

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء (دراسة  
تطبيقية على وزارة الحج والعمرة)

The Impact of the Application of the Total Quality Management  
System on Performance (An Empirical Study on the Ministry of  
Hajj and Umrah)

أسماء خالد العصيمي، هاني حسني عبد الحميد  
Asma Khalid Al Osaimi, Hani Hussni Abdelhameed

Accepted  
قبول البحث  
2022/9/17

Revised  
مراجعة البحث  
2022 /8/30

Received  
استلام البحث  
2022 /8/16

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.8>



## أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء (دراسة تطبيقية على وزارة الحج والعمرة)

### The Impact of the Application of the Total Quality Management System on Performance (An Empirical Study on the Ministry of Hajj and Umrah)

أسماء خالد العيصبي<sup>1</sup>، هاني حسني عبد الحميد<sup>2</sup>

Asma Khalid Al Osaimi<sup>1</sup>, Hani Hussni Abdelhameed<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجستير إدارة أعمال الحج والعمرة- جامعة أم القرى- السعودية

<sup>2</sup> أستاذ دكتور- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- السعودية

1 Master of Hajj and Umrah Business Administration, Umm Al-Qura University, KSA

2 Professor, College of Business Administration, Umm Al-Qura University, KSA

<sup>1</sup> Asma\_khalid@hotmail.com, <sup>2</sup> hanyhosny96@gmail.com

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أنظمة الجودة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثرها على الأداء في وزارة الحج والعمرة ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبانة، تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعة محاور، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة وتكونت عينة الدراسة من (100) عامل وعاملة تم اختيارهم عشوائيًا من مجتمع الدراسة الأصلي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة، وعدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة حيث يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة، وعدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وعمومها، وضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة علميًا ومحلًا، أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد اوصت الدراسة بوضع استراتيجية مناسبة للعاملين في وزارة الحج والعمرة والعمل على مشاركة مدراء فيها والعمل على تنفيذها خلال الوقت المطلوب، وتوفير ورش عمل أو مراكز للتدريب في وزارة الحج والعمرة عن الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة؛ الجودة الشاملة؛ تطبيقات الجودة الشاملة؛ وزارة الحج والعمرة.

#### Abstract:

The purpose of the study is to show the reality of the applying the quality management system through the following: Administrative Participation, Accountability and Transparency, Delegation of Authority, Decentralization, and Optimization), and its impact on performance in the Ministry of Hajj and Umrah. To achieve the goal of the study, we made a questionnaire consisting in its final form (45) paragraphs divided into four axes. It made sure from its stable and honesty. The study population consisted of workers in the Ministry of Hajj and Umrah in the Makkah region. The study sample consisted of (100) workers who were randomly selected from the original study population. The results of the study showed the lack of necessary information and data impedes the implementation and application of total quality requirements in the ministry, the lack of clarity and ambiguity in the Ministry's total quality strategies, and the weak participation of the competent department in the ministry in research centers and studies related to total quality globally and locally. The results of the study showed that there were statistically significant differences at the significance level of (0.05) or less in the attitudes of the study sample members about: the principle of administrative participation, the principle of accountability and transparency, and the principle of delegation of authority. In viewing the results that reach through the study, it can make a range of recommendations including the need to put an appropriate strategy for the employees of the Ministry of Hajj and Umrah and work on the participation of managers in it, present it to the workers and clarify it to them, work to implement it in the required time, and provide training workshops or training laboratories in the Ministry of Hajj and Umrah on total quality.

**Keyword:** Quality; Total Quality; Total Quality Applications; Ministry of Hajj and Umrah.

## 1. المقدمة:

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتمامًا واسعًا؛ لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على العملاء وكيفية تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم المتنامية، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في جميع وظائف العمل المؤسسي (الداؤود، 2011)، ولا يحدث التفوق إلا إذا التزم الجميع بالجودة في مستويات الأداء ككل بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة "هي الأساس في التحسين والتطوير المستمر للأداء. والذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى الوصول إلى الهدف الرئيسي وهو رضا العملاء وذلك بتوفير المعلومات وتوفير بيئة تهيئة العاملين للعمل بحماس والتزام في جميع الأعمال" (بدر، 2009). وتأسياً على ما تقدم فإن موضوع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الحج والعمرة يستحق الدراسة لأهميته في التطوير المستمر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) على الأداء في وزارة الحج والعمرة في مكة المكرمة، وفي هذه الدراسة قد تم التركيز واختيار أربعة أبعاد من مجموعة عناصر وأبعاد تشكل عناصر للجودة.

## 1.1. مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من المؤسسات في المملكة العربية السعودية من مشكلة ضعف الأداء وقلة الإنتاجية، وذلك نتيجة عدم التزام المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة، وكذلك عدم التزام الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالجودة، وعدم إدراك الأهمية الحيوية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في حياة المؤسسات حيث إنها تؤثر على نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على التحسين والتطور خاصة في ضوء تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في المستقبل وتماشياً مع رؤية 2030، ومن هذا كله برزت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تسعى لبيان عدم التزام الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالجودة، وعدم إدراك الأهمية الحيوية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء في وزارة الحج والعمرة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة؟

## 2.1. أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة؟
- ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة؟
- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وماهي الحلول لها؟

## 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- معرفة مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- بيان المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وماهي الحلول لها.

## 4.1. فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة مايلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإدارية ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والشفافية ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية والتحسين ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى الفروقات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للإطار النظري مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومن ثم الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الحالية:

**1.1.2 الإطار النظري:****1.1.2.1 إدارة الجودة الشاملة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المناهج المعاصرة للجودة التي ظهرت من فترة الثمانينات من القرن العشرين ونجد اليوم له تطبيقات كثيرة، خصوصاً في البلدان المتقدمة في كل من مجال السلع ومجال الخدمات وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قواعد وأسس معينة في جميع البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية في داخل المؤسسات وخارجها، حيث توفر كل ما هو مناسب لإمكانية التطبيق (بي عيسى، 2019).

**• مفهوم الجودة:**

إن كلمة جودة تعني لكثير من الناس (النوعية العالية) فكلما كانت أفضل خرجت بصورة أحسن وأعطت نتائج رائعة. وبناء عليه، فقد تعددت التعاريف التي تطرق لها الكتاب والمهتمين بالجودة، وقد استهدفت هذه المحاولات في وجود تعريف محدد لمعنى الجودة، ولأبعادها المتنوعة، لكن من الصعب ان نجد تعريف يصفها، ويعرفها تعريفًا شاملاً لأن جوانبها متعددة ومتنوعة (الصرن، 2016)، وفي العصر الحديث تغير مفهوم الجودة مع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبيرة والتطورات التي صاحبت علم الإدارة مع ازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتفرقة (بركات، 2007). كما عرفت بأنها مقابلة لتوقعات الزبون أو تخطئها وتجاوزها، وجودة الخدمة هي الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين من خلال إشباع وتلبية حاجاتهم، ورغباتهم، وتوقعاتهم (السرحدان، 2021: 21)، وعرفها معهد الجودة الفيديرالي بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل" (عبد الله، 2021: 14)، ويرى (الرقب، 2020: 886) ان الجودة "مجموعة من المبادئ والوسائل الفنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لمواجهة احتياجات المستفيدين والعمل على تحقيق الرضا.

**• مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي اظهرت اهتمام المنظمات التي تسعى دائماً لتطور أداؤها الذي يكون بتعاون كافة الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة وهي تحسين وتطوير الأداء المستمر، والاهتمام بالعملاء بتلبية طلباتهم وتوقعاتهم وحاجاتهم للمحافظة عليهم وضمان ولاء العملاء للمنظمة (رواس، 2021). وتعددت واختلقت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة ومنهم من قال أنها فلسفة إدارية تسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي هو خدمة العملاء، والعمل بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف (الخلايلة، 2010).

أما (عبد القادر، 2019) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة من الأساسيات والمبادئ التي يسير بها جميع الأفراد داخل المنظمة لخلق الإبداعات التي ترضي جميع المستفيدين من خدماتها سواء الداخليين أو الخارجيين من خلال تلبية رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية وتلبية حاجات السوق، ويعتبر (الرقب، 2020) إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والطرق الفنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر على الأداء في كافة المستويات والوظائف والمخرجات من خلال استعمال كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتلبية متطلبات المستفيدين والعمل على تحقيق الرضا، كما أشار بعض الكتاب إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر والمحافظة على قدرات المنظمة المتعددة، الجودة تعني تلبية حاجات وتوقعات العميل والنظر برؤيته، وتطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات والأنشطة والعمليات بدءاً من رغبات العملاء وانتهاء بالتقييم الدقيق (محمد، 2021). وتوصلت الباحثة إلى تصور لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث ترى أنها فلسفة إدارية جديدة تطبق مع جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة ويكون هدفها التحسين والتطوير المستمر لجميع العمليات الإدارية والفنية لتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

**• مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة:**

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموعة من القواعد والإرشادات التي تساعد المؤسسة على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديدها منها مبدأ المشاركة الإدارية وهو أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع الموظفين مع مراعاة نجاح المنظمة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة (فاطمة، 2017: 19). أيضاً مبدأ المساءلة والشفافية وتعتبر المساءلة من المصطلحات التي تستعمل منذ القدم وقد توسع استعمالها في المصطلحات الأدبية للإدارة الجديدة، حيث يتمثل في المحاسبة وأن يركز الأفراد على أفعالهم حسب أعمالهم وعلى درجة السلطة المقدمة لهم، وتدل المساءلة على العمل من الناحية التطبيقية أكثر من الناحية النظرية، لأنها تعتبر نوعاً من التعاون بين طرفين في العمل يتمتع الطرف الأول بالسلطة والنفوذ على الطرف الآخر الذي ينفذ، ولا تتحقق عملية المساءلة إلا بحدوث تغيرات داخل المنظمة (حسين، 2016). ومبدأ الشفافية حيث عرفها (قشطة، 2017: 36) بأنها البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.

أيضاً مبدأ تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه؛ وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب؛ وبذا فإن التفويض يتضمن تعيين مهمات للمرؤوسين، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهمات، مع استعدادهم لتحمل تبعات مسؤولية أداء هذه المهمات على نحو مقبول. علماً بأن عملية تفويض السلطة تعد من بين الصعاب الرئيسية التي يجابهها الإداريون، وذلك على الرغم من ضرورتها لجعل الحياة في المنظمة ممكنة (الزعي، 2012: 10). ومبدأ اللامركزية والتحسين: هي تفويض كل أو بعض من سلطات المركز الى الوحدات والوظائف الأدنى في الجهاز الإداري، وهذا يعني تمتع هذه الوحدات الإدارية والوظائف بصلاحيات وسلطة صنع القرار والتصرف المستقل" (الداؤود، 2011: 24). وقد أضاف (الصرن، 2001: 131) بعض المبادئ للجودة الشاملة وهي التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته، واستعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتركيز على العمليات والنشاطات والتناج معاً، والتحسين المستمر للعمليات، وان العلاقة مع المورد على أساس الجودة وليس على أساس السعر فقط، وأخيراً التدريب المستمر والتغذية العكسية. ومبدأ التحسين المستمر ويشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون (بركات، 2007: 42).

أما ابعاد الجودة فقد أشار إليها (مهدي وبودي، 2017: 240) بالاعتمادية وهي القدرة على تقييم الخدمة في الوقت المحدد وبالدفقة المطلوبة ومدى وفائها بالالتزامات، ويمثل هذا البعد 32% كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، ثم بعد الاستجابة هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب، ويمثل هذا البعد 22% كأهمية نسبية في الجودة، ثم بعد الضمان وهو الاطمئنان أي خلو الخدمة من الخطأ أو الخطر أو الشك، ويشمل الاطمئنان النفسي والمادي، ويمثل هذا البعد 19% كأهمية نسبية في الجودة، ثم بعد التعاطف وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب احتياجاته، ويمثل هذا البعد 16% كأهمية نسبية في الجودة، ثم بعد الملموسية ويرتبط هذا البعد بالجوانب الملموسة والمتعلقة بتقديم الخدمة، ومن ذلك التجهيزات المسهلة لتقديم الخدمة ويمثل هذا البعد 16% كأهمية نسبية في الجودة.

### 2.1.2. مفهوم الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي لها حصة كبيرة من الأهمية والبحث في الدراسات الإدارية وخصوصاً دراسات الموارد البشرية، وذلك لأنها مهمة للمؤسسة والافراد ولكثرة وتنوع المؤثرات التي تؤثر على الأداء، ويعد الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف المنظمات لذلك نالت اهتمام كبير من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، ونظراً لأن أداء الإدارة ما هو إلا انعكاس لأداء العاملين نجد ان الكثير من المسؤولين الإداريين من مستويات مختلفة يقومون بمنح موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه نصيباً كبيراً من الاهتمام (بن عيسى، 2019). ويعرف الأداء على انه نوع من السلوك الذي يقوم به العاملين في عملهم، وبها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بمواردها المتاحة وبكفاءة وفعالية (فريجات، 2017). كما عرف العزب (2020) الأداء المؤسسي انه الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف في المؤسسة.

#### • عناصر الأداء:

يشير بن عيسى (2019) أن العناصر المتعلقة بالأداء متنوعة ومختلفة وينبغي على العاملين معرفتها والعمل بها بشكل جيد، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

1. نوعية العمل المنجز: تعني القدرة تنظيم العمل والتخلص من الأخطاء، وأيضاً تشمل الدقة والنظام والتمكن التقني.
2. المتطلبات الوظيفية: تعني المهارة في العمل والمعرفة الفنية ومعرفة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
3. كمية العمل المنجز: وهي حجم العمل المنجز ومدى سرعة إنجازه.
4. المتابعة والثوق: وهي العمل بإخلاص ونشاط وتحمل المسؤولية والالتزام من الاعمال في الوقت المحدد، ومقدار حاجة العاملين للإرشاد والتوجيه من المسؤولين وتقييم أدائهم.

#### • أهمية تقييم الأداء:

ذكر المشاقبة (2019) أن لعملية الأداء دور كبير ومهم جداً في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها والتعرف على نقاط القوة والعمل على تحسينها وتطويرها.
2. الوصول إلى الأخطاء التي حصلت والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأخطاء.
3. توفير أساليب قياس وتخطيط لكفاءة الأداء للإدارة بمستوياتها المختلفة، لكي تكون قراراتهم على قياس حقائق ووضعية.
4. يعتبر تقييم الأداء نوع من أنواع الحوافز يتم من خلاله المنافسة بين المؤسسات نحو الابداع والابتكار في العمل.
5. أن الأساس في تحديد برامج التدريب والأجور والمكافآت هي عملية تقييم الأداء.

- أسس ومبادئ تقييم الأداء:

من أهم الأسس والمبادئ كما ذكرها عبد الله (2021) هي توفر المعلومات الدقيقة لنجاح تقييم الأداء وتحقيق الأهداف، واختيار البديل الأنسب من بين البدائل المختلفة لتقييم أداء المشروعات، وأن تكون أهداف المؤسسة التي تريد تحقيقها واضحة ومحددة، وقد تم دراستها والتحقق منها وترتيبها من حيث الأهمية، ووضع الخطط التفصيلية في المؤسسة لتحديد كيفية تحقيق الأهداف، ووجود جهاز مناسب للرقابة ومتابعة الأداء وحفظ النتائج لاستخدامها في الوظائف الإدارية، وتجميع البيانات في نظام معلومات خاص بنتائج الأداء الفعلي.

- مشاكل تقييم الأداء:

عند تقييم الأداء، تواجه إدارات المؤسسات عدة مشاكل أشار إليها (المشاقبة، 2019: 51) ويمكن ذلك من خلال:

1. عدم وجود معايير واضحة للأداء: أي يجب أن يكون هناك معايير لتقييم أداء الإدارات وذلك لتحقيق العدالة فيما بينهم.
2. التشدد أو التساهل في تقييم الأداء: أن الميل للتشدد أو للتساهل في إعطاء التقديرات يعني ذلك إما إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة مما يؤثر ذلك في عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.
3. التأثيرات التنظيمية: حيث تستخدم الإدارة القائمين على تقييم الموظفين الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة.

## 2.2. الدراسات السابقة:

للتعرف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية قامت الباحثة بالبحث والاستقصاء وجمع المعلومات من مصادر مختلفة، وقد تم الاطلاع على الدراسات التالية:

- دراسة آل عون وآخرون (2022)، هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفى السعودي الألماني بعسير، وتمثلت منهجية البحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وهي اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى السعودي الألماني بعسير تعزى للمتغيرات الاتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
- دراسة رواس (2021)، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التموين والإعاشة بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريين والعاملين بها، وتوصلت الدراسة إلى أنه تطبق مؤسسات الإعاشة والتموين بمكة المكرمة إدارة الجودة الشاملة، وتلتزم الإدارة العليا بمؤسسات التموين بإنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ودراسة الناشري والشريف (2022)، وقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030، وقد تم التوصل لعدة نتائج أبرزها وجود نسبة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي، كما توصل البحث إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- دراسة (Arqawi and Zaid, 2020) هدفت إلى التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي مع التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي الفلسطيني، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي ومباشر على أداء المؤسسات، وأن إدارة المعرفة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي.
- دراسة (Kagiri and Njung, 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة (Flamingo Horticulture Limited) وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، تركيز العمل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة).
- دراسة السرحان (2021)، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي واثار ذلك على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وتجويد مخرجات التعليم في الجامعات الحكومية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية الأردنية تولى اهتمامًا أكثر واضحًا لثلاثة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية للجامعات الحكومية الأردنية والتركيز على تطوير وتحسين العملية التعليمية، وتتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة ادريس وأبولروس (2022)، هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الاداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية كما أن مستوى الاداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية، ووجود عالقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الاداء المؤسسي ووجود أثر لابعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العمل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، في الاداء المؤسسي.

- دراسة خضر (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما وبينت النتائج وجود أثر لأبعاد (التركيز على المستفيدين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لأبعاد (التزام ودعم الإدارة العليا، وتمكين الموظفين) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها.
- دراسة العتيبي (2010)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً، وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.
- دراسة عبد الله (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالمصارف التجارية، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ساهمت في فاعلية الأداء بالمصرف من خلال إنجاز الأعمال في وقت وجيز.
- دراسة درويش (2017)، هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلطانية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة، كما أن هنالك اهتمام لحد ما بتحسين الاداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السلطانية.
- ودراسة بن عودة وأيوب (2017)، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية بولاية وهران، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الاداء الوظيفي.
- أما دراسة عبد الوهاب (2017) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى أداء العاملين بالشركة مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المستفيد الداخلي بما يساعد في تحقيق الرضا للعميل الخارجي.
- دراسة بدر والمدھون (2017) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

### أهم ما يميز الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها شملت بيئة تطبيق جديدة في المجتمع السعودي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة. وتطرقها وإظهارها للدرور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوى الأداء في وزارة الحج والعمرة، لكون الجودة الشاملة أكثر المناهج الإدارية شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء والتطور بمستويات الخدمات المقدمة. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الأهداف والاتجاهات للدراسات السابقة السرحان (2021)، هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما اختلفت دراسة آل عون وآخرون (2022)، حيث هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة في تحسين الخدمات الصحية، الرقيب (2020) التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز في تعزيز المسؤولية المجتمعية، دراسة رواس (2021) التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة بينما دراسة عبدالله (2021) هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، نتائج الدراسات السابقة تنوعت فهناك اتجاهات قوية إيجابية لبعض الدراسات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة (ادريس وأبوروس، 2022) السرحان (2021)، وتباينت نتائج هذه الدراسات من بيئة لأخرى وحتى داخل البيئة الواحدة كان هناك تباين ملحوظ في درجة الارتباط وقوته واتجاهه بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفي القدرة التفسيرية بين هذه المتغيرات، وفي فروقاتها الإحصائية التي تُعزى للمتغيرات الاجتماعية والشخصية. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة؛ إذ إطلعت على جوانبها النظرية التي أوردتها الدراسات السابقة في تصميم نموذج الدراسة وأدائها، واطلعت على نتائج تلك الدراسات التي وُظِّفت لدعم نتائج هذا الدراسة وفق المنطق وأصول المنهجية التعليمية.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة أيضاً منهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات

الإحصائية. وقد استخدمت الباحثة من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أسلوبًا من أساليب البحث الذي يدرس الظاهرة دراسة كيفية توضح خصائصها ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة تم اختيارهم عشوائيًا.

### 2.3. أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2014: 106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.

### 3.3. صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### الصدق الظاهري والداخلي لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة.

### 4.3. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: 430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ).

### 5.3. عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

يتناول هذا الجزء عرض بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

#### • السؤال الأول: ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة؟

للتعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلاً من (مبدأ المشاركة الإدارية، مبدأ المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة

م	الفقرة	درجة الموافقة								متوسط الحسابي	انحراف المعياري	النسبة المئوية		
		لاوافق بشدة		لاوافق		محايد		وافق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
<b>مبدأ المشاركة الإدارية</b>														
1	نتيج الوزارة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطط العمل.	4	4	12	12	17	17	39	39	28	28	3.75	1.114	4
2	قناعة الوزارة ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة هو تطوير لإمكانياتهم.	1	1	12	12	20	20	35	35	32	32	3.85	1.038	2
3	هنالك حرص على احترام العاملين بالوزارة وتحقيق مبدأ المساواة بينهم في الحقوق والواجبات تحقيقاً.	10	10	4	4	22	22	37	37	27	27	3.67	1.207	5
4	تشجيع الوزارة الموظفين على المشاركة في انجاز المهام الصعبة.	5	5	8	8	20	20	38	38	29	29	3.78	1.106	3
5	تساعده مشاركة الموظفين من جميع المستويات في الإحساس بالأهمية ورفع الروح المعنوية.	2	2	6	6	14	14	39	39	39	39	4.07	0.977	1
												<b>3.82</b>	<b>0.935</b>	
<b>المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة الإدارية</b>														
<b>مبدأ المساءلة والشفافية</b>														
6	يتم مناقشة شكاوى المواطنين تجاه الموظفين لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه المقصرين.	4	4	8	8	21	21	38	38	29	29	3.80	1.073	4
7	تساهم المساءلة الإدارية المتبعة بالوزارة في حث الموظفين على أداء مهامهم.	4	4	6	6	12	12	49	49	29	29	3.93	1.008	1
8	تتسم آليات المساءلة في الوزارة بالشفافية والوضوح.	5	5	8	8	27	27	38	38	22	22	3.64	1.069	5
9	يتم تشجيع الموظفين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن نتائج العمل النهائية.	5	5	6	6	16	16	47	47	26	26	3.83	1.045	3
10	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومساءلة المقصرين لجميع الموظفين ضمن لوائح الوزارة.	4	4	7	7	19	19	39	39	31	31	3.86	1.064	2
												<b>3.81</b>	<b>0.923</b>	-
<b>المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة والشفافية</b>														
<b>مبدأ تفويض السلطة</b>														
11	تمنح الوزارة العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لتسيير العمل.	4	4	7	7	20	20	45	45	24	24	3.78	1.021	4
12	يتابع المدراء مدى التزام العاملين بالمهام المفوضه إليهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة.	2	2	6	6	21	21	44	44	27	27	3.88	946.	3
13	تعطي الإدارة المرونة المناسبة للموظفين للتصرف في أداء مهامهم واتخاذ القرارات باستقلالية.	4	4	8	8	23	23	39	39	26	26	3.75	1.058	5
14	يتم منح المدراء الصلاحيات لإنجاز الأعمال التي تخص إدارتهم.	2	2	4	4	16	16	44	44	34	34	4.04	0.920	1
15	تقوم الإدارة المشرفة بمتابعة المدراء الذين تحت اشرافهم وتقديم المقترحات لهم.	1	1	6	6	24	24	34	34	35	35	3.96	963.	2
												<b>3.88</b>	<b>0.853</b>	-
<b>المتوسط الحسابي لمبدأ تفويض السلطة</b>														
<b>مبدأ اللامركزية والتحسين</b>														
16	ينظر الى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بالوزارة.	3	3	6	6	13	13	37	37	41	41	4.07	1.027	3
17	تعمل الوزارة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة سعياً لتحسين خدماتها للعملاء.	2	2	2	2	21	21	36	36	39	39	4.08	0.929	2
18	تشجع الوزارة العاملين لديها لإدخال تحسينات مستمرة في أدائهم الوظيفي.	4	4	6	6	17	17	38	38	35	35	3.94	1.062	4
19	تحرص الإدارة على تشجيع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وافكارهم للتطوير وتحسين الأداء.	5	5	5	5	9	9	37	37	44	44	4.10	1.087	1
20	تسعى الوزارة الى توفير كافة الموارد اللازمة للتحسين المستمر في أنظمتها.	5	5	6	6	17	17	42	42	30	30	3.86	1.073	5
												<b>4.01</b>	<b>0.917</b>	
<b>المتوسط الحسابي لمبدأ اللامركزية والتحسين</b>														
<b>المتوسط الحسابي لمحورمدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة</b>														
												<b>3.88</b>	<b>0.917</b>	-

يتضح من خلال الجدول (1) أن محور مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة يتضمن (20) عبارة ويشتمل على أربعة أبعاد هي (مبدأ المشاركة الإدارية، مبدأ المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين)، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

**البعد الأول: مبدأ المشاركة الإدارية:**

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مبدأ المشاركة الإدارية (3.82) بانحراف معياري (0.935)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.67) إلى (4.07) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ المشاركة الإدارية في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.977)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مشاركة الموظفين من جميع المستويات تساعد في الإحساس بالأهمية ورفع الروح المعنوية.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (1.038)، وهذا يدل على قناعة الوزارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة هو تطوير لإمكانياتهم.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.106)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تشجيع الوزارة الموظفين على المشاركة في انجاز المهام الصعبة الموكلة إليهم عن طريق تحفيزهم.
- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.114)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطط العمل ومن ثم المشاركة في بناء هذه الخطط.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.207)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على احترام العاملين بالوزارة وتحقيق مبدأ المساواة بينهم في جميع الحقوق والواجبات.

**البعد الثاني: مبدأ المساءلة والشفافية:**

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات لبعد مبدأ المساءلة والشفافية (3.81) بانحراف معياري (0.923)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.64) إلى (3.93) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (1.008)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المساءلة الإدارية المتبعة بالوزارة تساهم في حث الموظفين على أداء مهامهم بكل جدية.
- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.064)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومساءلة المقصرين لجميع الموظفين ضمن لوائح الوزارة المتبعة.
- جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (1.045)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تشجيع الموظفين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الجميع مسؤول عن نتائج العمل النهائية مما يعمل على مشاركة جميع الموظفين في الأعمال وتشجيعهم وتحفيزهم على إكمالها على أحسن وجه.
- جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.073)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم مناقشة شكاوى المواطنين تجاه الموظفين لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه المقصرين منهم وأيضاً مجازاة الممتازين منهم.
- جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.069)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن آليات المساءلة في الوزارة تتسم بالشفافية والوضوح لجميع العاملين.

**البعد الثالث: مبدأ تفويض السلطة:**

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مبدأ تفويض السلطة (3.88) بانحراف معياري (0.853)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ تفويض السلطة في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.75) إلى (4.04) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ تفويض السلطة في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:

- جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.920)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم منح المدراء الصلاحيات لإنجاز الأعمال التي تخص إدارتهم والإشراف عليها.
- جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.963)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قيام الإدارة المشرفة بمتابعة المدراء الذين تحت إشرافهم وتقديم المقترحات لهم.
- جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.946)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المدراء يتابعون مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة عند طلبهم لها.

- جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.021)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على منح الوزارة العاملين السلطات والصلاحيات اللازمة لتسيير العمل بالطريقة المتفق عليها.
  - جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.058)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الإدارة تعطي المرونة المناسبة للموظفين للتصرف في أداء مهامهم واتخاذ القرارات باستقلالية ومحاسبهم بعد الانتهاء منها.
- البعد الرابع: مبدأ اللامركزية والتحسين:**
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مبدأ اللامركزية والتحسين (4.01) بانحراف معياري (0.917)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين في وزارة الحج، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.86 إلى 4.10) وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة والتي تشير إلى درجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بتطبيق بُعد مبدأ اللامركزية والتحسين في وزارة الحج، وفيما يلي عرض وتفسير لهذه العبارات:
- جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.087)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الإدارة على تشجيع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وافكارهم للتطوير وتحسين الأداء داخل الوزارة.
  - جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.929)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن وزارة الحج والعمرة تعمل على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة سعياً لتحسين خدماتها للعملاء وذلك باستخدام كافة الأجهزة والتطبيقات الحديثة.
  - جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.027)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على النظر إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بوزارة الحج والعمرة.
  - جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.062)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تشجع العاملين لديها لإدخال تحسينات مستمرة في أدائهم الوظيفي.
  - جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.073)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تسعى إلى توفير كافة الموارد اللازمة للتحسين المستمر في أنظمتها من خلال استقطاب الأجهزة والمعدات الحديثة.
- يتضح من خلال شرح وتفسير أبعاد واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة، وفيما يلي ترتيب لهذه الأبعاد:

جدول (2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد/المحور
3	0.935	3.82	البعد الأول: مبدأ المشاركة الإدارية
4	0.923	3.81	البعد الثاني مبدأ المساءلة والشفافية
2	0.853	3.88	البعد الثالث: مبدأ تفويض السلطة
1	0.917	4.01	البعد الرابع: مبدأ اللامركزية والتحسين
-	<b>0.841</b>	<b>3.88</b>	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ككل

يتضح من الجدول (2) موافقة أفراد الدراسة على جميع أبعاد واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين موافقة أفراد الدراسة على تطبيق مبدأ اللامركزية والتحسين في وزارة الحج فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.01) ويأتي في المرتبة الأولى، فيما وجد أن أفراد الدراسة موافقون على تطبيق مبدأ تفويض السلطة في الوزارة بمتوسط حسابي (3.88) ويأتي في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء تطبيق مبدأ المشاركة الإدارية بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة موافق، فيما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة موافق، كما يتضح من الجدول أعلاه موافقة أفراد الدراسة على محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ال عون وآخرون، 2022)، والتي أظهرت اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الإدارة التنفيذية في المستشفى على تحسين جودة الخدمة الصحية، تعامل إدارة المستشفى مع الشكاوى المقدمة من المرضى بكل اهتمام وجدية، مطابقة الخدمة المطلوبة من طرف المريض مع الخدمة المقدمة.

#### • السؤال الثاني: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة؟

للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة

م	الفقرة	درجة الموافقة									
		لا وافق بشدة		لا وافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
21	تبنى الوزارة خطة استراتيجية واضحة لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في كامل منظومتها.	2	2	8	8	21	21	36	36	33	33
22	تقوم الوزارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبلها باستمرار.	2	2	6	6	20	20	40	40	32	32
23	توفر الوزارة الوقت والكادر البشري والمعدات والميزانية المالية الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة.	3	3	11	11	23	23	33	33	30	30
24	يتم ابتكار طرق ووسائل جديدة بشكل مستمر تساعد في تحسين مستويات الجودة بالوزارة.	3	3	10	10	22	22	30	30	35	35
25	تعمل الوزارة على دعم العاملين بمشاركتهم في فرق العمل الخاصة بالجودة الشاملة بالوزارة.	3	3	8	8	26	26	33	33	30	30
26	تحرص الوزارة على تدوين كافة نتائج الأعمال وحفظها في سجلات للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات.	2	2	9	9	19	19	37	37	33	33
27	تضع الإدارة العليا أهدافاً واضحة تتعلق بالجودة وتتابع بشكل مستمر مشاريع إدارة الجودة الشاملة.	3	3	6	6	25	25	39	39	27	27
28	توجد إدارات وأقسام مختصة في إدارة الجودة الشاملة بالوزارة.	3	3	6	6	20	20	39	39	32	32
29	تحرص الإدارات المختلفة بالوزارة على معالجة الأخطاء بمجرد حدوثها.	4	4	5	5	22	22	33	33	36	36
30	تطور الوزارة الآليات للتحقق من كفاءة العاملين لديها.	4	4	9	9	16	16	39	39	32	32
31	تحرص الإدارة العليا بالوزارة على رفع مستوى أداء العاملين فيها.	3	3	5	5	17	17	38	38	37	37
-	المتوسط الحسابي لمحور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	3.89	0.921	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من خلال الجدول (3) أن محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة يتضمن (11) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.76 - 4.01) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة (موافق)، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.89) بانحراف معياري (0.921)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (1.010)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الإدارة العليا بالوزارة على رفع مستوى أداء العاملين فيها.

- جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.973)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قيام الوزارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبلها باستمرار عن طريق استخدام أساليب وخدمات حديثة داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.070)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الإدارات المختلفة بالوزارة على معالجة الأخطاء بمجرد حدوثها وذلك من خلال وجود مسؤولين عن معالجة هذه الأخطاء.
- جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.016)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وجود إدارات وأقسام مختصة في إدارة الجودة الشاملة بالوزارة تعمل على مراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.020)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تبني الوزارة خطة استراتيجية واضحة لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في كامل منظومتها داخل وزارة الحج والعمرة.
- جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.030)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص الوزارة على تدوين كافة نتائج الأعمال وحفظها في سجلات للاستعانة بها عند اتخاذ القرارات ووجود جهات مختصة لذلك.
- جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.092)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تعمل على تطوير آليات للتحقق من كفاءة العاملين لديها ومحاسبة الممتازين منهم والمتخاذلين أيضًا.
- جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.108)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم ابتكار طرق ووسائل جديدة بشكل مستمر تساعد في تحسين مستويات الجودة بالوزارة وذلك باستخدام أساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة.
- جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.002)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الإدارة العليا تضع أهدافًا واضحة تتعلق بالجودة وتتابع بشكل مستمر مشاريع إدارة الجودة الشاملة من خلال خطة متفق عليها من الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.057)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تعمل على دعم العاملين بمشاركتهم في فرق العمل الخاصة بالجودة الشاملة بالوزارة وتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتفوقين وأيضًا معاقبة العاملين المقصرين.
- جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.093)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة توفر الوقت والكادر البشري والمعدات والميزانية المالية الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة وذلك من خلال خطة متفق عليها.
- السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها؟ للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها

م	الفقرة	درجة الموافقة									
		لا وافق بشدة		لا وافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32	ضعف الدعم المالي لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة في الوزارة.	6	6	19	19	30	30	28	28	17	17
33	ضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً.	5	5	16	16	32	32	33	33	14	14
34	عدم قناعة بعض القيادات الإدارية بالوزارة بتطبيق متطلبات الجودة.	5	5	20	20	29	29	30	30	16	16
35	عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها.	3	3	21	21	26	26	31	31	19	19
36	عدم وجود معايير قياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.	5	5	25	25	21	21	30	30	19	19
37	عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الوزارة بما يتلاءم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.	6	6	20	20	32	32	26	26	16	16
38	عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة.	4	4	18	18	28	28	31	31	19	19
39	قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة.	5	5	16	16	14	14	35	35	30	30
-	المتوسط الحسابي لمحور المعوقات خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها									3.39	0.959

يتضح من خلال الجدول (4) أن محور المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها يتضمن (8) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.26 ، 3.69) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين (الثالثة - الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجتين (محايد- موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.39) بانحراف معياري (0.959)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها، ومن أبرز تلك المعوقات (قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة- عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة- عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (محمد، 2017)، والتي أظهرت مجموعة من المتطلبات اللازمة؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالملكة العربية السعودية، وجاءت المتطلبات في صورة متطلبات تنظيمية، ومادية وبشرية، ومجتمعية. وتلك المتطلبات منظومة متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، لذلك يجب النظر إليها بصورة كلية، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الناشري والشريف، 2022)، والتي أظهرت وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي بلغ (59.4%).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.203)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة وتوصي الباحثة بتقديم دورات تدريبية عن الجودة الشاملة للعاملين في الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.112)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة لذلك توصي الباحثة بضرورة توفير المعلومات والبيانات من الجهات المختصة بذلك.
- جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.112)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وعمومها مما يجعل صعوبة في تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل العاملين بالوزارة.
- جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.067)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على ضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالميًا ومحليًا لذلك توصي الباحثة بضرورة وجود مشاركة كبيرة من قبل الإدارة المختصة بالوزارة مع الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة لتحقيق النجاح في العمل داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (36) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.190)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على عدم وجود معايير قياس رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.118)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على عدم قناعة بعض القيادات الإدارية بالوزارة بتطبيق متطلبات الجودة لذلك توصي الباحثة بضرورة تقديم دورات تدريبية لهذه القيادات عن مميزات وأهداف تطبيق الجودة الشاملة داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.143)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على ضعف الدعم المالي لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة في الوزارة وتوصي الباحثة بضرورة توفر الدعم المالي المناسب من الجهات المختصة لتنفيذ تطبيقات الجودة الشاملة داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.134)، وهذا يدل على أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الوزارة بما يتلاءم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة، لذلك توصي الباحثة بضرورة تقديم دورات تدريبية عن الجودة الشاملة للعاملين في الوزارة.

السؤال الرابع: ما أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؟

للتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

م	الفقرة	درجة الموافقة											
		لا وافق بشدة		لا وافق		محايد		أوافق بشدة					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
40	يتقبل الموظفون بالوزارة القيام بأعمال إضافية يتم تكليفهم بها حسب متطلبات العمل.	2	2	5	5	21	21	45	45	27	27	3.90	0.927
41	يحرص الموظفون بالوزارة على إنجاز أعمالهم بدون أخطاء.	1	1	8	8	18	18	46	46	27	27	3.90	0.927
42	ينعكس رضا العاملين بالوزارة في ارتفاع مستوى أدائهم.	3	3	2	2	16	16	40	40	39	39	4.10	0.948
43	تساهم الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة.	3	3	1	1	15	15	29	29	52	52	4.26	0.960
44	يؤدي تحسين أداء العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل.	2	2	3	3	10	10	35	35	50	50	4.28	0.911
45	ينجز الموظفون بالوزارة مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4	4	5	5	26	26	38	38	27	27	3.79	1.028
-	المتوسط الحسابي لمحور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين											<b>4.04</b>	<b>0.742</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين يتضمن (6) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.79، 4.28) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين (الرابعة-الخامسة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجتين (موافق- موافق بشدة). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.04) بانحراف معياري (0.742)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، ومن أبرز تلك العبارات (يؤدي تحسين أداء العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل- تساهم الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة- ينعكس رضا العاملين بالوزارة في ارتفاع مستوى أدائهم)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (رواس، 2021)، والتي أوصت بضرورة أن تقوم الإدارة العليا بمؤسسات الإعاشة والتموين بمكة المكرمة بتوفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها بشكل مناسب. وضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (44) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.911)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل وذلك بتقديم دورات تدريبية عن الجودة الشاملة.
- جاءت العبارة رقم (43) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.960)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مساهمة الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة وذلك لأنها تعمل على رفع مستوى أدائهم داخل الوزارة.
- جاءت العبارة رقم (42) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.948)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن رضا العاملين بالوزارة من خلال تشجيعهم وتقديم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين الجيدين منهم والتي بدورها تعمل على ارتفاع مستوى أدائهم.
- جاءت العبارة رقم (40-41) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.927)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الموظفين بالوزارة يتقبلون القيام بأعمال إضافية يتم تكليفهم بها حسب متطلبات العمل وذلك عند وجود مكافآت وبدلات عن هذا العمل، وأيضاً يحرصون على إنجاز هذه الأعمال بدون أخطاء.
- جاءت العبارة رقم (45) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.028)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الموظفين بالوزارة ينجزون مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة وذلك من خلال وجود مدراء يشرفون على العمل الذي يقومون به.

#### 4. الإجابة على فرضيات الدراسة:

1.4 الفرضية الأولى والتي تنص على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة".  
للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد والبسيط وجاءت النتائج:

جدول (6): يوضح ترتيب المتغيرات في النموذج

المتغيرات الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة	1
المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين	2

يعرض الجدول (6) خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد مرتبة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع، ويتضح من الجدول أن متغيرات (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) تم إدراجها في الخطوة الأولى كمتغيرات مستقلة، بينما تم إدراج مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة على المتغير التابع، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis Of Variance كالتالي:

جدول (7): يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار			25.450	4	6.362		
مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة	الخطأ	0.468	28.987	95	305.	20.852	0.00
المجموع			54.436	99			

يوضح الجدول (7) علاقة بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، نظراً لمعنوية قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.983)، عند مستوى دلالة (0.000) ودرجات حرية (7، 92)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، نظراً لمعنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

جدول (8): يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من وجود علاقة بين كل من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.674	0.265		6.306	0.000
المشاركة الإدارية	0.152	0.110	0.192	1.3800	0.017
المساءلة والشفافية	0.009	0.126	0.011	0.073	0.042
مبدأ تفويض السلطة	0.329	0.142	0.379	2.323	0.022
مبدأ اللامركزية والتحسين	0.117	0.128	0.145	0.913	0.036

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (8) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائية، وكذلك وجود علاقة بين علاقة بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، مما يدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، وبذلك تتحقق فرضية الدراسة والتي تنص على هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من (المشاركة الإدارية، المساءة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (آل مشاري وآخرون، 2022)، والتي أظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، والتزام القيادة بالجودة، ومشاركة الموظفين) وتحسين أداء المنشآت، والقطاع الخيري بمنطقة عسير، كما تتفق مع دراسة (خضر، 2019) والتي أظهرت هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما وبينت النتائج وجود أثر لأبعاد (التركيز على المستفيدين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها، وأيضاً تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الرقب، 2020)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha > 0.05$ ) بين درجة ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى المسؤولية المجتمعية.

كما تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وجاءت النتائج كما يلي:

النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F
الحد الثابت	2.163	8.739	0.619	0.383	**60.76
المشاركة الإدارية	0.490	7.795			

\* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (المشاركة الإدارية) و (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (60.76) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي للمشاركة الإدارية على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة. كما يوضح الجدول معامل الإحداار في النموذج ( $\beta$ ) للمتغير المستقل (المشاركة الإدارية) والذي بلغ (0.490) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائية مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحداار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.619) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.383) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (المشاركة الإدارية) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة) بلغ 38.3%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة الإدارية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.

النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F
الحد الثابت	2.202	8.650	0.600	0.360	**55.04
المساءلة والشفافية	0.482	7.419			

\* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (المساءلة والشفافية) و(مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (55.04) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي للمساءلة والشفافية على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة. كما يوضح الجدول معامل الإنحدار في النموذج ( $\beta$ ) للمتغير المستقل (المساءلة والشفافية) والذي بلغ (0.482) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.600) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.360) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (المساءلة والشفافية) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة) بلغ 36.0%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المساءلة والشفافية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.

جدول (11): يوضح تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود علاقة بين (تفويض السلطة) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة

النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F
	$\beta$				
الحد الثابت	1.794	6.888	0.665	0.442	**77.78
تفويض السلطة	0.578	8.819			

\* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (تفويض السلطة) و (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (77.78) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي لتفويض السلطة على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة. كما يوضح الجدول معامل الإنحدار في النموذج ( $\beta$ ) للمتغير المستقل (تفويض السلطة) والذي بلغ (0.578) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.665) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.442) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (تفويض السلطة) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة) بلغ 44.2%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تفويض السلطة) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.

جدول (12): يوضح تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود علاقة بين (اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة

النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F
	$\beta$				
الحد الثابت	2.013	7.678	0.625	0.390	**62.72
اللامركزية والتحسين	0.505	7.920			

\* إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (اللامركزية والتحسين) و(مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (62.72) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وبالتالي التأثير المعنوي لللامركزية والتحسين على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة. كما يوضح الجدول معامل الإنحدار في النموذج ( $\beta$ ) للمتغير المستقل (اللامركزية والتحسين) والذي بلغ (0.505) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل انحدار المتغير المستقل في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.625) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.390) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (اللامركزية والتحسين) في إحداث التغيير في المتغير التابع (مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة) بلغ 39.0%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.

2.4. الفرضية الثانية والتي تنص على "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى الفروقات الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)".

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس استخدمت الباحثة (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13): يوضح اختبارات (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة																																																																																
مبدأ المشاركة الإدارية	ذكر	80	3.78	0.980	0.940	98	0.268																																																																																
	أنثى	20	4.00	0.725				مبدأ المساءلة والشفافية	ذكر	80	3.74	0.985	1.572	98	0.119	أنثى	20	4.10	0.545	مبدأ تفويض السلطة	ذكر	80	3.84	0.915	0.985	98	0.327	أنثى	20	4.05	0.519	مبدأ اللامركزية والتحسين	ذكر	80	3.95	0.990	1.369	98	0.174	أنثى	20	4.26	0.473	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	ذكر	80	3.8269	0.9100	1.315	98	0.192	أنثى	20	4.1025	0.421	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	0.288	أنثى	20	4.07	0.596	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652	أنثى	20	3.13	0.855	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190
مبدأ المساءلة والشفافية	ذكر	80	3.74	0.985	1.572	98	0.119																																																																																
	أنثى	20	4.10	0.545				مبدأ تفويض السلطة	ذكر	80	3.84	0.915	0.985	98	0.327	أنثى	20	4.05	0.519	مبدأ اللامركزية والتحسين	ذكر	80	3.95	0.990	1.369	98	0.174	أنثى	20	4.26	0.473	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	ذكر	80	3.8269	0.9100	1.315	98	0.192	أنثى	20	4.1025	0.421	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	0.288	أنثى	20	4.07	0.596	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652	أنثى	20	3.13	0.855	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190	أنثى	20	4.23	0.454								
مبدأ تفويض السلطة	ذكر	80	3.84	0.915	0.985	98	0.327																																																																																
	أنثى	20	4.05	0.519				مبدأ اللامركزية والتحسين	ذكر	80	3.95	0.990	1.369	98	0.174	أنثى	20	4.26	0.473	محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	ذكر	80	3.8269	0.9100	1.315	98	0.192	أنثى	20	4.1025	0.421	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	0.288	أنثى	20	4.07	0.596	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652	أنثى	20	3.13	0.855	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190	أنثى	20	4.23	0.454																				
مبدأ اللامركزية والتحسين	ذكر	80	3.95	0.990	1.369	98	0.174																																																																																
	أنثى	20	4.26	0.473				محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	ذكر	80	3.8269	0.9100	1.315	98	0.192	أنثى	20	4.1025	0.421	المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	0.288	أنثى	20	4.07	0.596	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652	أنثى	20	3.13	0.855	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190	أنثى	20	4.23	0.454																																
محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	ذكر	80	3.8269	0.9100	1.315	98	0.192																																																																																
	أنثى	20	4.1025	0.421				المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	0.288	أنثى	20	4.07	0.596	المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652	أنثى	20	3.13	0.855	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190	أنثى	20	4.23	0.454																																												
المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	ذكر	80	3.83	0.982	1.067	98	0.288																																																																																
	أنثى	20	4.07	0.596				المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652	أنثى	20	3.13	0.855	المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190	أنثى	20	4.23	0.454																																																								
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	ذكر	80	3.45	0.978	1.381	98	0.1652																																																																																
	أنثى	20	3.13	0.855				المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190	أنثى	20	4.23	0.454																																																																				
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	ذكر	80	3.99	0.792	1.320	98	0.190																																																																																
	أنثى	20	4.23	0.454																																																																																			

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير الجنس، فقد بلغت قيم مستويات الدلالة (0.268، 0.119، 0.327، 0.174، 0.192، 0.288، 0.1652، 0.190) وجميعها قيم أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير الجنس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الغالبية من أفراد الدراسة من الذكور وبالتالي جاءت استجاباتهم متشابهة نحو محاور الدراسة.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول (15): يوضح نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي
مبدأ المشاركة الإدارية	(5) أعوام أو أقل	16	4.11
	من (5) - (10) أعوام	15	3.57
	من (11) - (15) عاماً	17	3.58
	أكثر من (15) عاماً	52	4.89
مبدأ المساءلة والشفافية	(5) أعوام أو أقل	16	4.09
	من (5) - (10) أعوام	15	3.72
	من (11) - (15) عاماً	17	3.74
	أكثر من (15) عاماً	52	4.78
مبدأ تفويض السلطة	(5) أعوام أو أقل	16	3.29
	من (5) - (10) أعوام	15	3.81
	من (11) - (15) عاماً	17	3.64
	أكثر من (15) عاماً	52	4.86
مبدأ اللامركزية والتحسين	(5) أعوام أو أقل	16	3.38
	من (5) - (10) أعوام	15	3.96
	من (11) - (15) عاماً	17	3.78
	أكثر من (15) عاماً	52	4.99
محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	(5) أعوام أو أقل	16	3.22
	من (5) - (10) أعوام	15	3.77
	من (11) - (15) عاماً	17	3.68
	أكثر من (15) عاماً	52	3.88
المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	(5) أعوام أو أقل	16	3.09
	من (5) - (10) أعوام	15	3.98
	من (11) - (15) عاماً	17	3.80
	أكثر من (15) عاماً	52	3.99
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	(5) أعوام أو أقل	16	3.16
	من (5) - (10) أعوام	15	3.26
	من (11) - (15) عاماً	17	3.13
	أكثر من (15) عاماً	52	3.58
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	(5) أعوام أو أقل	16	3.35
	من (5) - (10) أعوام	15	3.67
	من (11) - (15) عاماً	17	4.10
	أكثر من (15) عاماً	52	4.03

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها- المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير سنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم أكثر من (15) عاماً وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفئة حصلت على أعلى عدد في توزيع أداة الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وأراءهم مختلفة تجاه محاور الدراسة، تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشراري، 2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة عن مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، ومتغير المسعى الوظيفي.

## ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16): يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مبدأ المشاركة الإدارية	بين المجموعات	4.732	4	1.183	1.373	0.249
	داخل المجموعات	81.850	95	0.862		
	المجموع	86.582	99			
مبدأ المساءلة والشفافية	بين المجموعات	4.305	4	1.076	1.278	0.284
	داخل المجموعات	80.001	95	0.842		
	المجموع	84.306	99			
مبدأ تفويض السلطة	بين المجموعات	3.353	4	0.838	1.160	0.333
	داخل المجموعات	68.654	95	0.723		
	المجموع	72.008	99			
مبدأ اللامركزية والتحسين	بين المجموعات	2.922	4	0.731	0.864	0.488
	داخل المجموعات	80.308	95	0.845		
	المجموع	83.230	99			
محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	بين المجموعات	3.586	4	0.896	1.280	0.283
	داخل المجموعات	66.512	95	0.700		
	المجموع	70.098	99			
المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	بين المجموعات	4.990	4	1.248	1.502	0.208
	داخل المجموعات	78.903	95	0.831		
	المجموع	83.893	99			
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	بين المجموعات	9.023	4	2.256	2.610	0.040
	داخل المجموعات	82.099	95	0.864		
	المجموع	91.122	99			
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	بين المجموعات	2.124	4	0.531	0.964	0.431
	داخل المجموعات	52.313	95	0.551		
	المجموع	54.436	99			

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيم مستويات الدلالة (0.284، 0.249، 0.333، 0.488، 0.283، 0.208، 0.431) وجميعها قيم أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشراري، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) وفقاً للمؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المؤهل

العلمي، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات المؤهل العلمي نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدم الباحث اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (17): يوضح نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي
تأنيوي		18	4.10
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة	بكالوريوس	55	4.66
الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج	دبلوم عالي	5	3.97
والعمرة وإيجاد الحلول لها	ماجستير	20	4.13
	دكتوراه	2	4.01

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي مؤهلهم العلمي بكالوريوس وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفئة حصلت على أعلى عدد في توزيع أداة الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وأراؤهم مختلفة تجاه محاور الدراسة.

#### رابعاً: الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المستوى الوظيفي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (18): يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى الوظيفي

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مبدأ المشاركة الإدارية	بين المجموعات	0.712	2	0.356	0.402	0.670
	داخل المجموعات	85.870	97	0.885		غير دالة
	المجموع	86.582	99			
مبدأ المساءلة والشفافية	بين المجموعات	1.049	2	0.524	0.611	0.545
	داخل المجموعات	83.257	97	0.858		دالة
	المجموع	84.306	99			
مبدأ تفويض السلطة	بين المجموعات	0.274	2	0.137	0.185	0.831
	داخل المجموعات	71.733	97	0.740		دالة
	المجموع	72.008	99			
مبدأ اللامركزية والتحسين	بين المجموعات	1.566	2	0.783	0.930	0.398
	داخل المجموعات	81.664	97	0.842		دالة
	المجموع	83.230	99			
محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل	بين المجموعات	0.590	2	0.295	0.411	0.664
	داخل المجموعات	69.508	97	0.717		دالة
	المجموع	70.098	99			
المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة	بين المجموعات	2.463	2	1.231	1.467	0.236
	داخل المجموعات	81.430	97	0.839		دالة
	المجموع	83.893	99			
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	بين المجموعات	11.901	2	5.951	7.286	0.001
	داخل المجموعات	79.220	97	0.817		دالة
	المجموع	91.122	99			
المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين	بين المجموعات	1.875	2	0.937	1.730	0.183
	داخل المجموعات	52.561	97	0.542		دالة
	المجموع	54.436	99			

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المستوى الوظيفي، فقد بلغت قيم مستويات الدلالة (0.670، 0.545، 0.831، 0.398، 0.664، 0.236، 0.183) وجميعها قيم أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المستوى الوظيفي.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المستوى الوظيفي، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات المستوى الوظيفي نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدم الباحث اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (19): يوضح نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المستوى الوظيفي

المحاور	المستوى الوظيفي	ن	المتوسط الحسابي
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها	إدارة عليا	18	4.13
	إدارة تنفيذية	29	3.22
	موظف اداري	53	4.23

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها) باختلاف متغير المستوى الوظيفي، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الموظفين الإداريين وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. ويفسر الباحث ذلك أن هذه الفئة حصلت على أعلى عدد في توزيع أداة الدراسة وبالتالي جاءت استجاباتهم وأراؤهم مختلفة تجاه المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها وذلك بسبب عملهم كموظفين إداريين فهم على علم بجميع هذه المعوقات.

## 5. النتائج والتوصيات:

يشمل هذا الجزء على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

### 1.5. نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، تفويض السلطة، اللامركزية والتحسين) وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المشاركة الإدارية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:
  1. تساعد مشاركة الموظفين من جميع المستويات في الإحساس بالأهمية ورفع الروح المعنوية.
  2. فتاعة الوزارة ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية المختلفة هو تطوير لإمكانياتهم.
  3. تشجع الوزارة الموظفين على المشاركة في انجاز المهام الصعبة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المساءلة والشفافية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:
  1. تساهم المساءلة الإدارية المتبعة بالوزارة في حث الموظفين على أداء مهامهم.
  2. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومساءلة المقصرين لجميع الموظفين ضمن لوائح الوزارة.
  3. يتم تشجيع الموظفين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن نتائج العمل النهائية.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المساءلة والشفافية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:
  1. يتم منح المدراء الصلاحيات لإنجاز الأعمال التي تخص إدارتهم.
  2. تقوم الإدارة المشرفة بمتابعة المدراء الذين تحت إشرافهم وتقديم المقترحات لهم.
  3. يتابع المدراء مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة.

- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مبدأ المساءلة والشفافية، فقد اشتمل هذا البعد على خمس عبارات، ومن أبرز هذه العبارات:
  1. تحرص الإدارة على تشجيع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وافكارهم للتطوير وتحسين الأداء.
  2. تعمل الوزارة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال تطبيقات الجودة سعياً لتحسين خدماتها للعملاء.
  3. ينظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بالوزارة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة، اشتمل هذا المحور على إحدى عشر عبارة جاءت جميعاً بدرجة موافقة من قبل أفراد الدراسة، ومن أبرز هذه العبارات:
  1. تحرص الإدارة العليا بالوزارة على رفع مستوى أداء العاملين فيها.
  2. تقوم الوزارة بمراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبلها باستمرار.
  3. تحرص الإدارات المختلفة بالوزارة على معالجة الأخطاء بمجرد حدوثها.
  4. توجد إدارات واقسام مختصة في إدارة الجودة الشاملة بالوزارة.
  5. تتبنى الوزارة خطة استراتيجية واضحة لنشر ثقافة الجودة وتحقيقها في كامل منظومتها.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك محايدة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها، فقد اشتمل هذا المحور على ثماني معوقات تراوحت استجابات أفراد الدراسة ما بين (محايد، موافق) ومن أبرز هذه المعوقات:
  1. قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة.
  2. عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة.
  3. عدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها.
  4. ضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة عالمياً ومحلياً.
- أظهرت نتائج الدراسة على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، اشتمل هذا المحور على ست عبارات، تراوحت استجابات أفراد الدراسة عليها ما بين (موافق، موافق بشدة) ومن أبرز هذه العبارات:
  1. يؤدي تحسين أداء العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل.
  2. تساهم الجودة في تحسين أداء العاملين بالوزارة.
  3. ينعكس رضا العاملين بالوزارة في ارتفاع مستوى أدائهم.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين علاقة بين كل من (المشاركة الإدارية، المساءلة والشفافية، مبدأ تفويض السلطة، مبدأ اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة، مما يدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات على مستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
  1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المشاركة الإدارية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
  2. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المساءلة والشفافية) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
  3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تفويض السلطة) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
  4. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (اللامركزية والتحسين) ومستوى تقييم الأداء في وزارة الحج والعمرة.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ) باختلاف متغير الجنس.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في وزارة الحج والعمرة وإيجاد الحلول لها- المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ) باختلاف متغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم أكثر من (15) عامًا.

- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي مؤهلهم العلمي بكالوريوس.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مبدأ المشاركة الإدارية- مبدأ المساءلة والشفافية- مبدأ تفويض السلطة- مبدأ اللامركزية والتحسين- محور واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء في وزارة الحج والعمرة ككل- المحور الثاني: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء في وزارة الحج والعمرة - المحور الرابع: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين) باختلاف متغير المستوى الوظيفي وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الموظفين الإداريين.

### 2.5. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:
- وضع استراتيجية مناسبة للعاملين في وزارة الحج والعمرة والعمل على مشاركة مدراء فيها وتقديمها للعاملين وتوضيحها لهم والعمل على تنفيذها خلال الوقت المطلوب.
- الحرص على تهيئة العمل داخل وزارة الحج والعمرة بشكل مناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من حيث الوسائل والمعدات اللازمة.
- العمل على تبني خطة استراتيجية واضحة للعاملين داخل وزارة الحج والعمرة تتميز بالدقة والوضوح لجميع العاملين وتعمل على رفع مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها
- توفير الخدمات والإمكانات المساندة اللازمة لتلبية احتياجات العاملين في وزارة الحج والعمرة، حيث أظهرت النتائج ضعف الدعم المالي والذي يحتاجونها لتوفير هذه الامكانيات.
- توفير ورش عمل ومعامل للتدريب في وزارة الحج والعمرة عن الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن قلة تلك الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة.
- العمل على توفير نظام معلومات وبيانات للعاملين في وزارة الحج والعمرة يساعدهم في تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة.
- تشجيع العاملين في وزارة الحج والعمرة على تنفيذ الاستراتيجيات الموجودة وذلك من خلال شرحها لهم وتقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتفوقين منهم.

### 3.5. مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدمت الباحثة ببعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان في ذلك المجال:
- إجراء دراسة تتناول موقوفات تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الحج والعمرة من وجهة نظر أخرى وبمناطق أخرى.
- إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة.
- واقع احتياجات وزارة الحج والعمرة في ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

## المراجع:

- أدريس، تيمان وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. *المجلة العربية للنشر العلمي*: العدد (40).
- بدر، رشاد محمود. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأجنبية العاملة في قطاع غزة. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأجنبية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*: 25 (4): 104-136.
- بركات، منال طه. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- بن عودة، قصير وأيوب مختار. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهرا. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*: (31)، 357-368.
- حسين، أحمد نعيم موسى. (2016). أثر الحاكمية من وجهة نظر إسلامية على التميز في دائرة الإفتاء العام في الأردن. ماجستير. كلية الأعمال - جامعة عمان العربية - الأردن.

- خضر، محمد حسين إسماعيل. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- الخلايلة، إيمان عبد الرحيم داوود. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. ماجستير. كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية.
- الداوود، عيبر اجريس. (2011). دور بيئة المنظمة في تبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسي في شركات التعدين والصناعات الاستخراجية. دكتوراه. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية.
- درويش، سامان توفيق. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسات الاجتماعية- دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانانية بإقليم كوردستان - العراق. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- الرقب، توفيق زايد محمد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية. كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية.
- رواس، حسن سراج. (2021). تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في منظومة الحج والعمرة بالتطبيق على مؤسسات التمويل والإعاشة بمكة المكرمة. ماجستير. كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.
- الزعي، خالد محمود عبد الله. (2012). أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين وعلاقته بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم. ماجستير. كلية العلوم التربوية والنفسية - جامعة عمان العربية.
- السرْحان، عبد الله فهد. (2021). أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية. الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي- مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية- الأردن.
- الصرن، رعد. (2016). إدارة الجودة الشاملة. دار رسلان للطباعة والنشر.
- الصرن، رعد. (2001). إدارة الابتكار والإبداع. دار علاء الدين للنشر.
- عبد القادر، هبي خليل فالح. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- عبد الله، السمانى حامد محمد. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا- جامعة النيلين- السودان.
- عبد الوهاب، محمد نور الله. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البربر. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كاید. (2014). البحث العلمي مفهومه. الطبعة السادسة، وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
- العتيبي، فالح شجاع فالح. (2010). مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية. ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.
- العساف، صالح بن حمد. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- آل عون وآخرون. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية. كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية.
- ابن عيسى، معاذ محمد عدنان أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. ماجستير. قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- فاطمة، حدر. (2017). دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الاقتصادي. قسم العلوم السياسية- كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة مولود معمري تيزي وزو- الجزائر.
- قشطة، سليم بشير. (2017). دور الإفصاح المحاسبي في دعم أنظمة الرقابة المالية والمساءلة في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- محمد، العزب حسين. (2021). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية. ماجستير. جامعة مؤتة- الأردن.
- المشاقبة، عامر ناصر عقيل. (2019). اتجاهات الرأي العام لدى طلبة الجامعات الأردنية تجاه أداء المجالس المحلية. ماجستير. قسم العلوم السياسية - معهد بيت الحكمة - جامعة آل البيت.
- مهداوي، زينب وبودي، عبد القادر. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات: دراسة المؤسسة الإستشفائية. مجلة مجاميع المعرفة: العدد (5)، الجزائر.

- الناشري، خليل مقبول محمد والشريف، طلال مسلط عبد الله. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي. ماجستير. كلية الاقتصاد وإدارة- جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية.
- Abd al-Wahhab, M. N. (2017). 'Athar 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Qitae Alsinaeat Alghidhayiyat Alsuwdaniati, Dirasat Halat Majmueat Sharikat Mueawiat Albirir "The impact of total quality management on the performance of the Sudanese food industries sector, a case study of Muawiya Al-Barir Group of Companies'. PhD dissertation, Al-Neelain University, Sudan. [in Arabic]
- Abdul Qadir, H. Kh. F. (2019). 'Athar Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Aljameiaat Alkhayriat Fi Al'urdun "The impact of total quality management practices on the performance of charities in Jordan'. Master's. Business Administration Department - College of Economics and Administrative Sciences - Al al-Bayt University. [in Arabic]
- Abdullah, Al-Samani H. M. (2021). 'Athar 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Rafe Kafa'at Al'ada' Almuasasii Wadaem Almizat Altanafusiat Bialtatbiq Ealaa Almasarif Altijariat Alsuwdaniati "The impact of total quality management on raising the efficiency of institutional performance and supporting the competitive advantage by applying it to Sudanese commercial banks'. Ph.D. College of Postgraduate Studies - Al-Neelain University - Sudan. [in Arabic]
- Al-Aoun and others. (2022). Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin Alkhadamat Alsihiyati "The role of total quality management in improving health services'. College of Business - King Khalid University - Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Assaf, S. (2012). Almadkhal 'Iilaa Albahth Fi Aleulum Alsulukiati 'Introduction to research in the behavioral sciences'. Alebikan Library. [in Arabic]
- Almashaqiba, A. A. (2019). Aitijahat Alra'aa Aleami Ladaa Talibat Aljamieat Al'urduniyat Tujah 'Ada' Almajalis Almahaliyati 'Attitudes of public opinion among Jordanian university students towards the performance of local councils'. Master's. Department of Political Science - House of Wisdom Institute - Al al-Bayt University. [in Arabic]
- Al-Nashiri, Kh. M. M. and Al-Sharif, T. M. A.. (2022). Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin 'Ada' Almunazamat Fi Zili Ruyat Almamlakat 2030: Dirasat Tatbiqiat Ealaa Baladiat Hali "The role of total quality management in improving the organization's performance in light of the Kingdom's 2030 vision: an applied study on the municipality of Hali'. Master's. College of Economics and Management - King Abdulaziz University - Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Otaibi, F. Sh. F. (2010). Madaa Alailtizam Bitatbiq Maeayir 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Wa'athariha Ealaa Mustawaa 'Ada' Almawarid Albashariati 'Extent of commitment to the application of total quality management standards and their impact on the level of performance of human resources'. Master's. Business Administration Department - College of Business - Middle East University. [in Arabic]
- Al-Raqab, T. Z. M. (2020). Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Taziz Almaswuwliat Almujtamaeiat Ladaa Aljamieat Alsaediati "The role of total quality management in promoting social responsibility in Saudi universities'. College of Education - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Sarhan, A. F. (2021). 'Athar Tatbiqat Maeayir Aljawdat Alshaamilat Walaietimid Al'akadimii Ealaa Tahsin Al'ada' Alfardii Walmuasasii Liljamieat Alhukumiati Al'urduniyati "The impact of applications of comprehensive quality standards and academic accreditation on improving the individual and institutional performance of Jordanian public universities'. *The International Commission for Islamic Marketing - Journal of Islamic Management and Leadership - Jordan*. [in Arabic]
- Alsum, R. (2001). 'Iidarat Aliabtikar Wal'iibdaei 'Management of innovation and creativity'. Eala' Aldiyn Publishing House. [in Arabic]
- Alsum, R. (2016). 'Iidarat Aljawdat Alshaamilati "Total Quality Management'. Dar Raslan for printing and publishing. [in Arabic]
- Al-Zoubi, Kh. M. A. (2012). 'Anmat Tafwid Alsultat Ladaa Alqadat Al'iidariiy Waealaqatih Bimustawaa Alruwh Almaenawiat Lileamilin Maeahum 'Patterns of delegation of authority among administrative leaders and its relationship to the level of morale of workers with them. Master's'. Faculty of Educational and Psychological Sciences - Amman Arab University. [in Arabic]
- Arqawi Samer, Zaid Ahmed A. (2020). The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7s), 5269-5277 .
- Bader, R. M. (2009). 'Athar Tatbiq Mabadi Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Almuasasat Al'ahliat Al'ajnabiati Aleamilat Fi Qitae Ghaza "The impact of applying the principles of total quality on the performance of foreign NGOs operating in the Gaza Strip'. Master's. Business Administration Department - Faculty of Commerce - Islamic University - Gaza. [in Arabic]
- Badr, R. M., and Al-Madhoun, M. (2017). 'Athar Tatbiq Mabadi Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Almuasasat Alahiliat Alajnabiati Aleamilat Fi Qitae Ghazati "The impact of applying the principles of total quality on the performance of foreign NGOs operating in the Gaza Strip'. *Journal of the Islamic University for Humanities Research*: 25 (4), 104-136. [in Arabic]
- Barakat, M. T. (2007). Waqie Tatbiq 'Abead 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Zili Althaqafat Altanzimiat Alsaayidat Fi Albunuk Aleamilat Fi Qitae Ghaza "The reality of applying the dimensions of total quality management in light of the prevailing organizational culture in banks operating in the Gaza Strip'. Master's. Business Administration Department - Faculty of Commerce - Islamic University - Gaza. [in Arabic]

- Ben Odeh, K. and Ayoub M. (2017). 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Waealaqatiha Bialada' Alwazifii - Dirasat Maydaniat Bimuasasatay Buhran 'Total quality management and its relationship to job performance - a field study in two institutions in Oran'. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (31), 368-357. [in Arabic]
- Darwish, S. T. (2017). *Dawr Tatbiq Maeayir Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin Alada' Bialmuasasat Alajitimaieati- Dirasat Halat Almuasasat Alajitimaieat Fi Muhafazat Alsulaymaniat Bi'iqlim Kurdistan - Alearaqi* 'The role of applying comprehensive quality standards in improving the performance of social institutions - a case study of social institutions in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region - Iraq'. Unpublished doctoral dissertation, Al-Neelain University. [in Arabic]
- Dawood, A. (2011). *Dawr Biyat Almunazamat Fi Tabaniy 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Litaahsin Al'ada' Almuasasii Fi Sharikat Altaedin Walsinaeat Alaistikhranja* 'The role of the organization's environment in adopting total quality management to improve institutional performance in mining and extractive industries companies'. Ph.D. College of Higher Administrative and Financial Studies - Amman Arab University. [in Arabic]
- Fatima, H. (2017). *Dawr Al'iidarat Bialmusharakat Fi Tahqiq Altatwir Alaiqtisadii* 'The role of management by participating in achieving economic development'. Master's. Department of Political Sciences - Faculty of Law and Political Sciences - University of Mouloud Mamari Tizi Ouzou - Algeria. [in Arabic]
- Hussein, A. N. M. (2016). *'Athar Alhakimiat Min Wijhat Nazar 'Iislatiyyat Ealaa Altamayuz Fi Dayirat Al'iifta' Aleami Fi Al'urdun* 'The impact of governance from an Islamic point of view on excellence in the general fatwa department in Jordan'. Master's. Faculty of Business - Amman Arab University - Jordan. [in Arabic]
- Ibn Issa, M. M. A. (2019). *'Athar Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Aleamiliin Fi Almustashfayat Alhukumiat Al'urduniyati* 'The impact of total quality management practices on the performance of workers in Jordanian government hospitals'. Master's. Department of Business Administration and Public Administration - College of Economics and Administrative Sciences - Al al-Bayt University. [in Arabic]
- Idris, T. and Abu Al-Rous, Th. (2022). *Dawr 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Tahsin Mustawayat Ai'alida' Almuasasii* , Dirasat Tatbiqiat Ealaa Sharikat Tawzie Alkahraba' Fi Filastin 'The role of total quality management in improving institutional performance levels, an applied study on electricity distribution companies in Palestine'. *The Arab Journal for Scientific Publication*, Issue (40). [in Arabic]
- Kagiri, Ruth Muthoni Njung,E. (2020). A Role of Total Quality Management Practices on Performance of Fair trade Premium Projects in Kenya. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 5(2), 1- 26. <https://doi.org/10.47604/ijepm.1146>
- Khader, M. H. I. (2019). *'Athar Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa 'Ada' Ghurfat Tijarat 'Iirbid Min Wijhat Nazar Aleamiliin Fiha* 'The impact of total quality management practices on the performance of the Irbid Chamber of Commerce from the viewpoint of its employees'. Master's. Business Administration Department - College of Economics and Administrative Sciences - Al al-Bayt University. [in Arabic]
- Khalayleh, I. A. D. (2010). *Althaqafat Altanzimiat Waealaqatuha Bidarajat Mumarasat 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Almaktabat Aljamieiat Alhukumiat Fi Al'urduni Min Wijhat Nazar Aleamiliin Fiha* 'Organizational culture and its relationship to the degree of total quality management practice in public university libraries in Jordan from the viewpoint of its employees'. Master's. College of Graduate Studies - University of Jordan. [in Arabic]
- Mahdawi, Z. and Bodi, A. (2017). *'Athar 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa Jawdat Alkhadamat Alsihiyat Fi Almustashfayati: Dirasat Almuasasat Al'iistishfayiyati* 'The impact of total quality management on the quality of health services in hospitals: a study of the hospital institution'. *Knowledge Collectives Magazine*: Issue (5), Algeria. [in Arabic]
- Muhammad, A. H. (2021). *'Athar Tatbiq Mabadi 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Ealaa Al'ada' Almuasasii Fi Sharikat Alaitisalat Al'urduniyati* 'The impact of applying the principles of total quality management on the institutional performance in the Jordan Telecom Company'. Master's. Mutah University - Jordan. [in Arabic]
- Obeidat, Th., Adass, A. and Abd al-Haq, K. (2014). *Albahth Aleilmiu Mafhumuhu* 'Understanding scientific research'. Sixth edition, tools and methods. House of Alfikr. [in Arabic]
- Qeshta, S. B. (2017). *Dawr Al'iifsaah Almuhasabii Fi Daem 'Anzimat Alraqabat Almalialat Walmusa'alat Fi Almunazamat Al'ahliat Biqitae Ghaza* 'The role of accounting disclosure in supporting financial control and accountability systems in NGOs in the Gaza Strip'. Master's degree, Faculty of Commerce - The Islamic University - Gaza. [in Arabic]
- Rawas, H. S. (2021). *Taqyim Waqie 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Fi Manzumat Alhaji Waleumrat Bialtatbiq Ealaa Muasasat Altamwin Wal'ieashat Bimakat Almuqaramati* 'Evaluating the reality of total quality management in the Hajj and Umrah system by applying it to the catering and subsistence institutions in Makkah Al-Mukarramah'. Master's. College of Business Administration - Umm Al-Qura University - Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic]