمن مشكلة البحث في ضعف إدارة الأوقاف في الأونة الأخيرة؛ بسبب ضعف الرقابة على القائمين على إدارة هذه الأوقاف بالشكل الصحيح، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي وأسلوب دراسة الحالة؛ لتحقيق أهداف بحثه، مستعيناً بأداة المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية. وبعد مراجعة مكثفة للأدبيات، أكدت الدراسة الفجوة البحثية ونقص الدراسات التجريبية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخيرية، وعلى وجه التحديد في السعودية. ومن خلال فحص الدراسات السابقة، تبين أن مشكلة الدراسة قد تكون ندرة الدراسات في هذا المجال، وأوصت الدراسة بالمزيد من الاهتمام في مجال الجودة الشاملة، وتطبيقه بالشكل الصحيح، وتقييمه بشكل دوري؛ للتأكد من أن المخطط له يتوافق مع الواقع الفعلي وتصحيح الانحرافات إن وجدت.
- دراسة خليفة (2019): هدفت إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الجودة في الارتقاء بالخدمات التعليمية بجامعة الملك سعود، وذلك بتحقيق مبدأ الجودة معياراً وليس شعاراً، بتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، والتعرّف على أهم التحديات التي واجهت تجارب التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتمحورت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: (هل لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية أثر في جودة التعليم). وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من مناهج البحث العلمي، وهي: المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوثائقي المكتبي. ومن أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة: باريتو -حلقات الجودة -عظمة السمكة -دالة نشر الجودة- المقارنة المرجعية؛ تعدّ أهم عوامل نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وأن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعوق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم التوصيات: الاستمرار وتكثيف دعم القيادة لتطبيق مفهوم الجودة في جامعة الملك سعود، مع استحداث جوائز للجودة خاصة بوحدات الجامعة الأكثر تميزاً والتزاماً بتطبيقات الجودة الشاملة.
- دراسة عبد الرحمن (2018): وقد هدفت إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة الموجّهة في الأداء المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية والتحوّل. وأجريت هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وبأداة الاستبانة، وكان المتغيّر المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كالتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء. وكان المتغيّر التابع: الأداء المؤسسي من حيث: الإنتاجية، ورضا العملاء، والربحية. ومن أهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجّهة والأداء المؤسسي، فكلما كان الأداء المؤسسي في أعلى مستوياته؛ انعكس ذلك على جودة الخدمة المقدّمة، ومن ثمّ إرضاء المستفيد.

- دراسة العساف والصريرة (2011): هدفت إلى تقديم نموذج مُقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية بالأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها؛ للوصول إلى تعميمات مقبولة، بوصفها سبباً للتعرّف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها. وقد تمكّن الباحثان من تقديم نموذج مُقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية بالأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يتكوّن من ستة عناصر رئيسة، وهي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحوّل إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة. كما حدّدت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا النموذج. وقد أوصت الدراسة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم فكرة النموذج المُقترح لإدارة الجودة الشاملة، عن طريق الشروع في تطبيقه بإحدى مديريات التربية، ثم العمل على تقييم نتائجه. كما أوصت بإعادة هيكلة النظام التعليمي، بإعطاء المزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة، وجعلها مسؤولة عن مستوى أداؤها، وتطوير معايير لقياس نموذج مُقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية بالأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- أما دراسة العتيبي (2010): فهدفت إلى دراسة أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، والتعرّف على الاختلاف في تصوّر عينة الدراسة البالغة (75) رتبة، عن طريق المنهج الوصفي التحليلي؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة. وتراوحت النتائج من مرتفع إلى متوسط، وأوصى الباحث بأهمية تطبيق الجودة الشاملة، والاستفادة بشكل أساسي من اقتراحات المستفيدين عن أداء الموظفين، وكل ذلك كان يهدف التطوير والتحسين المستمر للخدمات المُقدّمة.

3. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويُعرّف بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج" (مطاوع والخليفة، 2014، 111). ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إدارية، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، وهي: المقابلة والملاحظة وغيرها؛ مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعيّاً؛ تمهيداً لاختبار الفروض حولها" (الأشعري، 2007، 118). ويفترض الباحث أن استخدام هذا المنهج في الدراسة من شأنه أن يساعد على الوصول إلى أهداف هذه الدراسة.

1.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، 2014، 286) وقد تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. أما العينة فهي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي (عبيدات، 2011، 110) وقد تم أخذ عينة قصدية غير عشوائية وتم التوصل إلى استجابة (113) من الموظفين العاملين بتلك المؤسسات الحكومية ليمثّل هذا العدد عينة الدراسة.

2.3. أدوات الدراسة:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة أُستخدمت استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات المطلوبة، حيث يعدّ الاستبيان "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين" (عبيدات وآخرون، 2011، 104)، والاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الانتشار في مجال البحوث، وتألفت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- القسم الأول: البيانات الأولية: وشمل المعلومات الشخصية عن أفراد العينة: (الجنس- العمر- المؤهل الدراسي- الخبرة العملية).
- القسم الثاني: الأسئلة الموضوعية: تضمّن القسم الثاني من الاستبانة الفقرات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة، وشمل (30) عبارة تخضع الإجابة عنها لمقياس ليكرت للتدرّج الخماسي، التي تأخذ القيم (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق إطلاقاً)، وتأخذ الدرجات (5-4-3-2-1) على التوالي، والمحاور هي:
 1. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، واحتوى على (10) عبارات.
 2. واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واحتوى على (12) عبارة، مُقسّمة إلى أربعة أبعاد فرعية: (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين).
 3. الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، واحتوى على (8) عبارات.

3.3. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء الداخلي) للاستبانة أستخدمت طريقة معامل بيرسون للارتباط، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (1): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بطريقة معاملات بيرسون للارتباط

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة	1	**0.711	6	**0.833
	2	**0.654	7	**0.871
	3	**0.765	8	**0.858
	4	**0.836	9	**0.797
	5	**0.662	10	**0.763
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1	**0.877	7	**0.829
	2	**0.875	8	**0.853
	3	**0.867	9	**0.801
	4	**0.812	10	**0.785
	5	**0.815	11	**0.868
	6	**0.878	12	**0.853
الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة	1	**0.546	5	**0.728
	2	**0.603	6	**0.822
	3	**0.763	7	**0.816
	4	**0.753	8	**0.671

من الجدول (1) حُسبت مُعاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، واتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت موجبة تدرّجت بين المتوسطة والمرتفعة، وتراوح قيمها بين (0.546 – 0.878)، وأنها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01): وبالتالي فإن الأداة تمتاز بصدق الاتساق الداخلي (تماسك البناء الداخلي)، وأن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

4.3. ثبات أداة الدراسة:

أستخدم معامل ألفا كرونباخ؛ بهدف التحقق من درجة ثبات الاستبانة، وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.	10	0.927
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	12	0.931
الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.	8	0.859
الاستبانة ككل	30	0.929

يتبين من الجدول (2) أن قيم ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت بين (0.859 – 0.931)، وبلغت للاستبانة ككل (0.929)، ويُلاحظ أن جميع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ هي قيم مرتفعة، وتُشير إلى ثبات عالٍ لإجابات أفراد العينة على الاستبانة، ويُشير هذا إلى أن الأداة بشكل عام تمتاز بثبات عالٍ. ومما سبق، فإن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من صدق البناء الداخلي، وتمتاز بالثبات بدرجة عالية؛ مما يجعل الباحث مطمئناً إلى النتائج التي سيتوصل إليها من خلال هذه الاستبانة.

5.3. الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي لتحليل البيانات على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل بيرسون للارتباط؛ لحساب الاتساق الداخلي.
 - معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب الثبات.
 - التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
 - اختبار (ت) للعينات المستقلة، وأسلوب تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد (ANOVA)؛ لدراسة الفروق في محاور الاستبانة وفقاً للبيانات الأولية لأفراد العينة.
- تم اعتماد مستوى المعنوية (0.05): للتحقق من المعنوية الإحصائية.

4. نتائج الدراسة وتفسيرها:

تضمن هذا القسم عرضًا للنتائج التي خرجت بها الدراسة، بناء على التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طُرحت.

1.4. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة وفقًا للبيانات الأساسية

المتغير	فئات المتغير	المجموع	النسبة
الجنس	ذكر	71	62.8%
	أنثى	42	37.2%
العمر	أقل من (25) سنة	2	1.8%
	من (25) سنة – أقل من (35) سنة	17	15.0%
	من (35) سنة – أقل من (45) سنة	51	45.1%
	من (45) سنة – أقل من (55) سنة	26	23.0%
المؤهل الدراسي	من (55) سنة فأكثر	17	15.0%
	ثانوي	9	8.0%
	بكالوريوس	43	38.1%
	دبلوم عالي	6	5.3%
	ماجستير	34	30.1%
الخبرة العملية	دكتوراه	21	18.6%
	أقل من (5) سنة	12	10.6%
	من (5) سنة – أقل من (10) سنة	18	15.9%
	من (10) سنة – أقل من (15) سنة	26	23.0%
	من (15) سنة – أقل من (20) سنة	18	15.9%
أكثر من (20) سنة	39	34.5%	
المجموع		113	100%

يبين الجدول (3) السابق الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة البالغ عددهم (113) من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، حيث يتضح الآتي:

- بالنسبة للجنس، يتضح من الجدول السابق أن نسبة (62.8%) من العينة ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (37.2%). وبالنسبة للعمر، يتبين أن نسبة (45.1%) من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 35 > 45 سنة)، وأن نسبة (23%) في الفئة العمرية (من 45 > 55 سنة)، وأن نسبة (15%) في الفئة العمرية (من 25 > 35 سنة)، وأن نسبة (15%) في الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر)، وأن نسبة (1.8%) فقط في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة).
- وبالنسبة للمؤهل الدراسي، يتضح أن نسبة (38.1%) من أفراد العينة مؤهلهم الدراسي (بكالوريوس)، وأن نسبة (30.1%) مؤهلهم (ماجستير)، وأن نسبة (18.6%) مؤهلهم (دكتوراه)، وأن نسبة (8%) مؤهلهم (ثانوي)، وأن نسبة (5.3%) فقط مؤهلهم الدراسي (دبلوم عالي). وبالنسبة للخبرة العملية، يتضح أن نسبة (34.5%) من أفراد العينة؛ تبلغ خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، وأن نسبة (23%) تبلغ خبرتهم العملية (من 10 – 15 سنة)، وأن نسبة (15.9%) تبلغ خبرتهم (من 5 > 10 سنوات)، وأن نسبة (15.9%) تبلغ خبرتهم (من 15 > 20 سنة)، وأن نسبة (10.6%)؛ تبلغ خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

2.4. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

خُلّصت عبارات محاور أداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات عن كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة؛ للإجابة عن التساؤلات، وذلك كما يأتي:

- التساؤل الأول: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، أُجري التحليل الوصفي بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحاور الأول، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (4): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	أوافق	0.93	4.07	1. تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات الحكومية.
2	أوافق	0.77	3.91	2. تراقب الإدارة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية باستمرار.
10	أوافق	1.05	3.50	3. توفر الإدارات الحكومية المختلفة الوقت، والكادر البشري، والمعدات والميزانية المالية الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة.
7	أوافق	1.04	3.64	4. تُبتكر طرق ووسائل جديدة بشكل مستمر؛ تساعد على تحسين مستويات الجودة في المؤسسات الحكومية.
3	أوافق	0.91	3.82	5. يُسهّم العاملون في تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المُقدّمة من المؤسسات الحكومية.
9	أوافق	1.06	3.51	6. تُشجّع الإدارة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل المتعلقة بتطبيقات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.
6	أوافق	1.02	3.65	7. تعمل الإدارة على دعم إنجاز العاملين مهامهم بمشاركهم في فرق العمل الخاصة بالجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.
8	أوافق	1.02	3.58	8. توفر الإدارة في المؤسسات الحكومية بشكل سريع كافة المعلومات اللازمة للموظف في أثناء أدائه عمله؛ تحقيقاً لمتطلبات الجودة الشاملة في العمل.
5	أوافق	1.01	3.69	9. تحرص الإدارة في المؤسسات الحكومية على تدوين كافة نتائج الأعمال وحفظها في سجلات؛ للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات.
4	أوافق	0.87	3.81	10. تهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية التقنية والاقتصادية والاجتماعية؛ تفعيلاً لتطبيق جودة الخدمات المُقدّمة.
	أوافق	0.97	3.72	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (4) التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول، وقد بلغ المتوسط العام للمحور (3.72)، ويندرج ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.97)؛ ومن ثم فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. وقد رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي، ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات الحكومية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، ومستوى استجابة (أوافق)، وتلتها في المرتبة الثانية العبارة (تراقب الإدارة مستوى جودة الخدمات المُقدّمة في المؤسسات الحكومية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يُسهّم العاملون في تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المُقدّمة من المؤسسات الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية التقنية والاقتصادية والاجتماعية؛ تفعيلاً لتطبيق جودة الخدمات المُقدّمة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ومستوى استجابة (أوافق). وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تحرص الإدارة في المؤسسات الحكومية على تدوين كافة نتائج الأعمال وحفظها في سجلات؛ للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات)، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، ومستوى استجابة (أوافق)، وتلتها في المرتبة السادسة العبارة (تعمل الإدارة على دعم إنجاز العاملين مهامهم بمشاركهم في فرق العمل الخاصة بالجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة العبارة (تُبتكر طرق ووسائل جديدة بشكل مستمر؛ تساعد على تحسين مستويات الجودة في المؤسسات الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (توفر الإدارة في المؤسسات الحكومية بشكل سريع كافة المعلومات اللازمة للموظف في أثناء أدائه عمله؛ تحقيقاً لمتطلبات الجودة الشاملة في العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (تُشجّع الإدارة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل المتعلقة بتطبيقات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (توفر الإدارات الحكومية المختلفة الوقت، والكادر البشري، والمعدات، والميزانية المالية الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.50)، ومستوى استجابة (أوافق).

- التساؤل الثاني: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، والمساءلة والشفافية، وتفويض السلطة، واللامركزية والتحسين)؟

للإجابة عن هذا التساؤل، أُجري التحليل الوصفي بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني، وفقاً للأبعاد الأربعة المكوّنة للمحور، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (5): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأ المشاركة الإدارية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	أوافق	1.08	3.55	1. تتيح المؤسسات الحكومية الفرص للعاملين للمشاركة في وضع خطط العمل لتقديم خدمات مميزة دوماً.
1	أوافق	1.01	3.66	2. إدارات المؤسسات الحكومية على قناعة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة؛ هو تطوير لإمكاناتهم.
2	أوافق	1.15	3.56	3. هناك حرص على احترام العاملين بالمؤسسات الحكومية، وتحقيق مبدأ المساواة بينهم في الحقوق والواجبات تحقيقاً.
	أو أوافق	1.08	3.59	المتوسط العام

يوضّح الجدول رقم (5) التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد الأول من المحور الثاني، وقد بلغ المتوسط العام للبعد (3.59)، ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (1.08)؛ وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وقد رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى العبارة (إدارات المؤسسات الحكومية على قناعة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة؛ هو تطوير لإمكاناتهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (هناك حرص على احترام العاملين بالمؤسسات الحكومية، وتحقيق مبدأ المساواة بينهم في الحقوق والواجبات تحقيقاً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تتيح المؤسسات الحكومية الفرص للعاملين للمشاركة في وضع خطط العمل؛ لتقديم خدمات مميزة دوماً)، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، ومستوى استجابة (أوافق).

جدول (6): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأ المساءلة والشفافية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	أوافق	0.95	3.75	4. تُناقش شكاوى المواطنين تجاه الموظفين لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه المقصّرين.
1	أوافق	0.92	3.91	5. تُسهم المساءلة الإدارية المتبعة في حثّ الموظفين بالمؤسسات الحكومية على أداء مهامهم.
3	أوافق	1.04	3.49	6. تتسم آليات المساءلة في المؤسسات الحكومية بالشفافية والوضوح.
	أو أوافق	0.97	3.72	المتوسط العام

يوضح الجدول رقم (6) التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد الثاني من المحور الثاني، وقد بلغ المتوسط العام للبعد (3.72)، ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.97)؛ ومن ثمّ فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وقد رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تُسهم المساءلة الإدارية المتبعة في حثّ الموظفين بالمؤسسات الحكومية على أداء مهامهم) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، ومستوى استجابة (أوافق)، وتلتها في المرتبة الثانية العبارة (تُناقش شكاوى المواطنين تجاه الموظفين؛ لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه المقصّرين)، بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تتسم آليات المساءلة في المؤسسات الحكومية بالشفافية والوضوح)، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، ومستوى استجابة (أوافق).

جدول (7): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأ تفويض السلطة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	أوافق	0.97	3.71	7. تمنح المؤسسات الحكومية العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لتسيير العمل؛ لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
2	أوافق	0.96	3.65	8. تعمل إدارات المؤسسات الحكومية على تفويض صلاحياتها للعاملين؛ لتسهيل الأعمال وخدمة المراجعين.
3	أوافق	1.05	3.50	9. واحدة من ثقافات المؤسسات الحكومية السائدة؛ هي تفويض صلاحيات العاملين لديها وتوسيعها.
		0.99	3.62	المتوسط العام

يظهر الجدول رقم (7) التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد الثالث من المحور الثاني، وقد بلغ المتوسط العام للبعد (3.62)، ويندرج ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.99)؛ وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وقد رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تمنح المؤسسات الحكومية العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لتسيير العمل؛ لتقديم خدمات ذات جودة عالية). بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (تعمل إدارات المؤسسات الحكومية على تفويض صلاحياتها للعاملين؛ لتسهيل الأعمال وخدمة المراجعين)، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (واحدة من ثقافات المؤسسات الحكومية السائدة؛ هي تفويض صلاحيات العاملين لديها وتوسيعها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، ومستوى استجابة (أوافق).

جدول (8): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأ اللامركزية والتحسين

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	أوافق	0.91	4.07	10. يُنظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
2	أوافق	0.92	3.81	11. تعمل المؤسسات الحكومية على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة؛ سعياً لتحسين خدماتها للعملاء.
3	أوافق	1.02	3.75	12. تُشجّع المؤسسات الحكومية العاملين لديها لإدخال تحسينات مستمرة في أدائهم الوظيفي.
		0.95	3.88	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (8) التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البُعد الرابع من المحور الثاني، وقد بلغ المتوسط العام للبعد (3.88)، ويندرج ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.95)؛ وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وقد رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يُنظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، ومستوى استجابة (أوافق)، وتلتها في المرتبة الثانية العبارة (تعمل المؤسسات الحكومية على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة؛ سعياً لتحسين خدماتها للعملاء)، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تُشجّع المؤسسات الحكومية العاملين لديها لإدخال تحسينات مستمرة في أدائهم الوظيفي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، ومستوى استجابة (أوافق).

جدول (9): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
4	أوافق	1.08	3.59	1. مبدأ المشاركة الإدارية.
2	أوافق	0.97	3.72	2. مبدأ المساءلة والشفافية.
3	أوافق	0.99	3.62	3. مبدأ تفويض السلطة.
1	أوافق	0.95	3.88	4. مبدأ اللامركزية والتحسين.
		1.00	3.70	المتوسط العام

يوضح الجدول رقم (9) ملخصاً لنتائج التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المحور الثاني، وقد بلغ المتوسط العام للمحور (3.70)، ويندرج ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (1.0)؛ ومن ثم فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة. وقد رُتبت الأبعاد تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي:

1. مبدأ اللامركزية والتحسين، بأعلى متوسط حسابي (3.88)، ومستوى استجابة كلية (أوافق).
2. مبدأ المساءلة والشفافية، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، ومستوى استجابة كلية (أوافق).
3. مبدأ تفويض السلطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ومستوى استجابة كلية (أوافق).
4. مبدأ المشاركة الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، ومستوى استجابة كلية (أوافق).

• التساؤل الثالث: ما الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة؟ للإجابة عن هذا التساؤل أُجري التحليل الوصفي بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	أوافق	1.04	3.77	1. عدم كفاية الدعم المالي الحكومي لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.
1	أوافق	0.90	3.96	2. ضعف مشاركة الإدارات الحكومية المختلفة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً.
5	أوافق	0.94	3.78	3. عدم قناعة بعض القيادات الإدارية الحكومية بتطبيق متطلبات الجودة والتحول لإدارة الجودة.
4	أوافق	1.08	3.81	4. عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وغموضها.
8	أوافق	1.01	3.68	5. انعدام معايير قياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية.
7	أوافق	0.99	3.70	6. عدم كفاية القوانين المنظمة للعمل في المؤسسات الحكومية بما يتلاءم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
3	أوافق	0.86	3.86	7. عدم توافر المعلومات والبيانات اللازمة: يعوق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.
2	أوافق	1.02	3.96	8. قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة: يعوق تنفيذ الجودة وتطبيقها في المؤسسات الحكومية.
	أوافق	0.98	3.82	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (10) التحليل الوصفي المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث، وقد بلغ المتوسط العام للمحور (3.82)، ويندرج ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي، ويُشير إلى اتجاه الرأي العام نحو مستوى (أوافق). كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.98)؛ وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود صعوبات ومُعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ مما يؤثر في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. وقد رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط الحسابي ابتداءً بأعلى متوسط، وانتهاءً بأقل متوسط، وجاءت بالترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى العبارتان: (ضعف مشاركة الإدارات الحكومية المختلفة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً)، و(قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة: يعوق تنفيذ الجودة وتطبيقها في المؤسسات الحكومية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.96) لكليهما، ومستوى استجابة (أوافق)، وتلتهما في المرتبة الثالثة العبارة (عدم توافر المعلومات والبيانات اللازمة: يعوق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وتنفيذها في المؤسسات الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وغموضها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ومستوى استجابة (أوافق). ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (عدم قناعة بعض القيادات الإدارية الحكومية بتطبيق متطلبات الجودة والتحول لإدارة الجودة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارتان: (عدم كفاية الدعم المالي الحكومي لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية)، و(عدم كفاية القوانين المنظمة للعمل في المؤسسات الحكومية بما يتلاءم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) لكليهما، ومستوى استجابة (أوافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (انعدام معايير قياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ومستوى استجابة (أوافق).

الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية:

أُجري اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لدراسة الفروق بين آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (11): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T-test)	p-value
أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	ذكر	71	3.65	0.78	1.32	0.189
	أنثى	42	3.84	0.71		
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	ذكر	71	3.64	0.77	1.05	0.296
	أنثى	42	3.80	0.73		
الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	ذكر	71	3.86	0.72	0.77	0.444
	أنثى	42	3.75	0.65		

من خلال الجدول رقم (11)، الذي يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ لدراسة الفروق بين آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس؛ يتبين أن قيم الاختبار (ت) المقابلة لكل محور جاءت صغيرة. وبمقارنة قيم الدلالة الإحصائية (p-value)؛ يتضح أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يُشير إلى عدم معنوية الفروق في المحاور وفقاً لمتغير الجنس؛ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (12): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق بين آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار (F-test)	p-value
أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	بين المجموعات	2.3	4	0.58	1.01	0.407
	داخل المجموعات	61.7	108	0.57		
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	بين المجموعات	0.9	4	0.52	0.96	0.802
	داخل المجموعات	57.9	108	0.54		
الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	بين المجموعات	0.5	4	0.13	0.26	0.903
	داخل المجموعات	53.8	108	0.50		

من الجدول (12) يتضح أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (p-value) المقابلة لاختبار (F-test) لمحاور أداة الدراسة؛ جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويُشير إلى عدم وجود دليل إحصائي لفروق معنوية في هذه المحاور وفقاً لمتغير العمر؛ وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة باختلاف العمر.

جدول (13): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق بين آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار (F-test)	p-value
أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	بين المجموعات	3.8	4	0.95	1.71	0.153
	داخل المجموعات	60.2	108	0.56		
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	بين المجموعات	5.7	4	1.41	2.62	0.039
	داخل المجموعات	58.4	108	0.54		
الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	بين المجموعات	1.7	4	0.42	0.86	0.490
	داخل المجموعات	52.7	108	0.49		

من الجدول (13) يتبين أن قيم الدلالة الإحصائية (p-value)، المقابلة لاختبار (F-test) للمحورين (الأول والثالث)؛ جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويُشير إلى عدم وجود دليل إحصائي لوجود فروق معنوية في هذه المحاور وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي؛ وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو المحورين: (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية - الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية) لأداة الدراسة، باختلاف المؤهل الدراسي. وقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (p-value)، المقابلة لاختبار (F-test) للمحور الثاني (0.039)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويُشير إلى وجود دليل إحصائي لفروق معنوية في المحور الثاني وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي؛ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء أفراد العينة نحو المحور الثاني: (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة) لأداة الدراسة، باختلاف المؤهل الدراسي. وقد بين اختبار أقل فرق معنوي (LSD) وجود فروق دالة إحصائية بين فئتي المؤهل (بكالوريوس) و(دكتوراه)؛ لصالح المؤهل (بكالوريوس)؛ بمعنى أن أفراد العينة بالمؤهل (بكالوريوس) لديهم توجهات إيجابية نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من الذين يحملون درجة (الدكتوراه).

جدول (14): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق بين آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار (F-test)	p-value
أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	بين المجموعات	3.2	4	0.95	1.71	0.153
	داخل المجموعات	60.0	108	0.56		
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	بين المجموعات	5.6	4	1.40	2.63	0.038
	داخل المجموعات	58.3	108	0.54		
الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية.	بين المجموعات	3.5	4	0.88	1.86	0.122
	داخل المجموعات	50.8	108	0.47		

من الجدول (14) يتضح أن قيم الدلالة الإحصائية (p-value)، المقابلة لاختبار (F-test) للمحورين (الأول والثالث)؛ جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويُشير إلى عدم وجود دليل إحصائي لفروق معنوية في هذه المحاور وفقاً لمتغير الخبرة العملية؛ وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو المحورين: (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية - الصعوبات والمُعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية) لأداة الدراسة، باختلاف الخبرة العملية. وقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (p-value)، المقابلة لاختبار (F-test) للمحور الثاني (0.038)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويُشير إلى وجود دليل إحصائي لوجود فروق معنوية في المحور الثاني وفقاً لمتغير الخبرة العملية؛ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء أفراد العينة نحو المحور الثاني: (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة) لأداة الدراسة، باختلاف الخبرة العملية. وقد بين اختبار أقل فرق معنوي (LSD) وجود فروق دالة إحصائية بين فئتي الخبرة (من 5 > 10 سنوات)، و(أكثر من 20 سنة)؛ لصالح الخبرة (من 5 > 10 سنوات). بمعنى أن أفراد العينة ذوي الخبرة (من 5 > 10 سنوات)؛ لديهم توجهات إيجابية نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من الذين لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة).

5. نتائج الدراسة وتوصياتها:

أظهرت الدراسة بعد تحليل استبانة البيانات النتائج والتوصيات التالية:

1.5 ملخص بأهم النتائج:

استناداً على تحليل بيانات الدراسة؛ فقد أظهرت الدراسة الحالية النتائج الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

- بلغ حجم العينة المُستهدفة بالدراسة (113) من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، وقد بينت النتائج أن نسبة (62.8%) من العينة ذكور، وأن نسبة (45.1%) في الفئة العمرية (من 35 > 45 سنة)، وأن نسبة (38.1%)؛ مؤهلهم الدراسي (بكالوريوس)، وأن نسبة (34.5%)؛ بلغت خبرتهم (أكثر من 20 سنة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- بينت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وذلك من خلال:

1. تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات الحكومية.
2. تراقب الإدارة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية باستمرار.
3. يُسهّم العاملون في تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المُقدمة من المؤسسات الحكومية.

4. تهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية: التقنية والاقتصادية والاجتماعية؛ تفعيلاً لتطبيق جودة الخدمات المُقدّمة.
- بيّنت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة، وذلك من خلال:
 1. غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة.
 2. غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة.
 3. غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطبيق مبدأ تفويض السلطة في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة.
 4. غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عبر تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة.
 - بيّنت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على وجود صعوبات ومعوّقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ مما يؤثّر في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة، وأن أبرز تلك الصعوبات والمعوّقات هي:
 1. ضعف مشاركة الإدارات الحكومية المختلفة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً.
 2. قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة؛ يعوق تنفيذ الجودة وتطبيقها في المؤسسات الحكومية.
 3. عدم توافر المعلومات والبيانات اللازمة؛ يعوق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وتنفيذها في المؤسسات الحكومية.
 4. عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وغموضها.
 - أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة باختلاف الجنس والعمر.
 - أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو المحورين: (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء في المؤسسات الحكومية -الصعوبات والمعوّقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية) لأداة الدراسة، باختلاف المؤهل الدراسي.
 - أثبتت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء أفراد العينة نحو المحور الثاني: (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة) لأداة الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي؛ لصالح المؤهل (بكالوريوس). بمعنى أن أفراد العينة بالمؤهل (بكالوريوس)؛ لديهم توجهات إيجابية نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من الذين يحملون درجة (الدكتوراه).
 - أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة نحو المحورين: (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية-الصعوبات والمعوّقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك في الأداء بالمؤسسات الحكومية) لأداة الدراسة، باختلاف الخبرة العملية.
 - أثبتت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بين آراء أفراد العينة نحو المحور الثاني: (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة) لأداة الدراسة باختلاف الخبرة العملية؛ لصالح الخبرة (من 5 > 10 سنوات). بمعنى أن أفراد العينة ذوي الخبرة (من 5 > 10 سنوات)؛ لديهم توجهات إيجابية نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من الذين لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة).
- 2.5. توصيات الدراسة:
- بناء على نتائج الدراسة؛ فإن الباحث يُوصي بما يأتي:
 - ضرورة الحفاظ على الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء بالمؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.
 - ضرورة أن تتبنى الإدارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في الأقسام المختلفة للمؤسسات.
 - ضرورة مراقبة الإدارة مستوى جودة الخدمات المُقدّمة في المؤسسات الحكومية باستمرار.
 - العمل على تقديم الحلول والمقترحات؛ لتحسين الجودة والخدمات المُقدّمة من المؤسسات الحكومية.
 - ضرورة تفعيل مشاركة الإدارات الحكومية المختلفة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً.
 - ضرورة توفير الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالمنطقة.
 - ضرورة توفير المعلومات والبيانات اللازمة بتنفيذ مُتطلّبات الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.

- ضرورة وجود استشاريين -سواء من داخل المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة أو من خارجها، أو من السوق المحلي أو الدولي- وبما يحقق مُتطلّبات كل جهة، ويغطي احتياجاتها.
- زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق خطة مدروسة يتولى فيها الخبراء والاستشاريون في مجال إدارة الجودة الشاملة الإعداد الشامل لها، وعقد اللقاءات والورشات اللازمة؛ لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات المهنية والخدماتية التي طبقت بنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛ للاستفادة من خبراتها في هذا المجال، وحتى إذا كانت من شركات القطاع الخاص.
- العمل على عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية، والعمل على توفير البعثات الدراسية في جامعات الوطن والجامعات الخارجية؛ لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم، وزيادة قدراتهم الإدارية والفنية في مجالات الجودة الشاملة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إيفان، دين، جيمس، جيمس. (2009). *الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية*. دار المريخ للنشر.
2. الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي. (2007). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. خوارزم للنشر والتوزيع.
3. الياز، عفاف محمد. (2004). *تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير)*، أوراق المشروع البحثي المشترك. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
4. باوي، جاب. (2004). *إدارة الموارد البشرية والأداء: تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة*. نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد.
5. بوكيميش، لعلي. (2011). *إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000*. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
6. جميلة، العابدي وعائشة، بوجلال. (2016). *دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة*. ماجستير علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجبلاني بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
7. حمود، لجين. (2017). *دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات: دراسة مرجعية*. دراسة مقدّمة لقسم الموارد البشرية بكلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الافتراضية.
8. الحياصات، خالد. (2009). *معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين*، دراسة منشورة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 2(4).
9. خليفة، عصام الدين محمد أبو العينين. (2019). *أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود*. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*: (12).
10. الداوي، الشيخ. (2010). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*، مجلة الباحث: جامعة ورقلة، (7).
11. الدراكة، مأمون. (2006). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. الدعجة، فراس محمود. (2016). *أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية -لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، جامعة أبي بكر بلقايد.
13. الرشادة، نايل سالم. (2007). *مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء أنموذج تقييمي*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
14. سليمان، محمد. (2007). *الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة*. رسالة ماجستير، جامعة المسلة، المسيلة، الجزائر.
15. سميرة، عبد الصمد. (2008). *أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية*. رسالة ماجستير جامعة باتنة، الجزائر.
16. صبيح، وائل محمد والغالي، إدريس، طاهر منصور. (2009). *سياسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن*. دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
17. الضويحي، زكريا بن علي سعد ونور، أزمان بن محمد وشرف الدين، أشرف. (2020). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية: إطار نظري لتطبيق نموذج ديمينج*. *المجلة العالمية للأعمال والمؤتمرات*: 3(1).
18. عبد الحليم، مزغيش. (2012). *تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

19. عبد الرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
20. عبد الكريم، يحي برويقات. (2009). إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 1009. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
21. عبد الملوك مزهودة. (2001). الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول، بسكرة، الجزائر.
22. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2011). البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه. الطبعة (12)، دار الفكر للنشر والتوزيع.
23. العتيبي، فلاح شجاع. (2010). مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي. الكويت: جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
24. العساف، ليلى والصريرة، خالد احمد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق: 27 (3-4).
25. عيسى، سيد أحمد حاج. (2012). أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
26. مطاوع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة المتنبى.
27. محمد، بناز عثمان. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
28. نوري، محمد عثمان الأمين. (2014). تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية. خطوات البحث العلمي، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، جده: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
29. الوادي، عبد الله ومحمود، محمود وعبد الله، بلال. (2012). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.
30. ابن واضح، الهاشمي. (2014). تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة. دراسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Benjamin Osayawe Ehigie, Elizabeth B. Mc Andrew. (2005). *Innovation Diffusion and adoption of total quality management in management decision*, 43(6), 925-940. <https://doi.org/10.1108/00251740510603646>
2. Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Publishing Co.
3. Jose C. Flores-Molina. (2011). *A total quality management methodology for universities*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in industrial and systems engineering, Florida International University, Florida.
4. Macpherson, N. & Pabari, M. (2004). *Assessing Organizational Performance*, Third African Evaluation Association Conference Professional Development Workshop.
5. Tuama, Hasan Yasien & Alqhiwi, Laith Abdullah. (2014). The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness: A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies. *European Journal of Scientific Research*, 122(1).

The Impact of the Application of the Total Quality Management System on the Performance of Government Institutions (An Applied Study on Government Institutions in Makkah Al-Mukarramah)

Saad Aziz Al-otaibi

Assistant Professor of Administration of Hajj and Umra, College of Business Administration,
Umm Alqura University, KSA
saaotybi@uqu.sa

Received: 5/7/2022

Revised: 20/7/2022

Accepted: 4/8/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.5.1>

Abstract: This study aims to identify the impact of the application of the total quality management system on performance and the reality of the application of total quality management, through (Administrative Participation, Accountability and Transparency, Delegation of Authority, Decentralization and Continuous Improvement) in governmental institutions in Makah and know the difficulties and obstacles facing the application of total quality management therein. Therefore, the study used a simple random sample from the study population which includes government institutions in the city of Makah, then a simple random sample of workers in this community was selected, amounting to (113) in government institutions. Among the most prominent findings of the study is that most of the study sample generally agrees that there is a positive impact of the application of the total quality management system on the performance in government institutions in Makah. In addition, many of the study sample members generally agree on the high level of total quality management application through the application of the principle of decentralization and improvement, the principle of accountability and transparency, and the principle of delegation of authority in government institutions in Makah. The study recommended the need to maintain the positive impact of the implementation of the total quality management system on the performance in government institutions in Makah, and the need for the management to adopt a strategic plan to spread the culture of quality and achieve it in the various departments of the institutions. In addition, the need for the administration to constantly monitor the level of quality of services provided in government institutions, and work on providing solutions and proposals to improve the quality and services provided by government institutions.

Keywords: Total Quality; the Performance; Governmental Institutions; Makah.

References:

1. 'bd Alhlym, Mzghysh. (2012). Thsyn Ada' Alm'ssh Fy Zl Edart Aljwdh Alshamlh. Rsalt Majstyr, Klyt Al'lwm Alaqtadyh W'lwm Altsyyr, Jam't Aljza'r, Aljza'r.
2. 'bd Alrhmn, M'aly 'bas Alshryf. (2018). Edart Aljwdh Alshamlh Almwjhh Wathrha 'la Alada' Alm'ssy. Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlwja, Alkhrtwm.
3. 'bd Alkrym, Yhy Brwyqat. (2009). Eshkalyh Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Fy Alm'ssat Alsna'yh Aljza'ryh Alhaslh 'la Shhadh Alayzw 1009. Atrwhh Mqdmh Lnyl Shhadh Dktwrah Fy Al'lwm Alaqtadyh, Klyt Al'lwm Alaqtadyh Waltsyyr Wal'lwm Altjaryh, Jam't Aby Bkr Blqayd, Tlmsan.
4. 'bd Almyk Mzhwdh. (2001). Alada' Bn Alkfa'h Walf'alyh Mfhwmm Wtqyym. Mjlt Al'lwm Alensanyh: Klyt Alhqwq Wal'lwm Alaqtadyh, Jam't Bskrh, Al'dd Alawl, Bskrh, Aljza'r.
5. 'bydat, Dwqan W'ds, 'bd Alrhmn W'ebd Alhq, Kayd. (2011). Albhth Al'lmy: Mfhwmmh- Adwath- Asalybh. Altb'h (12), Dar Alfkr Llnshr Waltwzy'.
6. Al'saf, Lyly Walsrayrh, Khald Ahmd. (2011). Anmwdj Mqtrh Lttwyr Edarh Alm'ssh Alt'lmyh Fy Alardn Fy Dw' Flsft Edart Aljwdh Alshamlh, Mjlt Jam't Dmshq: 27 (3-4).

7. Al'tyby, Flah Shja'. (2010). Mda Alaltzam Bttbyq M'ayyr Edarh Aljwdh Alshamlh Wathrha 'la Mstwa Ada' Almward Albshryh: Drash Ttbyqyh 'la Edart Almward Albshryh Fy Alhrs Alwtny Alkwty. Alkwyt: Jam't Alshrq Alawst, Alkwyt.
8. 'ysa, Syd Ahmd Haj. (2012). Athr Tdryb Alafrad 'la Thsyn Aljwdh Alshamlh Alshyh Fy Almstshfyat Aljza'ryh. Atrwhh Mqdmh Lnyl Shhadat Dktwrah Fy Al'lwm Altjaryh, Klyt Al'lwm Alaqtsadyh Wal'lwm Altjaryh W'lwm Altsyyr, Jam't Aljza'r.
9. Alash'ry, Ahmd Bn Dawd Almzjajy. (2007). Alwjyz Fy Trq Albhth Al'lmy. Khwarzm Llnshr Waltwzy'.
10. Albaz, 'faf Mhmd. (2004). Tqyym Alada' Alm'ssy Llmnzmat Alhkwmym Almsryh Kmdkhl Llttwyr Aledary (Aldwlh Fy 'alm Mtghyr), Awraq Almshrw' Albhthy Almshtk. Mrkz Drasat Wastsharat Aledarh Al'amh, Alqahrh.
11. Bawy, Jab. (2004). Edart Almward Albshryh Walada': Thqyq Alastmraryh Lftrh Twylh. Nywywrk: Mtb't Jam't Aksfwrđ.
12. Bwkmymsh, L'ly. (2011). Edart Aljwdh Alshamlh Wayzw 9000. Dar Alrayh Llnshr Waltwzy'.
13. Ald'jh, Fras Mhmwd. (2016). Athr Alttwyr Altnzymy Fy Thsyn Alada' Alm'ssy, Drash Mydanyh -Lda Aljhat Almsharkh Fy Ja'zt Almlk 'bd Allh Althany Ltmyz Alada' Alhkwmym Walshfayh. Rsalt Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Aljmhwyryh Aljza'ryh Aldymqratyh, Jam't Aba Bkr Blqayd.
14. Aldawy, Alshykh. (2010). Thlyl Alass Alnzryh Lmfhw Alada', Mjlt Albahth: Jam'eh Wrqlh, (7).
15. Aldrarkh, Mamwn. (2006). Edart Aljwdh Alshamlh Wkhdmh Al'mla'. Dar Sfa' Llnshr Waltwzy'.
16. Eyfan, Dyn, Jyms, Jyms. (2009). Aljwdh Alshamlh Aledarh Waltzym Walastratyjy. Dar Almyrykh Llnshr.
17. Aldwyhy, Zkrya Bn 'ly S'd Wnwr, Azman Bn Mhmd Wshrf Aldyn, Ashrf. (2020). Athr Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Fy Thsyn Ada' Awqaf Jm'yat Albr Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh: Etar Nzry Ltbyq Nmwdj Dymynj. Almjhl Al'almyh Lla'mal Walm'tmrat: 3 (1).
18. Hmwd, Ljyn. (2017). Dwr Altdryb Fy Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Fy Almnzmat: Drash Mrj'yh. Drash Mqdmh Lqsm Almward Albshryh Bklyt Edart Ala'mal, Aljam'h Alswryh Alafradyh.
19. Alhyasat, Khalid. (2009). M'ayyr Qyas Kfa't Wfa'lyt Astratyjy Edart Almward Albshryh W'laqtha Balada' Alm'ssy Fy Alm'ssat Alshfyh Alardnyh Mn Wjht Nzr Almwfzfy, Drash Mnshwrh, Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 2(4).
20. Jmylh, W'a'shh, Bwjilal. (2016). Dwr Edart Altghyyr Altnzymy Fy Thsyn Alada' Alm'ssy: Drash Mydanyh Bwhdt Shlf Lsqy Wsrf Almyah Bkmys Mlyanh. Majstyr 'lwm Altsyyr, Qsm Edart Ala'mal, Klyt Al'lwm Alaqtsadyh Waltsyyr Waltjarh, Jam'eh Aljylany Bwn'amh, Khmys Mlyanh, Aljza'r.
21. Khlyfh, 'sam Aldyn Mhmd Abw Al'nyn. (2019). Athr Ttbyq Mfhwm Edart Aljwdh Alshamlh 'la Jwdt Alkhdmh Alt'lymyh Bm'ssat Alt'lym Al'aly Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh: Drash Ttbyqyh 'la Jam't Almlk S'wd. Almjhl Alelktwryh Alshamlh Mt'ddh Altkhsat: (12).
22. Mhmd, Bnaz 'thman. (2016). Tathyr Mmarsat Edarh Almward Albshryh 'la Alada' Alm'ssy, Drash Ttbyqyh 'la Jam't Alslymanyh Altqnyh Beqlym Krdstan Al'raq. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altjarh, Jam't Almnswrh.
23. Mtaw', Dya' Aldyn Mhmd Walkhlyfh, Hsn J'fr. (2014). Mbad' Albhth Wmharath Fy Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh Walajtma'yh. Mktbt Almntny.
24. Nwry, Mhmd 'thman Alamyn. (2014). Tsmym Albhwth Fy Al'lwm Alajtma'yh Walslwykh. Khtwat Albhth Al'lmy, Aljz' Alawl, Altb'h Alrab'h, Jdh: Khwarzm Al'lmyh Nashrwn Wmktbat.
25. Alrshaydh, Nayl Salm. (2007). Mfhwm Alada' Alm'ssy Almtmyz Lda Alqadh Altrbwyyn Fy Eqlym Aljnwb Wbna' Anmwdj Tqyymy. (Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh), Klyt Aldrasat Al'lya, Aljam'h Alardnyh, 'man.
26. Sbhy, Wa'l Mhmd Walghaly, Edrys, Tahr Mnswr. (2009). Syasat Alada' Wbtaqh Alada' Almtwazn. Dar Wa'l Llnshr Waltba'h Waltwzy'.
27. Slymany, Mhmd. (2007). Alabtkar Altswyqy Wathrh 'la Thsyn Ada' Alm'ssh. Rsalt Majstyr, Jam't Almslh, Almsylh, Aljza'r.
28. Smyrh, 'bd Alsmđ. (2008). Ahmyh Tqyym Ada' Al'amlyn Fy Edart Almward Albshryh. Rsalt Majstyr Jam't Batnh, Aljza'r.
29. Abn Wadh, Alhashmy. (2014). Tathyr Mtghyrat Alby'h 'la Ada' Alm'ssh. Drast Aldktwrah Fy Al'lwm Alaqtsadyh, Jam't Styf, Aljza'r.
30. Alwady, 'bd Allh Wmhmwd, Mhmwd W'bd Allh, Blal. (2012). Edart Aljwdh Alshamlh Fy Mnzmat Ala'mal Byn Alnzryh Waltbyq. 'man: Dar Wmktbt Alhamđ Llnshr Waltwzy' Waltba'h.