



أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية

الأردنية

إعداد

محمد عبد الحميد محمد الحوامدة

أشراف

الأستاذ الدكتورة ثروت محمد الحوامدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

كانون اول/2023

## التفويض

أنا الطالب محمد عبد الحميد محمد الحوامدة أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي " أثر

**الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية الأردنية. للمكتبات أو**

المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع... محمد عبد الحميد محمد الحوامدة.

التاريخ: 2023/12/3.

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية الأردنية" وأجيزت بتاريخ: 2023 / 12/3م

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

الأستاذ الدكتورة ثروت الحوامدة (المشرف/ رئيساً)

.....

الدكتور أسعد السكارنة (مناقشاً داخلياً)

.....

الأستاذ الدكتور علي الزعبي (مناقشاً خارجياً)

## الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه ومن بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية ورحل

قبل أن يرى ثمرة غرسه.. والدي الحبيب رحمة الله.

إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي التي أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي

واعترازي بذاتي.. إلى من كانت كلماتها ودعواتها رفيق الألق والتفوق رغم رحيلها عن هذه الدنيا..

والدتي الغالية رحمها الله

إلى زوجتي... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب التي لم تبخل بوقتها أو جهدها

لمساعدتي، وكانت داعم لي في كل الظروف.

إلى أعلى من عيوني نبض قلبي والزينة التي تزين حياتي في هذه الدنيا طفلتي (جوري) جعلها الله

من الصالحات والمصلحات.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أخواني ( مراد وسليمان).....أزف لكم الإهداء حباً ورفعةً

وكرامةً.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي..إلى من بوجودهما أكتسب قوة

ومحبة لا حدود لها.... أخواتي العزيزات.

إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة سرت....أصدقائي .

إلى أسرتي وزملائي ....

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.....

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصاً.

**الباحث**

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ... لا يسعني إلا أن أكون من الشاكرين والحامدين لله عز وجل فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء.

بداية... لا يسعني إلا أن أشكر الأستاذ الدكتور ثروت محمد الحوامدة المشرفة على الرسالة لما قدمه لي من دعم ومساندة، وتوجيهات سديدة، ورعاية علمية كان لها الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أود أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور علي فلاح الزعبي المناقش الخارجي والدكتور أسعد السكارنة مناقشاً داخلياً، وأتقدم أيضاً بالشكر الجليل إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة ، والذين أثروا بملاحظاتهم وآرائهم حول الاستبانة، بالإضافة إلى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة من زملائي في وزارة الداخلية الأردنية الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الإقرار.
ت	قرار لجنة المناقشة
ث	إهداء.
ج	الشكر والتقدير.
ح-ذ	قائمة المحتويات.
ر-ز	قائمة الجداول.
س	قائمة الأشكال.
ش	قائمة الملاحق.
ص	ملخص باللغة العربية.
ض	ملخص باللغة الإنجليزية.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2-1	المقدمة.
2	مشكلة الدراسة.
3	أسئلة الدراسة.
4-3	فرضيات الدراسة.
5	نموذج الدراسة.
6-5	أهداف الدراسة.
6	أهمية الدراسة.
7	حدود الدراسة.
9-7	مصطلحات الدراسة.

<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>أولاً: الإطار النظري.</b>	
<b>المحور الأول: الثقافة التنظيمية</b>	
11-10	تمهيد
11	تعريف الثقافة التنظيمية
12	أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة
13	أنواع الثقافة التنظيمية
14	عناصر الثقافة التنظيمية
15	خصائص الثقافة التنظيمية
16-15	مكونات الثقافة التنظيمية
17-16	أبعاد الثقافة التنظيمية
18-17	وظائف الثقافة التنظيمية
18	أثر الثقافة التنظيمية
19	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
<b>المحور الثاني: الجودة الشاملة</b>	
20-19	تعريف الجودة الشاملة
22-20	أهداف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات
23	أهمية الجودة في المؤسسات
24-23	مبادئ تطبيق الجودة الشاملة
25	عناصر الجودة الشاملة
25	متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة
26	مراحل الجودة الشاملة

27-26	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة
28	أبعاد تطبيق الجودة الشاملة
29	معايير تطبيق الجودة الشاملة في تطوير عمل وزارة الداخلية
30-29	إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة.
<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>	
34-31	الدراسات العربية.
36-34	الدراسات الأجنبية.
<b>37-36</b>	التعقيب على الدراسات السابقة.
39-38	ملخص الدراسات السابقة
40	ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة
41-40	نبذة عن وزارة الداخلية الأردنية
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها</b>	
42	تمهيد
42	منهج الدراسة
44-43	مجتمع الدراسة
46-44	عينة الدراسة.
48-46	أداة الدراسة.
49-48	صدق أداة الدراسة
50-49	ثبات أداة الدراسة.



51-50	إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
52-51	المعالجات الإحصائية.
54-52	اختبار التوزيع الطبيعي
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
60-55	تحليل نتائج الدراسة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
65-60	تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع (الجودة الشاملة)
73-66	اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
75-74	نتائج الدراسة وتحليلها.
77-75	نتائج الفرضيات.
78	التوصيات.
85-79	قائمة المراجع.
101-86	قائمة الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39-38	ملخص الدراسات السابقة	جدول 1
43	التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة	جدول 2
45	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	جدول 3
47	توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمتغيرات	جدول 4
47	مقياس ليكرت الخماسي	جدول 5
48	مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة	جدول 6
50	معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة بطريقة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	جدول 7
53	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	جدول 8
54	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	جدول 9
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 11
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد العلاقات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 12
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد الأداء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 13
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى فاعلية الجودة الشاملة	جدول 14

	مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعيد التزام الإدارة العليا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 15
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعيد التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 16
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعيد التطوير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	جدول 17
66	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة	جدول 18
68	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد (القيم التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة	جدول 19
70	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد (العلاقات التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة	جدول 20
72	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد (الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة	جدول 21

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة.	شكل 1
22	أهداف تطبيق الجودة الشامل	شكل 2

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
86	قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة	1
93-87	الاستبانة بصورتها الأولية	2
99-94	الاستبانة بصورتها النهائية	3
100	خطاب موجه من عميد كلية الأعمال إلى معالي وزير الداخلية لتسهيل مهمة الباحث.	4
101	خطاب وزير الداخلية للمديريات والحاكميات الإدارية لتسهيل مهمة الباحث	5

# أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية الأردنية

إعداد:

محمد عبد الحميد محمد الحوامدة

المشرف:

الأستاذ الدكتورة ثروت محمد الحوامدة

## الملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع وظائف الفئة الأولى للعام 2023 والبالغ عددهم (846) موظف وموظفة موزعين على (102) مركز للوزارة والحاكميات التابعة لها في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، حيث بلغت عينة الدراسة (241) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الحصصية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات احتوت (42) فقرة موزعة على المتغير المستقل: تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي)، والمتغير التابع؛ فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير). حيث أظهرت نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة. وكذلك مستوى فاعلية الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعاده. وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة: العمل على صياغة خطة إستراتيجية تسعى لتصميم نموذج جديد لتطوير فاعلية الجودة الشاملة من خلال تفعيل الثقافة التنظيمية التنظيمية في وزارة الداخلية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، فاعلية الجودة الشاملة، وزارة الداخلية، الأردن.

**The impact of organizational culture on the effectiveness of  
comprehensive quality at the Ministry of Interior**

**By**

**MOHAMMAD ABED ALHAMEED MOHAMMAD AlHawamdeh**

**Supervised by**

**Prof. Tharwat Mohammed Al Hawamdeh**

**Abstract**

This study aimed to talk about the impact of applying organizational culture on the effectiveness of comprehensive quality from the point of view of employees in the Ministry of Interior in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study population consisted of all jobs in the first category for the year 2023, amounting to (846) male and female employees distributed among (102) the Ministry's centers and its affiliated governorates in all governorates of the Hashemite Kingdom of Jordan. The study sample was (241) who were selected using a quota random sampling method, in order to To achieve the objectives of the study, the study used the descriptive analytical approach, by adopting the questionnaire as a tool for collecting data, which consisted of (42) items distributed over the independent variable: Applying culture with its dimensions (organizational values, organizational relationships, organizational performance), and the dependent variable; The effectiveness of comprehensive quality in its dimensions (commitment of senior management, continuous improvement, development). The results of the study showed that the reality of implementing organizational culture in the Ministry of Interior was high. The level of effectiveness of total quality was high, and the results showed a statistically significant effect of applying organizational culture on the effectiveness of total quality in all its dimensions. In light of the results, the study recommends: working on formulating a strategic plan that seeks to design a new model to develop the effectiveness of comprehensive quality through activating the organizational culture in the Ministry of Interior.

**Keywords:** organizational culture, effectiveness of comprehensive quality, Ministry of Interior, Jordan.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة والفريدة للمؤسسات وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المؤسسة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المؤسسة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى (الاقرع، 2022).

لقد حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات الحكومية خاصة في وقت تتميز فيه المؤسسات الحكومية بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على الأداء وتحقيق الأهداف، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (سليمان، 2020).

وتعتبر فاعلية تطبيق الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها إلى تطور وتحسين الأداء في المؤسسات لتطوير الخدمات والحصول على النتائج الإيجابية في استخدام التقنيات الحديثة، وانخفاض التكاليف وتقليل مدة الإنجاز، مما أكسب تلك المؤسسات التي طبقت الجودة كفاءة وفاعلية كبيرة. فتطبيق مبادئ الجودة يعالج الكثير من المشكلات ذات الطابع الخدمي والإداري، وقد يتوقف نجاح ذلك على توفير المناخ المناسب لتطبيقه. ومن أبرز متطلبات



فاعلية الجودة الشاملة تطبيق الثقافة التنظيمية حيث يعتبر مطلب ضروري لنجاح الجودة من خلال تقييم الأداء وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة ( عبدالمطلب وإبراهيم، 2020).

وتمثل الجودة أحد مظاهر استجابة المؤسسات للتطور الإداري والتكنولوجي والعولمة، كونها تمثل الطريق الأفضل للوصول إلى العالمية، حيث عملت على تشكيل المنظمات وبيئة العمل والعمليات من خلال إيجاد تحديات جديدة، وتمت الاستفادة منها في توفير المنتجات وتقديم الخدمات ذات المزايا التنافسية من حيث الجودة والسرعة في التسليم وتقليل التكلفة التشغيلية (العابد ومكيد، 2017).

لذلك جاءت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها**

في ظل التطور السريع التي تشهدها وزارة الداخلية الأردنية والتنافسية في سرعة تقديم الخدمة، ومواكبة التطور العلمي والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، للسعي نحو الابتعاد عن الأداء التقليدي حيث لا يمكن تحقيق التطور إلا بوجود ثقافة تنظيمية بشكل متوازن وشامل ومستدام وكذلك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في عمل المؤسسات وفق دراسة بو بكر (2021). وتمثلت مشكلة الدراسة إلى افتقار الثقافة التنظيمية تكون قادرة على خلق قيم وتفاهم وعلاقات حول كيفية تقديم الخدمة والالتزام بمعايير موحدة عند جميع العاملين، مما ينعكس على فاعلية تطبيق الجودة الشاملة. إذ لا تزال الثقافة التنظيمية بعيدة عن توظيف تطبيق الجودة الشاملة والتي تعتبر مطلب أساسي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة. ونظراً للأثر المحدث للثقافة التنظيمية الذي يقف وراء فاعلية الجودة الشاملة إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها ( القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
2. ما مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
3. ما أثر تطبيق القيم التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
4. ما أثر تطبيق العلاقات التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟
5. ما أثر تطبيق الأداء التنظيمي في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

#### فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تمت صياغة فرضيات الدراسة، وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

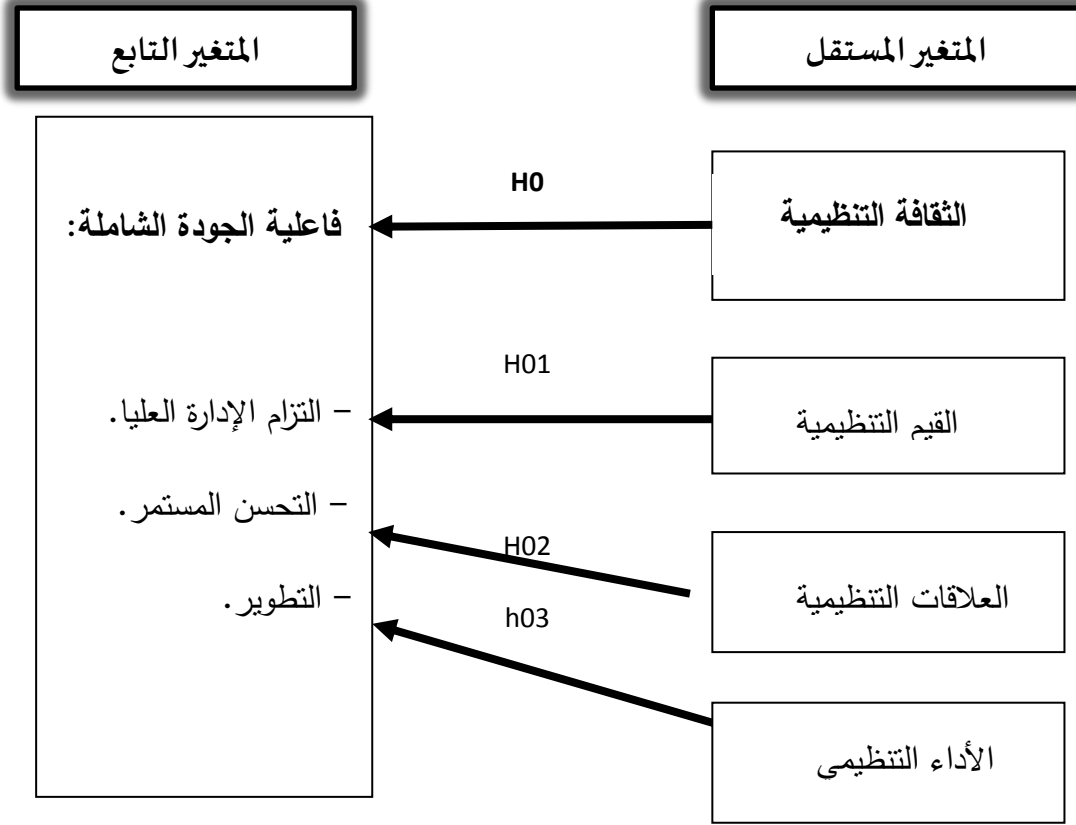
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء التنظيمي في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

بناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها وفرضياتها، قام الباحث بتصميم أنموذج الدراسة، وعلى النحو التالي:

نموذج الدراسة :

### شكل رقم (1)

#### أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة؛ علي(2023)، ودراسة قام خالد وآخرون (2021)،

ودراسة بوبكر (2021)، ودراسة بركات(2021)، ودراسة عبد المطلب وإبراهيم (2020).

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

- معرفة مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الكشف عن أثر تطبيق القيم التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعدها مجتمعة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الكشف عن أثر تطبيق العلاقات التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة بأبعدها مجتمعة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الكشف عن أثر تطبيق الأداء التنظيمي في فاعلية الجودة الشاملة بأبعدها لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

### أهمية الدراسة

تتبنى أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً ذا أهمية كبيرة لكافة المنظمات وخصوصاً (وزارة الداخلية) التي لها دور مهم في المجتمع؛ حيث تكمن أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تحاول الربط بين مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية و فاعلية الجودة الشاملة.
- تساهم كل من الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة في تحقق روى وأهداف المؤسسات.
- جاءت أهمية الدراسة في إطار الجودة الشاملة ومفاهيمها التي تطور وتسرع الخدمة في المؤسسات الحكومية .
- جاءت أهمية الدراسة في إطار الثقافة التنظيمية كونها تحافظ على الثقافة والأعراف بالمؤسسات الحكومية من اجل تقديم نموذج يساعد في التخفيف من الآثار الناتجة عن الروتين.
- تكمن أهمية الدراسة من خلال رفع مستوى الثقافة التنظيمية بين العاملين في المؤسسات وخلق روح الإبداع والتميز بالأداء.

- إثراء الأدب المنشور بدراسة توضح تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية على تطبيق الجودة الشاملة.

**حدود الدراسة:**

**تحدد الدراسة من خلال ما يلي:**

-الحدود الموضوعية: حيث تمثلت موضوع الدراسة بما يلي؛ تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها)

القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة

(التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية.

-حدود زمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2023).

-حدود مكانية: طبقت هذه الدراسة على وزارة الداخلية والحاكميات الإدارية التابعة لها.

- حدود بشرية: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفين الفئة الأولى في وزارة الداخلية بالمملكة

الأردنية الهاشمية والحاكميات الإدارية التابعة لها والبالغ عددهم(846) موظف وموظفة.

## **مصطلحات الدراسة**

**وتحتوي على ما يلي:**

- **الثقافة التنظيمية:** ويشير مشاركة (2015) إلى إنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات

الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر

وغير مباشر في سلوكيات العاملين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم، وهي الإطار الذي يحكم ويوجه

ويفسر سلوك الأفراد في المؤسسات، وذلك من خلال وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها

المسؤولين.

**وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً:** هي مجموعة القيم والاتجاهات والسلوكيات والمبادئ التي يساهم

موظفي وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية بتشكيلها من خلال التفاعل الذي يعزز العمل

الجماعي والتحسين المستمر في الأداء.

وتم قياسها بالاتي:

- **القيم التنظيمية:** عرفها الأثري (2021) بأنها القيم الأساسية التي تعكس الفلسفة والمبدأ التي توجهه السلوك الداخلي للمؤسسات، وتنظم العلاقة مع جميع الأطراف داخل المؤسسة.

**وتعرف القيم التنظيمية إجرائياً:** بأنها مجموعة هي الأخلاقيات أو المبادئ الأساسية التي توجيه السلوك في اتخاذ القرار في وزارة الداخلية، وتم قياسها من خلال فقرات أداة الدراسة.

- **العلاقات التنظيمية:** وعرفها قاسم(2023) بأنها علاقة العاملين في المؤسسة مع بعضهم ومع للمؤسسة متلقي وشركاء الخدمة، وهي جزء من الأهداف التنظيمية.

**وتعرف العلاقات التنظيمية إجرائياً:** بأنها لقيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية التي تتفرد بها وزارة الداخلية وتم قياسها من خلال فقرات أداة الدراسة.

- **الأداء التنظيمي:** وعرفها الخلوف (2013) بأنها العمليات التي يقوم بها العاملين والمدراء من اجل تتحقق أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد وتقديم الخدمة بفعالية وكفاءة.

**ويعرف الأداء التنظيمي إجرائياً:** بأنه المخرجات والنتائج الفعلية لتحقيق أهداف وزارة الداخلية وتم قياسها من خلال فقرات أداة الدراسة.

- **الجودة الشاملة:** عرفها إدريس وأبو الروس(2022) بأنها أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر المؤسسة.

**وتعرف الجودة الشاملة إجرائياً:** بأنها الإجراءات الإدارية والفنية التي تسعى من خلالها وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية إلى تحقيق التحسين المستمر في عملها.

وتم قياسها بالاتي:

- **التزام الإدارة العليا:** وعرفها جودة (2019) بأنها تقديم الإدارة العليا دعمها ومساندتها من أجل تحسين الجودة والإنتاجية.

**وتعرف التزام الإدارة العليا إجرائياً:** بأنها ما يقوم بها الإدارة العليا في وزارة الداخلية من تقديم كل المساعدة والدعم للعاملين، وتم قياسها من خلال أداة الدراسة.

- **التحسن المستمر:** وعرفها علوان (2015) بأنها عملية تحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف في المؤسسة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات والخدمات في المؤسسة.

**وتعرف التحسن المستمر إجرائياً:** بأنها تطوير الأنشطة والخدمات والعمليات التي تقوم بها وزارة الداخلية، وتم قياسها من خلال أداة الدراسة.

- **التطوير:** عرفها علي (2023) إنها أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وتسعى إلى التطوير وبناء القدرات في جميع الجوانب في المؤسسة، حيث تتكوّن من مبادرات تزيد النجاح والتطور.

**وتعرف التطوير إجرائياً:** بأنها الجهود التي تقوم بها وزارة الداخلية من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها، وتم قياسها من خلال أداة الدراسة.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

يقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام وعلى النحو التالي: القسم الأول: ويتناول متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة والقسم الثاني: ويتناول عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي أطلعت الباحثة عليها، وكذلك التعقيب على الدراسات السابقة وأبرز ما تميزت به الدراسة الحالية والقسم الثالث: وتضمن نبذة عن وزارة الداخلية الأردنية.

#### الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي في المؤسسات، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً والنظر للقيم والأداء والعلاقات بأنها تنتقل بواسطة العاملين من خلال نواتج التنظيم الثقافي المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل جميع مكونات المؤسسات. فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأهداف والتكنولوجيا والأفراد والهياكل التنظيمية والمعدات (Gebretsadik , 2020).

تعد الثقافة التنظيمية ذات أهمية لأنها تعكس الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة، وقد تكون ثقافة المؤسسة مصدراً لقوتها ونجاحها ، وقد تكون مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، ويبين

تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المؤسسة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية لها أهمية للمؤسسة وفعاليتها في تقديم الخدمات كذلك لها أهمية على الفرد داخل المؤسسات والمنظمات (Mohsen & Neyazi, 2020).

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمؤسسة وليس للأفراد، وتشير ثقافة التنظيمية للمؤسسة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها العاملين داخل المؤسسة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المؤسسة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ عليها كوحدة مترابطة ومنظمة، وتعطي المنظمة هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

### تعريف الثقافة التنظيمية

هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية حيث يرى مشاركة (2015) بان الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يوجه ويفسر ويحكم سلوك العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة المعايير والقيم والأعراف التي يشترك فيها جميع العاملين في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم المطلوبة.

وكذلك عرفها خالد أخرون (2021) بأنها مجموعة الخصائص والسمات والمعتقدات والقيم وأخلاقية العمل التي تميز أفراد المؤسسة، بحيث تصبح منهجاً وأسلوب موحد للعمل.

فيما عرفها قاسم (2023): بأنها مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف العاملين داخل المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يرى الباحث إن الثقافة التنظيمية تعتمد على المواقف والمعتقدات والعادات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، تقوم كل مؤسسة بتطوير ثقافة فريدة والحفاظ عليها.

## أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كما ذكرها الدوسري(2017) من خلال ما يلي:

- إيجاد شعور التوحيد من خلال تكوين شخصية اعتبارية مستقلة للمؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات.
- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في المؤسسات.
- تعتبر من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها. وبحيث تشكل القيم المشتركة بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
- تحقيق التوازن بين جميع الأقسام الإدارية بالمؤسسة.
- تعمل على تحديد المعايير السلوكية للعاملين عند تنفيذ أعمالهم الإدارية والسلوكية
- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المؤسسات.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك التي تساهم في رفعة المؤسسة من قبل جميع العاملين.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والتي هي أحد أهداف الثقافة التنظيمية.

## أنواع الثقافة التنظيمية

اختلفت علماء الإدارة للوصول إلى أنواع محددة للثقافة التنظيمية، حيث يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية

حسب ما أشار لها عبدالرزاق وآخرون (2019):

- الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.
- الثقافة غير الرسمية: تتمثل في الالتزام الشخصي والعمل والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي على بيئة العمل.
- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها المسؤوليات والواجبات والسلطات ، حيث يكون العمل منسقاً ومحددًا، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي.
- ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة.
- الثقافة المهنية: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل في وقت واحد.
- الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالتميز والمغامرة في اتخاذ القرارات.
- الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون.
- ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وتركز على القواعد والأنظمة.
- الثقافة القوية: تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة.
- الثقافة الضعيفة: هي ثقافة لا تحظى بالقبول والثقة بين العاملين، وتفترق إلى التمسك بالقيم والتوافق والتوحد مع أهداف المؤسسة.

## عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما ذكرها مرزوق (2017) بما

يلي:

أولاً: القيم التنظيمية: تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر بيئة العمل بحيث تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، حيث تعتبر القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين العاملين في المؤسسة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، واحترام الآخرين، و الاهتمام بالأداء.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات في المؤسسة، والمساهمة في العمل الجماعي وتأثير ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، ويجب أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع لجميع العاملين، ومن أمثلة ذلك عدم تعيين الأخوة في نفس المؤسسة أو الأب والابن.

رابعاً: التوقعات التنظيمية: تتمثل في مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها العامل أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد المؤسسة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ يساعد العاملين على القيام بعملهم بأكمل وجهه.

## خصائص الثقافة التنظيمية

- تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية كما ذكرها العشيرى (2021)، وهي ما يلي:
  - الاستمرارية: تتسم الثقافة التنظيمية بالاستمرارية فالقيم والسمات التنظيمية مستمرة لعدة أجيال، وعلية فان تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة مستمر حتى لو تغيير جميع العاملين.
  - التعلم والاكساب: يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، أو من خلال التجربة والخبرة.
  - التراكمية: وذلك إن الخبرات التي تمر بها المؤسسة تشكل ثقافة تنظيمية تلاحظ من خلال العناصر المادية بشكل أكبر.
  - الانتشار: تتمتع الثقافة بالانتشار عن طريق الاحتكاك العاملين والتنظيمات الإدارية بالمؤسسة ببعضهم مما ينتج توسع وانتشار الثقافة التنظيمية داخل كل مكونات المؤسسة.
  - الإنسانية: كون طبيعة الإنسان يستطيع ان يميز وينتقي القيم والسلوكيات الخاصة به، وبذلك عن الثقافة التنظيمية لها صفة الإنسانية كونها تتشكل من القيم التي يأتي بها العاملين للمؤسسة أو من خلال التفاعل مع زملائهم داخل المؤسسة.
  - التغيير: تتصف الثقافة التنظيمية بنوع من التغيير مع المحافظة على الثوابت من خلال ما يضيف الأجيال من قيم ومعارف جديدة لثقافة المؤسسة.
  - التكامل: تلتحم المكونات الثقافية بالمؤسسة لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً.

## مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية كما أشارت لها عبدالهادي (2019) مما يلي:

أولاً: المكونات غير المادية: وتشمل ما يلي:

- القيم التنظيمية: وهي من أهم العناصر المؤثرة على السلوك التنظيمي للمؤسسات من خلال اعتبار إن القيم محركة ومحددة للسلوك العام بالمؤسسة.

- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول الحياة الاجتماعية في بيئة المؤسسة.

ثانياً: المكونات المادية: وتشمل ما يلي:

- المكونات الرسمية: هي التي تشكل المعلومة الثقافية وتمثل القوانين والإجراءات التي تنظم العمل.

- العمليات: تركز على طرق انجاز العمل وتحقيق الأهداف.

### أبعاد الثقافة التنظيمية:

هنالك ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية كما حددها أبو قاسم (2022) وهي كالآتي:

1. **البعد التنظيمي:** هو يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسة، وتأثير المؤسسات الرسمية

وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة والعاملين، وتأثير البيئة على تحقيق أهداف المؤسسة وتأثيرها على كفاءة العاملين.

2. **البعد الإداري:** يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري .

3. **البعد الإنساني:** يتناول هذا البعد أثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات

الإنسانية سواء كانت بين المدير والعاملين أو مع متلقي الخدمة بالإضافة إلى العادات والتقاليد كمؤثر على طبيعة العلاقات بين العاملين .

فيما ذكرها مصطفى (2018) إن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل بما يلي:

مرونة التنظيم: ويتمثل بمقدرة المؤسسة على الاستجابة والتأقلم مع المتغيرات والظروف الداخلية-الخارجية .

- طبيعة العمل: يتمثل في ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العاملين.
- التركيز على الإنجاز: ويركز ويؤكد على الإنجاز كأساس للعمل.
- الاهتمام بالتدريب والتطوير: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، وذلك من خلال الاستثمار في تطوير العنصر البشري.
- نمط السلطة المستخدم: وذلك كون المركزية وعدم المرونة في العمل يحد من الإبداع والتطوير.
- الأمن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: وهي الاستقرار والأمن الوظيفي من ناحية الفصل أو النقل التعسفي.
- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة العمل.
- المكافأة والعقاب: بحيث تحرص إدارة المؤسسة بمكافأة المستحق وتكون العقوبة تدريجية.

### **وظائف الثقافة التنظيمية:**

تؤدي الثقافة التنظيمية عدد من الوظائف المختلفة للمؤسسة والمتمثلة بما يلي كما أشار لها يونس، وعاشوري (2020)، وهي كالآتي:

- تعطي المنظمة هويتها الشخصية والتنظيمية التي تميزها عن غيرها.

- إعطاء العاملين في المؤسسة هوية موحدة .

- تؤدي إلى التزام جميع العاملين بها كونهم مشتركون بنفس القيم.



- تعمل للوصول إلى استقرار المؤسسة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشكيل السلوكيات الذي يتبعه العاملون في المؤسسة من خلال تكوين ثقافة تكون موحدة بين العاملين، ومن خلال تلك الثقافة يفهم العاملون ما يدور حولهم .
- تؤدي إلى تزيط أجزاء المؤسسة وأقسامها الإدارية.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وتؤثر على عملية رسالة ورؤية المؤسسة (Nikpour,2017).

### أثر الثقافة التنظيمية

إن للثقافة تأثير على المؤسسة، حيث قسمت الخرايشة (2022) أثار الثقافة التنظيمية على المؤسسة إلى ما يلي:

**أولاً: التأثير على المؤسسة:** ويحدث التأثير من خلال ما يلي:

- التأثير على نمط الإدارة: وذلك باتباع أسلوب في تحقيق الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تساهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة في عمل المؤسسة.
- تساعد في قدرة المؤسسة بالتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية.
- تسهم في إنشاء هوية ثقافية خاصة بالمؤسسة وتزويد العاملين فيها.

**ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:** ويحدث التأثير من خلال ما يلي:

- زيادة انتماء وولاء العاملين للمؤسسة.
- زيادة دافعية العاملين اتجاه العمل.
- تسهم في تكيف الأفراد مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- تطور وكفاءة الأداء للعاملين في المؤسسة.

## العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تحدد الثقافة التنظيمية بالعوامل التالية كما أشار (Gebretsadik, 2020) ، كالاتي:

- الخصائص الوظيفية: من حيث توافقها مع الخصائص الشخصية للعاملين بالمؤسسة.
- الصفات الخاصة بالعاملين ومدى امتلاكهم للقيم والدوافع والعلاقات الإنسانية.
- القيم والأخلاقيات السائدة بالمجتمع: فتلك القيم تنعكس على الثقافة والقيم داخل المؤسسة.
- الأسلوب القيادي المتبع: حيث يؤثر الأسلوب القيادة على تطبيق القيم والثقافة التنظيمية في المؤسسة.

## القسم الثاني: الجودة الشاملة.

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي مؤسسة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل فاعلية أداء ممكنه. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالاتي:

الجودة الشاملة: بأنه منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات متلقي الخدمة، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة (Lashgari, 2015).

وقد عرف حسن (2015) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تسعى إلى تمكين أفراد المؤسسة، وتعمل على تشجيع جميع العاملين في المشاركة في إنجاز عمل المؤسسة.

الجودة الشاملة حيث عرفها المصالحة(2023) بأنها مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة والهدف العام هو تطوير الأداء في المؤسسة.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث إن الجودة الشاملة تسعى لتحقيق ما يلي:

- مطابقة الخدمة والمنتج للمتطلبات أو المواصفات.

- قدرة الخدمة والمنتج على إرضاء متلقي الخدمة.

- انخفاض نسبة العيوب في الأداء.

- الجودة هي تحسين الأداء بجميع الجوانب الإدارية والخدمية في المؤسسة.

### أهداف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات

تهدف المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية كما أشار لها

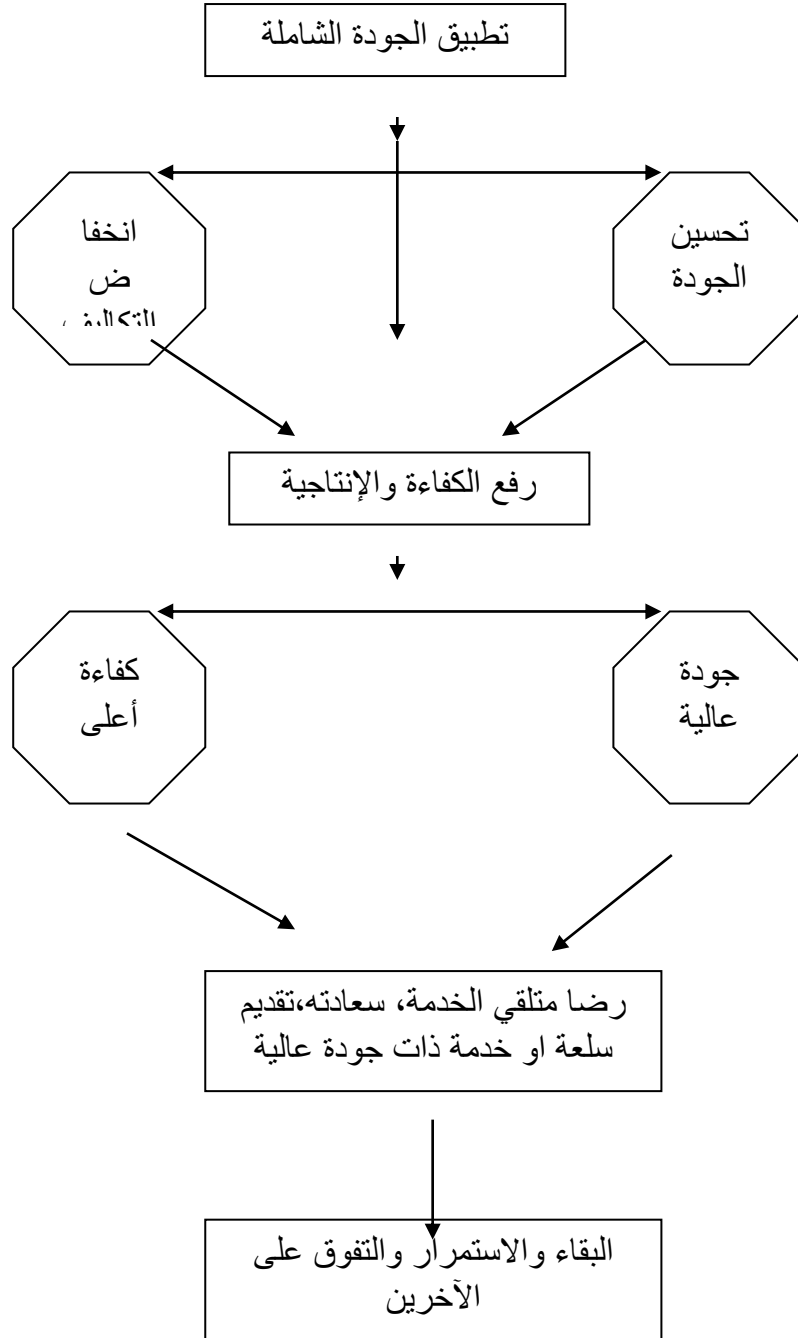
Almansour (2021) والمتمثلة بما يلي :

- السعي لرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، لأن من مهام إدارة الجودة الخلاص من السلبيات بحيث لا تكون هناك أية أخطاء عند تنفيذ الأعمال، ويجب القيام بالمهام بصورة صحيحة من أول مرة.
- العمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة من قبل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق معايير الجودة الشاملة.
- زيادة انتماء العاملين للمؤسسة التي تطبق الجودة الشاملة؛ وذلك بسبب الاعتماد على العمل الجماعي ، إضافة إلى توجيهه الإدارة بالمؤسسة إلى أساليب متنوعة من تقديم الحافز .
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال والخدمة .

- تحقيق متطلبات متلقي الخدمة والعمل على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .
- تساهم تطبيق الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة بالمؤسسة، من خلال إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار مع العاملين وأصحاب المصالح.
- تزداد قدرته المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة في الاستجابة للتغيرات والتطور والتكيف معها، ويزداد قدرتها على استثمار الفرص، مما يساعدها على الاستمرار.
- إمداد العاملين بالخطط والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .
- ترشيد الإنفاق العام بالمؤسسة .

## الشكل رقم (2)

### أهداف تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: مقتبس من العقيلي وصفي (2012).

## أهمية الجودة في المؤسسات

تكمن أهمية الجودة من خلال؛ إن تطبيق الجودة في المؤسسات يوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل، ويعمل على زيادة العمل وتقليل الهدر والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وكذلك تعمل على تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة، وتستمد أهميتها من خلال توجيه العمل نحو الهدف والرؤية والرسالة للمؤسسة، تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأً أساسياً من مبادئها، كذلك تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير. يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق المتاحة وكذلك تصحيح المسار الإداري والمالي في المؤسسات، وكذلك إن أهمية تطبيق الجودة الشاملة تعمل على تطوير المهارات القيادية والإدارية وتقليل الأخطاء في العمل التخطيطي والتنفيذي للمؤسسة، و تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة (Abdallah, 2013).

## مبادئ تطبيق الجودة الشاملة

ويرى القرني (2023) إن مبادئ تطبيق الجودة في المؤسسات تتمثل بما يلي:

- ضرورة تبني الإدارة العليا في المؤسسة لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة للتطبيق.
- البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء المؤسسة في جميع المجالات.
- التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة في جميع مراحل العمل وليس فقط في تقديم الخدمة.
- تطبيق مبدأ فريق العمل في المؤسسات.
- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التمكين والتحفيز للعاملين.

فيما أشار إن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل بما يلي خضير (2022) والوحيدي (2021)، وهي:

**1. التحسين المستمر للخدمات:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء، وكذلك تتطلب تبني الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء. وإن هذه العملية في التحسين والتطوير هي مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة.

**2. اتخاذ القرارات والمعلومات:** إن توفير المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على الكفاءة والفاعلية والتكلفة والوقت، والذي بالمحصلة ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة.

**3. دعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات.

**4. التركيز على متلقي الخدمة:** يعتبر التركيز على متلقي الخدمة أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المؤسسة بمتلقي الخدمة.

**5. التدريب والتعليم:** باستخدام برامج التدريب وإمكانات وقدرات وطاقات العاملين في المؤسسة من خلال استخدام أساليب الحديثة في التدريب والتأهيل.

**6. التحفيز المستمر:** يتطلب التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة التحفيز المستمر للعاملين على الجهود والأعمال المتميزة.

## عناصر الجودة الشاملة

أشار كل من الوحيدي (2021) ورضوان (2013) إلى عناصر رئيسية للجودة الشاملة

في المؤسسات، هي:

-الإدارة: إدارة فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري، وتسيير المدخلات للوصول على مخرجات .

- الهدف: إرضاء متلقي الخدمة.

- الإستراتيجية: العمل على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.

- العمليات والأنشطة : العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى، و التحسين المستمر للعمليات بيئة تنظيمية.

- النتيجة: الحصول على أفضل جودة في تقديم الخدمة، بأقل كلفة وأقصر وقت.

- التغذية الراجعة: متابعة مستوى رضا متلقي الخدمة وتقييمه من أجل تعديل الأهداف وتحسينها.

### متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة.

إن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة تتمثل بما يلي: دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، والعمل على تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لكافة العاملين، التركيز في المقام الأول على متلقي الخدمة، والعمل على تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا، والسعي نحو دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والتركيز على التحسين المستمر للجودة الشاملة، والسعي نحو دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، والعمل على تأسيس إدارة فاعلة للموارد البشرية للمؤسسة، والسعي لتوفير نظام معلومات دقيق لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

(Chakrabarti & Pramanik ,2022).



## مراحل الجودة الشاملة

قسم فيغنام الجودة إلى أربع مراحل كما ذكرها توفيق (2015) هي :

1. وضع معايير الجودة الملائمة للمؤسسة.
2. تقييم مطابقة هذه المعايير مع قدرة المؤسسة وحاجاتها.
3. تحديد المدة الزمنية لتطبيق المعايير الخاصة بالجودة الشاملة .
4. التخطيط لتطوير هذه المعايير في المستقبل، والتطبيق على أهداف جديدة.

### خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها عند تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وهي

كالآتي كما ذكرتها الفياض(2021):

- التزام وتعهد الإدارة العليا الجودة الشاملة في المؤسسة، والعمل على تدريب العاملين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة بالمؤسسة.
- خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع العاملين لديها.
- تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء على هذه الاستراتيجية.

- العمل على دمج نشاطات الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، من خلال وضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة.

- وتحديد مدى استعداد وجاهزية المؤسسة لهذا التغيير المعتمد على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

- تحديد احتياجات العاملين على مفاهيم وتطبيق الجودة الشاملة، و تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل للعاملين والبرنامج الزمني المطلوبة.

- ووضع كافة التفاصيل اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تحديد: كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للعاملين، والإجراءات العملية المطلوبة للتطبيق.

- العمل على مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين من خلال التطوير والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

- الخطوة الأخيرة تتمثل في إعلان نجاح التطبيق، والعمل على توسيع جهود التحسين لتشمل تحقيق أهداف جديدة تسعى المؤسسة لتحقيقها.

### **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

تحقق المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة فوائد عديدة منها كما ذكرها حمد وإحسان (2016) وهي كالأتي:

- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .
- تكفل للمؤسسة المرونة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة والمؤثرة على المؤسسة .
- تحسين الخدمات والسلع المنتجة من قبل المؤسسة .
- تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل المتبع من قبل المؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسة على التنافس وكذلك البقاء والاستمرار .

- التطور في تسويق المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة وتعزيز صورتها لدى متلقي الخدمة.
- زيادة مقدره العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الخدمة.

### أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة

يبرز أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال ما يلي كما ذكرها الوحيدي (2018):

- السرعة في إنجاز المعاملة والتوسع في تقديم الخدمة لمتلقي.
- تقليل الأخطاء الإدارية والمالية في عمل المؤسسات.
- انتقال دور المؤسسات وخاصة الخدمية من الدور التقليدي الخدمي إلى دور يسعى لتحقيق جودة الخدمة في جميع المجالات.
- يؤدي استخدام الجودة إلى التقليل من كلف الإنتاج في تقليل الخدمة.
- يؤدي إلى تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية على أداء وتنفيذ العمل.

### أبعاد تطبيق الجودة الشاملة

تقوم منهجية تطبيق الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد، حيث ركز مهدي والعنبي (2017) على ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- أولاً : تخطيط لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة: من خلال تحديد مستوى جودة الخدمة من خلال وضع الأهداف والأولويات وتقييم نتائج الخطط السنوية وتنسيق الأهداف الأخرى المؤسسة.
- ثانياً : الرقابة على الجودة : يشمل مجال الرقابة مراجعة التصميم بانتظام وتحليل النتائج وكذلك المدخلات والمخرجات والعمليات وإنتاج السلع والخدمات.

ثالثاً: تحسين الجودة : هدفها تحسين مواصفات المنتج وتتم كما يأتي: أعداد خطط تحسينات على المنتج بشكل مستمر، والعمل على الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا متلقي الخدمة.

### معايير تطبيق الجودة الشاملة في تطوير عمل وزارة الداخلية

وبرز دور الجودة الشاملة في تطور العمل المؤسسي لوزارة الداخلية من خلال ما يلي:

1. توفير نظام دقيق في المؤسسات يحدد مسؤوليات كل وحدة إدارة وحدود التدخل بين الأقسام وكذلك آلية التقويم والمحاسبة.

2. توفير الكفاءات المهنية الجيدة للعاملين في المؤسسات والتي من خلالها تصبح عملية التطوير سهلة التطبيق.

3. توفير كافة الإمكانيات للعاملين في الجودة الشاملة في أداء عملية تقييمها وذلك لضمان عدم الخضوع لأي ضغوطات من السلطة أو من إحدى المستفيدين والمقاومين لعملية التغيير داخل المؤسسة.

4. بناء قاعد بيانات للمعايير المعتمدة أو التي يتم العمل على إعدادها في المركز والميدان.

5. المشاركة بجائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية ( موقع وزارة الداخلية،

[staging.jordan.gov.jo](http://staging.jordan.gov.jo)).

### إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة

إن أبرز إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة تتمثل بما يلي كما ذكرها كل من الواعر

والميساوي(2018) والشمري وأخرون (2020):

- تحسين جودة الخدمة او المنتج.
- تخفيض الخطأ والتالف.
- استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- زيادة الميزة التنافسية المستدامة.
- زيادة رغبة المؤسسة من خلال العمل الجاد والمتطور.
- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال؛ التجديد، التحسين، التكيف.
- جعل المؤسسة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وزيادة قدرة المنافسة.
- تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاء التنظيمي للعاملين للمؤسسة
- تمكن من اكتشاف الأخطاء بسرعة عن وجدت.

## القسم الثالث: الدراسات السابقة

### تمهيد

وفيما يأتي عرضاً للدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، حيث تم التدرج في عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم مع الفصل بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية كالآتي:

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

وفيما يأتي عرضاً للدراسات العربية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، مرتبه من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة علي(2023) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني)، حيث هدفت الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنك الإسلامي السوداني ، كذلك التعرف على إبراز مفهوم وفلسفة الثقافة التنظيمية توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية ،والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة. حيث تم توزيع أداة الدراسة على (191) موظف في البنوك الإسلامية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى إن هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية السائدة

تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.

- قام خالد وآخرون (2021) بدراسة بعنوان " تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين الداخليين على جودة الخدمة الداخلية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمستشفى الأطفال بنغازي". حيث هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الداخلية، ومعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيراً، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الداخلية) . ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عينة عشوائية طبقية تتكون من (278) شخص من العاملين في المستشفى. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الداخلية. وأن الثقافة الداعمة في البيئة التنظيمية هي صاحبة التأثير الأقوى على جودة الخدمة ، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى (الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة الداخلية) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). وبناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها الاستفادة من الثقافة التنظيمية السائدة في الارتقاء بمستوى جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات عامة وخاصة المستشفيات.

- دراسة بوبكر (2021) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية بالمصلحة البيرومترية لبلدية سعيدة". حيث هدفت الدراسة التعرف على القيم التنظيمية ومساهمتها في تطبيق معايير الجودة الشاملة، وكذلك كشف العلاقة بين الثقافة

التنظيمية وآثرها على تطبيق الجودة الشاملة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير الاستبانة وتوزيعها على (225) موظف بلدية سعيدة في الجزائر، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة. وأبرز نتائج الدراسة إن مستوى الثقافة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، وغن مستوى تطبيق الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وآثرها على تطبيق الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد إستراتيجية واضحة وفاعلة لدى المؤسسة من لتطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية.

- دراسة بركات (2021) بعنوان "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع وتأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحلي، وتم تطوير أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة وتم توزيعها على (64) موظف من أربع بنوك تم اختيارهم بالطريقة الحصصية. وتوصلت الدراسة إلى إن واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة. ووجود علاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير الإجراءات الإدارية والعمليات في البنوك.

- دراسة جاب الله (2020) بعنوان "الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي". حيث هدفت الدراسة التعرف على تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية ودورها كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمؤسسات التعليمية في الجزائر من أجل تحسين جودة التعليم العالي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى: إن نجاح تطبيق الثقافة التنظيمية



يساعد في تجويد مخرجات التعليم في الجامعات. وكذلك وجود علاقة طردية إيجابية من خلال الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة وبين تطبيق الثقافة التنظيمية وتطبيق مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر الوعي بأهمية القيم العامة والأفكار والمعتقدات التي تسعى في إرساء الثقافة التنظيمية في المؤسسات.

- دراسة عبدالمطلب وإبراهيم (2020) بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة) بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة) " حيث هدفت الدراسة معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة في مصر تتكون من ( 50 ) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيعها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة بالمجلس، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالاعتراف والتميز والجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعلاقات الزملاء فيما بينهم داخل المنظمة والعمل بروح الفريق، ضرورة الاهتمام بالتحفيز المستمر بما يحسن الجوانب النفسية للعاملين بالمجلس الأعلى للجودة الشاملة وعلى مختلف المستويات.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

سيتم استعراض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة شيا وآخرون (shea et al, 2021) بعنوان "

**"Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India"**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء للشركات في الهند، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على (1225) موظف من (38) شركة، حيث تم توزيعها بالطريقة الطباقية العنقودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية في جميع مجالاتها مع تطور الأداء، وإن تطبيق الثقافة التنظيمي سيحسن الأداء بالشركات بشكل كبير. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تحسين الثقافة التعاونية بين الشركات في جميع المجالات.

- دراسة ينايس (Esin, 2021) بعنوان:

### **"the effects of TQM practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey"**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الجودة الشاملة بالاعتماد على مقاييس الأداء المختلفة في الشركات التركية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على (632) موظف في الشركات التركية. وأظهرت الدراسة إن ممارسة الثقافة التنظيمية لها تأثير على تطبيق الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تحسين الأداء في تلك الشركات، كما توصلت الدراسة إن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الثقافة التنظيمية عدم التزام العاملين في الهيكل التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بعمل خطط إستراتيجية تركز على تطبيق الثقافة التنظيمية.

- دراسة راغورام (Raghuram, 2021) بعنوان:

### **"Remote Work Implications for Organizational Culture from Home: Multilevel Perspectives on the New Normal"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل عن بعد على الثقافة التنظيمية في خمس عشر شركة أدوية في الهند، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل المتعددة التي تعمل على

تهدئة العالقة بن المتغيرين، وتشمل هذه العوامل الاجتماعية والتكنولوجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وتم استخدام المقابلة والملاحظة ونتائج الدراسات السابقة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: واستناداً إلى المعرفة الحالية المستمدة من الخبرات المكتسبة من البرامج التطوعية والإلزامية للعمل بوجود تأثير للعمل عن بعد على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. اقترحت الدراسة نموذجاً وإرشادات الممارسة لضمان تحقيق ثقافة تنظيمية تتوافق مع الواقع الجديد المتمثل في زيادة الاستخدام التكنولوجي وتوقعات القوى العاملة المتغيرة.

- دراسة ميرسان (Musran, 2020) بعنوان:

### **"The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia"**

حيث هدفت الدراسة لمعرفة تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الثقافة التنظيمية في الشركات الكبيرة والمتوسطة في اندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على (1032) موظف في (56) شركة متوسطة وكبيرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى إن ممارسة الجودة الشاملة لها تأثير على تطبيق الثقافة التنظيمية في الشركات، وكذلك توصلت الدراسة إلى عن تحقيق الميزة التنافسية للشركات بحاجة على تطبيق الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة العمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئ الثقافة التنظيمية في الشركات.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية لوحظ الآتي:

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

1. متغيرات الدراسة : تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية موضوع الدراسة حيث ركزت الدراسات التالية على الثقافة التنظيمية وكذلك على تطبيق معايير الجودة في المنظمات والمؤسسات.

2. منهج الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

3. النتائج : تتشابه الدراسة الحالية مع معظم نتائج الدراسات السابقة بوجود

أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق الجودة الشاملة.

4. معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

**مدى استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة:**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها.

- اختيار المنهج العلمي الملائم، وطرق اختيار العينة.

- تكوين خلفية فكرية نظرية عن الموضوع، والاستفادة منه في كتابة الأدب النظري.

- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة الأكثر ملائمة مع دراستي.

- استفادت الدراسة من المراجع والإنتاج العلمي الوارد في الدراسات السابقة.

- الاستفادة من النتائج والتوصيات الدراسات السابقة التي تدعم أو تختلف مع نتائج هذه الدراسة،

والعمل على توظيفها في تفسير النتائج.

جدول رقم (1) ملخص للدراسات السابقة

الدراسة	هدف الدراسة	الاختلاف	مدى الاستفادة من الدراسة	النتيجة
علي (2023)	هدفت الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	تم الاستفادة من الدراسة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية.	إن هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين
خالد واخرون (2021)	اختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الداخلية، ومعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيراً	تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الداخلية	تم الاستفادة من الدراسة في كتابة الأدب النظري	وجود تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الداخلية. وأن الثقافة الداعمة في البيئة التنظيمية هي صاحبة التأثير الأقوى على جودة الخدمة
بويكر (2021)	التعرف على القيم التنظيمية ومساهمتها في تطبيق معايير الجودة الشاملة	لم تطرق على الثقافة التنظيمية كمتغير للدراسة.	تم الاستفادة من الدراسة في كتابة الأدب النظري وكتابة فقرات الاستبانة.	إن مستوى الثقافة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، وإن مستوى تطبيق الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة
بركات (2021)	التعرف على واقع وتأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.	تطبيق أبعاد إدارة جاء الجودة الشاملة كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع عكس هذه الدراسة	تم الاستفادة في كتابة فقرات الاستبانة.	إن واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة. ووجود علاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة
جاب الله (2020)	التعرف على تأثير تطبيق الثقافة التنظيمية ودورها كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة	تختلف في تطبيقها على مؤسسات تعليمية أما هذه	تم الاستفادة من الدراسة بناء الإطار النظري للدراسة	إن نجاح تطبيق الثقافة التنظيمية يساعد في تجويد مخرجات

التعليم في الجامعات	الحالية.	الدراسة تم تطبيقها على مؤسسة خدمية	الجودة الشاملة في الجامعات والمؤسسات التعليمية في الجزائر.	
أن هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة بالمجلس، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالاعتراف والتميز والجودة الشاملة	تم الاستفادة في بناء الاستبانة وتحديد نوع العينة.	تختلف بمجالات أداة الدراسة.	معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق علي عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى.	عبدالمطلب وإبراهيم (2020)
<b>الدراسات الأجنبية</b>				
وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية في جميع مجالاتها مع تطور الأداء، وإن تطبيق الثقافة التنظيمي سيجسّن الأداء بالشركات بشكل كبير	تم الاستفادة من الدراسة في كتابة الأدب النظري	دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء وليس الجودة.	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء للشركات في كولومبيا	شيا وآخرون (2021)
إن ممارسة الثقافة التنظيمية لها تأثير على تطبيق الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تحسين الأداء في تلك الشركات	تم الاستفادة من الدراسة في كتابة الأدب النظرية وكذلك أهداف الدراسة.	الاختلاف جاء بتطبيق مقاييس الأداء كأداة للدراسة	تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الجودة الشاملة بالاعتماد على مقاييس الأداء المختلفة في الشركات التركبية	دراسة بنايس (2021)
وجود تأثير للعمل عن بعد على الثقافة التنظيمية للمؤسسة	تم الاستفادة من الدراسة في كتابة الأدب النظرية وتحديد مجالات المتغير المستقل.	الاختلاف جاء بعد التطرق إلى الجودة كمتغير للدراسة .	معرفة تأثير العمل عن بعد على الثقافة التنظيمية	راغورام (2021)
إن ممارسة الجودة الشاملة لها تأثير على تطبيق الثقافة التنظيمية في الشركات	تم الاستفادة في كتابة فقرات الاستبانة.	جاءت تطبيق الجودة الشاملة كمتغير مستقل في هذه الدراسة عكس دراستنا التي جاء	تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الثقافة التنظيمية في الشركات الكبيرة والمتوسطة في اندونيسيا	ميرسان (2020)

## ما تميزت بها هذه الدراسة

- على حد علم الباحث أول دراسة تم تطبيقها على وزارة الداخلية في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية تطبيق الجودة الشاملة.
- تطرقت هذه الدراسة لمعرفة الأثر بين مفهومين مهمين في علم الإدارة وهما الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

## القسم الرابع: نبذة عن وزارة الداخلية الأردنية

تزامن تأسيس وزارة الداخلية مع تشكيل أول حكومة مركزية في شرقي الأردن عام 1921 وارتبط اسمها على مدار العقود العشرة الماضية بعملية بناء مؤسسات الدولة الأردنية الحديثة، ومهمة حفظ الأمن والنظام العام وتوفير الخدمة المثلى للمواطنين في الحضر والريف والبادية. واكبت وزارة الداخلية كغيرها من مؤسسات الدولة الأخرى التطور الذي شهدته البلاد اجتماعياً واقتصادياً، وشكلت الإطار الذي تفاعلت فيه الطاقات الإبداعية الإدارية والقانونية الأردنية وصولاً للشكل الأكفأ لبنية الدولة الحديثة القائمة على سيادة القانون واحترام حقوق الأفراد والجماعات (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، [moi.gov.jo](http://moi.gov.jo)).

## الرؤية والرسالة والأهداف لوزارة الداخلية

الرؤية: مجتمع متميز أمنياً ومتقدم تنموياً على مستوى الإقليم.

**الرسالة:** دائرة حكومية تعمل بكفاءة وفاعلية، للارتقاء بمستوى الخدمات الأمنية والإدارية والتنمية المقدمة، لتعزيز الأمن والنظام العام وسيادة القانون وسرعة إنفاذه، وتوفير البيئة التنموية المناسبة، وذلك من خلال كادر وظيفي مؤهل بالتعاون والتنسيق مع كافة الشركاء.

### **القيم الجوهرية**

- العدل والمساواة : وتعني تحقيق العدل والمساواة في التعامل واتخاذ القرارات المتزنة والمنطقية غير المنحازة .
- التشاركية والتكامل: وتعني العمل المشترك بروح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين من جهة وبين الوزارة وشركائها ومتلقي الخدمة من جهة أخرى تحقيقاً للمصلحة العامة .
- المبادرة والإبداع : وتعني القدرة على تقديم الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل وتعزيزه وحل المشكلات .
- الشفافية والنزاهة : وتعني الوضوح في التعامل والإفصاح عن القرارات التي تهم العمل ومتلقي الخدمة .
- المسؤولية والانضباط: وتعني التقيد والالتزام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة استناداً إلى التشريعات (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، [moi.gov.jo](http://moi.gov.jo)).



## الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

### تمهيد

يقدم هذا الفصل من الدراسة عرضاً مفصلاً للمنهجية التي تم إتباعها، حيث يعرض منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، ويبين مصادر جمع البيانات، كما يقدم وصفاً لأداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي اقتضته طبيعة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، وكذلك يهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال التعبير عنها كميّاً وكيفياً، من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع.

### مصادر جمع البيانات

سيتم الاعتماد على نوعين من المصادر للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وهي كما يأتي:  
**المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من المصادر النظرية والوثائقية والكتب والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها.

**المصادر الأولية:** وهي البيانات التي سيتم جمعها بالاعتماد على استبانة، والتي سيتم تطويرها خصيصاً لغايات الدراسة الحالية، وبعد مراجعة للدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراته.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع موظفين الفئة الأولى في وزارة الداخلية والحاكميات التابعة لها، والبالغ عددهم ( 846 ) موظف وموظفة موزعين على (102) مركز للوزارة والحاكميات الإدارية (محافظة، متصرفية، قضاء) في جميع أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية. والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً؛ (الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

### جدول (2)

#### التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	671	79.3%
	أنثى	175	20.7%
	المجموع	846	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	536	63.3%
	ماجستير	218	24.8%
	دكتوراه	92	10.9%
	المجموع	846	100%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات وأقل	186	22%
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	167	19.7%
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	201	23.8%
	أكثر من 15 سنة	292	34.5%

846	المجموع	%100
-----	---------	------

\* وفقاً لإحصائيات مديرية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الأردنية، 2023.

نلاحظ من خلال الجدول (2) لأعداد ونسب مجتمع الدراسة إن أعداد الذكور بلغ نسبة (79.3%) بينما يبلغ نسبة الإناث (20.7%) من مجتمع الدراسة ويعود السبب إلى إن معظم المؤسسات الحكومية يكون عدد الذكور أعلى من الإناث، كذلك إن لوزارة الداخلية خصوصية بسبب طبيعة عملها الذي يحتاج إلى عمل ميداني خاصة في الظروف الاستثنائية وهذا ينسجم مع طبيعية الذكور أكثر من الإناث. أما في متغير المؤهل العلمي فنلاحظ من خلال الجدول السابق إن نسبة الحاملين لمؤهل بكالوريوس بلغ (63.3%) من مجتمع الدراسة، فيما بلغ نسبة الماجستير (24.8%) ، فيما أصحاب المؤهل العلمي دكتوراه بلغ نسبتهم (10.9%) من مجتمع الدراسة، ويعزى الباحث ارتفاع نسبة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس بسبب إن توظيف الفئة الأولى يكون الشرط حصول الموظف على درجة البكالوريوس. ويتضح من خلال الجدول السابق فيما يخص متغير سنوات الخبرة إن نسبة الموظفين (5 سنوات وأقل) بلغ نسبتهم (19.7%)، وإن نسبة الموظفين من سنوات الخبرة من (5- أقل من 10 سنوات) بلغت النسبة (23.8%) وإن نسبة الموظفين من سنوات الخبرة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بلغت (23.8%)، فيما بلغ نسبة الموظفين في وزارة الداخلية الذين خبرتهم الوظيفية (15 سنة فأكثر) بنسبة (34.5%)، ويعود السبب ارتفاع الموظفين الذين خبرتهم الوظيفية (15 سنة فأكثر) بسبب عن الوظائف الحكومية تخضع لتعليمات وزارة الداخلية الذي يلزم الموظف خدمة (25) سنة كحد أدنى كخدمة.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الحصصية لملائمتها مع طبيعية الدراسة وأهدافها وخصائص مجتمع الدراسة في وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية وذلك لتعدد مراكزها الذي تبلغ (102) حاكمية. حيث تم تحديد حجم العينة بإتباع نموذج كوهن عن مستوى الثقة (95%)، وهامش خطأ (5%) (Sekaran & Bougie, 2016)

وبلغ حجم عينة الدراسة (265) من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية والحاكميات التابعة لها بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات. وقد تم استرداد (248) استبانة. وبعد إجراء التدقيق لهذه الاستبانات تبين أن (241) منها صالحة لغايات التحليل الإحصائي. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وفقاً للجدول التالي:

### جدول (3)

#### التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	183	75.9%
	أنثى	58	24.1%
	المجموع	241	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	154	63.9%
	ماجستير	62	25.7%
	دكتوراه	28	10.4%
	المجموع	241	100%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات وأقل	55	22.8%
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	49	20.3%
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	58	24.1%
	أكثر من 15 سنة	79	32.8%
	المجموع	241	100%

يبين الجدول (3) الخصائص الديمغرافية الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في وزارة الداخلية والحاكميات التابعة لها. وتبين النتائج المعروضة في الجدول (3) أن (75.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته (24.1%) هم من الإناث. كما يوضح الجدول أن نسبة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس من أفراد عينة الدراسة بلغت نسبتهم (63.9%)، بينما بلغت نسبة المؤهل ماجستير (25.7%)، وبلغ نسبة أصحاب المؤهل دكتوراه من عينة الدراسة (10.4%). ويتضح كذلك من خلال الجدول السابق إن توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة جاء نسبة أصحاب الخبرة الوظيفية (5 سنوات وأقل) بنسبة (22.8%) بينما جاء أصحاب الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) بنسبة (20.3%)، وجاء أصحاب الخبرة (من 10 سنوات - أقل من 15 سنة) بنسبة (24.1%)، بينما بلغت نسبة الموظفين من أصحاب الخبرة الوظيفية (أكثر من 15 سنة) بنسبة (32.8%) من عينة الدراسة وهذا يعني صلاحية العينة لتطبيق الدراسة.

#### رابعاً: أداة الدراسة

صمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة موجهة إلى موظفين الفئة الأولى في وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث تم تصميمها بالشكل الذي يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك بالاستعانة بالمصادر العلمية والأدبية ذات العلاقة بمواضيعها وأبعادها ومتغيراتها، والاستفادة من أصحاب الخبرة والاختصاص. وقد تكونت الإستبانة من جزأين، كما يأتي:

**الجزء الأول:** المعلومات العامة الديموغرافية، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى موظفين الفئة الأولى في وزارة الداخلية

بالمملكة الأردنية الهاشمية ، وقد اشتملت هذه البيانات على (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** متغيرات الدراسة، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، بمتغيرات أنموذج الدراسة التي تمثل في معرفة أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. والجدول (4) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها ومتغيراتها، كما يأتي:

**الجدول (4): توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمتغيرات**

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	7-1	7
	العلاقات التنظيمية	14-8	7
	الأداء التنظيمي	21-15	7
الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	28-22	7
	التحسن المستمر	34-29	6
	التطوير	42-35	8

وقد اتبعت الإستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وبناء على ذلك تم تحديد أوازن الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل متغير، وذلك كما في الجدول (5):

**الجدول (5): مقياس ليكرت الخماسي**

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

وتم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد والمتغيرات، وذلك بتطبيق الصيغة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}} = 1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة. حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالإعتماد على قيمة الوسط الحسابي لتقديرات الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقا لثلاثة مستويات، وهي كما يأتي:

#### الجدول (6): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	مستوى الأهمية النسبية
5.00 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1.00	الوسط الحسابي

#### خامساً: اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التأكد من سلامة وقدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات، وذلك من خلال تطبيق عدة اختبارات تمثلت في اختبار الصدق الظاهري، واختبار ثبات أداة الدراسة.

#### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اتبع الباحث الطريقة التي تمثلت فيما يلي:

#### اختبار الصدق الظاهري

يهدف اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى التأكد من مدى صدق الإستبانة وملاءمتها وصلاحيتها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بالإضافة إلى التأكد من وضوحها وارتباطها وتماسكها. ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الإستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (11) محكما والمدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (1). وذلك من أجل الاطلاع على فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمجال التي وضعت فيه، ودقة السلامة اللغوية، ودرجة ملائمتها للمجال الذي وضعت فيه، وحذف غير المناسب والمكرر من الفقرات، واقتراح فقرات أخرى، وأي ملاحظات أخريلتظهر بصورتها النهائية، وقد تم العمل على تعديل أداة الدراسة وتصويبها وفقا لآرائهم ومقترحاتهم، وكما هو مدرج في الملحق رقم (2). وبناء على ذلك، فإن أداة الدراسة تعتبر صالحة لقياس ما صممت له.

### ثبات أداة الدراسة:

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث يشير هذا المعامل إلى أن أداة الدراسة تتميز بالثبات عندما تبلغ قيمته (0.70) أو ما يزيد عنها، ويعد اقتراب قيمة المعامل من القيمة (80%) مؤشرا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010, 184). وفيما يأتي قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وأداة الدراسة ككل. الجدول (7) يبين معامل الثبات للاستبانة:



### جدول (7)

معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة بطريقة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

م	الأبعاد	كرونباخ ألفا
1	القيم التنظيمية	0.845
2	العلاقات التنظيمية	0.86
3	الأداء التنظيمي	0.88
	الثقافة التنظيمية	0.90
4	التزام الإدارة العليا	0.87
5	التحسن المستمر	0.91
6	التطوير	0.89
	الجودة الشاملة	0.89
	الأداة ككل	0.93

يبين الجدول (7) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الإستبانة) قد تراوحت ما بين (0.86-0.93)، فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

#### سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفين الفئة الأولى في وزارة الداخلية والبالغة (102) الوزارة والحاكميات الإدارية، خلال شهر (9) من عام 2023، حيث تم تقديم خطاب من عميد كلية الأعمال إلى معالي وزير الداخلية من أجل تسهيل مهمة الباحث (انظر الملحق رقم 4) .
- قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال المراسلات الإلكترونية عن طريق وزارة الداخلية، حيث استمرت عملية إرسال الاستبانة والاستلام مدة عشر أيام، وبعد جمع أداة الدراسة تم التأكيد من إن جميع الاستجابات استوفت الشروط وتم اعتمادها من أجل إجراء التحليل الإحصائي عليها.
- استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات والحصول على النتائج.
- تم تنظيم نتائج الدراسة والعمل على ترتيبها وفق تسلسل الأسئلة ومناقشتها وربط النتائج بالدراسات السابقة من أجل الوصول إلى النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة.

#### سابعاً: المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها:

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences- SPSS) لتحليل البيانات من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وهي كما يأتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي، وهي كما يأتي:

- التكرارات: لوصف المعلومات العامة (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ووصف المعلومات العامة (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي، وهي كما يأتي:

- معامل الارتباط بيرسون (person product- moment correlation)، للتأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن السؤال الأول والثاني، التكرارات والنسب المئوية.

- الانحدار الخطي المتعدد والبسيط وذلك لاختبار اثر المتغير المستقل بأبعاده على أبعاد المتغير التابع.

**اختبار التوزيع الطبيعي:**

للتحقق من توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، بمعنى إذا كانت عينة الدراسة ممثلة للمجتمع، قام الباحث بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار تضخم التباين واختبار التباين المسموح لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين القيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (0.05). كما تم التأكد من إتباع التوزيع الطبيعي للبيانات باحتساب معامل الالتواء مع مراعاة إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)؛ والجدول (8) يوضح اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (8)

### جدول (8)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل

#### الالتواء

معامل الالتواء (Skewness)	التباين المسموح (Toleran)	تضخم التباين (VIF)	المتغيرات
-0.412	0.524	2.365	القيم التنظيمية
-0.140	0.367	2.294	العلاقات التنظيمية
0.216	0.458	2.079	الأداء التنظيمي
-0.084	0.449	1.958	التزام الإدارة العليا
0.097	0.314	2.349	التحسن المستمر
0.312	0.286	3.652	التطوير

نلاحظ من الجدول (8) إن قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت بين (1.958 إلى 3.652) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير إلى عدم وجود ارتباط خطي لأن جميع القيم أقل من (10) ، كذلك نلاحظ من خلال الجدول السابق إن التباين المسموح به قد تراوح بين (0.286 إلى 0.524) وهي أكبر من (0.05) حيث يُعد هذا مؤشراً لعدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، كذلك تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء حيث كانت القيم أقل من (1+)، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ولتأكيد من صلاحية النموذج تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (9) :

### جدول رقم (9)

#### مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

الأداء التنظيمي	العلاقات التنظيمية	القيم التنظيمية	
		1	القيم التنظيمية
	1	0.289**	العلاقات التنظيمية
1	0.378**	0.426**	الأداء التنظيمي

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (9) خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (0.289 - 0.426)، وهي أقل من (0.80)، وبلغت أكبر قيمة بين المتغيرين (الأداء التنظيمي) و(القيم التنظيمية) وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

#### تمهيد

يتكون التحليل الإحصائي من شقين، الأول: الإحصاء الوصفي، والذي يهدف لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم وصف شامل لمتغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بالاعتماد على مقاييس إحصائية وصفية. الثاني: الإحصاء الاستدلالي، والذي يهدف لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج، وذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية تقديرية. وبناء على مخرجات هذين الشقين من التحليل الإحصائي يتم استخلاص النتائج ومن ثم بناء التوصيات على ضوءها.

#### نتائج أسئلة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، والتي تعكس نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي

والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الإستبانة)، وقد كانت النتائج كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الاستبانة، ولكل مجال من المجالات والدرجة الكلية، وكانت إجابة عينة الدراسة عن درجة تطبيق الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية، كما هو موضح في الجدول (10):

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
2	العلاقات التنظيمية	3.94	0.685	مرتفعة	1
3	الأداء التنظيمي	3.76	0.845	مرتفعة	2
1	القيم التنظيمية	3.59	0.774	متوسطة	3
	المتوسط الكلي لأبعاد الثقافة التنظيمية	3.763	0.582	مرتفعة	

نلاحظ من جدول (10) إن درجة تطبيق الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث جاء بمتوسط حسابي (3.763)، وانحراف معياري (0.582)، أما فيما يخص أبعاد الثقافة التنظيمية جاء بُعد العلاقات التنظيمية بالترتيب الأولى وبمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.685) وبدرجة مرتفعة، فيما جاء بُعد الأداء التنظيمي بالترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.845)،

وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بُعد القيم التنظيمية بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.774) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لدرجة تطبيق كل بُعد من الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية ، وفق ما يلي:

### أولاً: بُعد القيم التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات مستوى تطبيق القيم التنظيمية لدى وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها، كما هو موضح في الجدول (11):

**الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	6	يرتبط عمل العاملين بالقيم الأخلاقية الشفافية والنزاهة.	3.88	0.66	مرتفعة
2	3	يفتخر العاملون بوزارة الداخلية بأنهم يعملون فيها.	3.71	0.58	مرتفعة
3	7	تسعى الوزارة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.	3.62	0.74	متوسطة
3	4	تحرص الوزارة على العدالة بين العاملين فيها.	3.59	0.59	متوسطة
5	1	يتحلى العاملون في وزارة الداخلية بروح التعاون فيما بينهم.	3.51	0.64	متوسطة
6	5	يشعر العاملون بوزارة الداخلية بالانتماء	3.48	0.74	متوسطة



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		لعملهم.			
7	2	تعزز وزارة الداخلية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين لديها.	3.34	0.62	متوسطة
		القيم التنظيمية	3.59	0.774	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن الأهمية النسبية لبعد القيم التنظيمية قد جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59)، وانحراف معياري (0.774)، وقد جاءت الفقرة (6) التي تنص على " يرتبط عمل العاملين بالقيم الأخلاقية الشفافية والنزاهة " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.58) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (7) التي تنص على " تعزز وزارة الداخلية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين لديها " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.52) وبأهمية نسبية متوسطة.

### ثانياً: بُعد العلاقات التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات مستوى تطبيق العلاقات التنظيمية لدى وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها، كما هو موضح في الجدول (12):

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد العلاقات التنظيمية مرتبة

#### تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	11	تقوم العلاقة بين العاملين في الوزارة على أساس الاحترام المتبادل.	4.08	0.74	مرتفعة
2	10	تسود الثقة بين فريق العمل في الوزارة.	4.06	0.81	مرتفعة
3	12	يشارك العاملون في حل مشكلات متلقي الخدمة.	4.01	0.69	مرتفعة
3	9	تركز الوزارة على أداء الفريق بدلاً من أداء الفرد.	3.98	0.84	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	14	تساهم الثقافة التنظيمية بالوزارة في تمكين العاملين بالمشاركة في صنع القرار.	3.94	0.79	مرتفعة
6	8	يسود تنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية في وزارة الداخلية.	3.81	0.78	مرتفعة
7	13	يشارك العاملين في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء في وزارة الداخلية.	3.73	0.74	مرتفعة
		العلاقات التنظيمية	3.94	0.685	مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أن الأهمية النسبية لبعده العلاقات التنظيمية قد جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.94) وانحراف معياري (0.685)، وقد جاءت الفقرة (11) التي تنص على " تقوم العلاقة بين العاملين في الوزارة على أساس الاحترام المتبادل " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري قدره (0.74) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (13) التي تنص على " يشارك العاملين في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء في وزارة الداخلية " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.74) وبأهمية نسبية مرتفعة.

### ثالثاً: بُعد الأداء التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات مستوى تطبيق الأداء التنظيمي لدى وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها، كما هو موضح في الجدول (13):

### جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد الأداء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	15	تعقد المديرات والأقسام في وزارة الداخلية اجتماعات	3.94	0.82	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		عمل بشكل دوري لمعالجة مشكلات العمل.			
2	21	يستثمر الموظفون الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الوزارة.	3.90	0.86	مرتفعة
3	16	لا تسمح وزارة الداخلية بتدني مستوى أداء موظفيها.	3.87	0.74	مرتفعة
4	17	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الوزارة مع التطوير والتغيير.	3.79	0.89	مرتفعة
5	18	تستخدم المنافسة البناءة بين العاملين في الوزارة من اجل رفع كفاءة الأداء.	3.72	0.76	مرتفعة
6	20	توفر الوزارة معايير تقييم الأداء لتعزيز الأداء.	3.62	0.67	متوسطة
7	19	تشجع وزارة الداخلية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	3.51	0.78	متوسطة
		الأداء التنظيمي	3.76	0.845	مرتفعة

يتضح من الجدول (13) أن الأهمية النسبية لبعد الأداء التنظيمي قد جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.76) وانحراف معياري (0.845)، وقد جاءت الفقرة (15) التي تنص على " تعقد المديرية والأقسام في وزارة الداخلية اجتماعات عمل بشكل دوري لمعالجة مشكلات العمل." بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري قدره (0.82) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (19) التي تنص على " تشجع وزارة الداخلية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم. " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.78) وبأهمية نسبية متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة

الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات والدرجة الكلية للمتغير التابع، وكانت إجابة عينة الدراسة عن مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ، كما هو موضح في الجدول (14):

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى فاعلية الجودة الشاملة**

**مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
2	التحسن المستمر	4.16	0.75	مرتفعة	1
3	التطوير	3.88	0.84	مرتفعة	2
1	التزام الإدارة العليا	3.83	0.79	مرتفعة	3
	المتوسط الكلي فاعلية الجودة الشاملة	3.947	0.62	مرتفعة	

نلاحظ من جدول (14) إن مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث جاء بمتوسط حسابي (3.947)، وانحراف معياري (0.62)، أما فيما يخص أبعاد فاعلية الجودة الشاملة جاء بُعد التحسن المستمر بالترتيب الأولى وبمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، فيما جاء بُعد التطوير بالترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.84)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بُعد التزام الإدارة العليا بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.79) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لدرجة تطبيق كل بُعد من فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية، وفق ما يلي:

**أولاً: التزام الإدارة العليا**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات درجة التزام الغدارة العليا لدى وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها، كما هو موضح في الجدول (15):

**جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعء التزام الإدارة العليا مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	24	تسعى الإدارة العليا في الوزارة لتوفير كافة المستلزمات من أجل تقديم الخدمات بشكل إلكتروني.	4.01	0.94	مرتفعة
2	27	تسعى الإدارة العليا في الوزارة أن تكون كافة الخدمات التي تقدمها مميزة.	3.98	0.96	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	23	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على تقديم خدمات تتصف بالجودة.	3.84	0.97	مرتفعة
3	26	تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بجدية مع الشكاوي المقدمة من قبل متلقي الخدمة.	3.81	1.04	مرتفعة
5	25	تسعى الإدارة العليا في الوزارة على دراسة حاجات ورغبات متلقي الخدمة بصورة دورية.	3.75	0.87	مرتفعة
6	28	تراعي الإدارة العليا في الوزارة حاجة الموظفين على التدريب والتأهيل المستمر.	3.58	0.91	متوسطة
		<b>التزام الإدارة العليا</b>	3.83	0.79	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن الأهمية النسبية لبعد التزام الإدارة العليا قد جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.83)، وانحراف معياري (0.79)، وقد جاءت الفقرة (24) التي تنص على " تسعى الإدارة العليا في الوزارة لتوفير كافة المستلزمات من أجل تقديم الخدمات بشكل إلكتروني." بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري قدره (0.94) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (28) التي تنص على " تراعي الإدارة العليا في الوزارة حاجة الموظفين على التدريب والتأهيل المستمر " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.79) وبأهمية نسبية متوسطة.

#### ثانياً: التحسن المستمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات درجة التحسين

المستمر لدى وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها، كما هو موضح في الجدول (16):

**جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	29	تخطط وزارة الداخلية من أجل التحسين المستمر في جميع خدماتها	4.17	0.89	مرتفعة
2	30	تهتم وزارة الداخلية بإجراء مراجعة مستمرة لطرق العمل.	4.05	0.84	مرتفعة
3	32	تنفذ الوزارة المشروعات والبرامج وفق أولويات الخطة الإستراتيجية للوزارة.	3.89	0.83	مرتفعة
3	34	يعي العاملين في وزارة الداخلية رؤية ورسالة الوزارة.	3.82	0.91	مرتفعة
5	33	يلتزم الموظفين بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعة من الوزارة.	3.75	0.79	مرتفعة
6	31	تحرص الوزارة على اختيار المختصين في تقييم الخدمة للحفاظ على مواكبة التغيرات.	3.71	0.84	مرتفعة
		التحسين المستمر	4.16	0.75	مرتفعة

يتضح من الجدول (16) أن الأهمية النسبية لبعده التحسين المستمر قد جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.16)، وانحراف معياري (0.75)، وقد جاءت الفقرة (29) التي تنص على " تخطط وزارة الداخلية من أجل التحسين المستمر في جميع خدماتها " بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (1.01) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (31) التي تنص على " تحرص الوزارة على اختيار المختصين في تقييم الخدمة للحفاظ على مواكبة التغيرات." بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية مرتفعة.

### ثالثاً: التطوير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات درجة التطوير لدى وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها، كما هو موضح في الجدول (17):

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعيد التطوير مرتبة تنازليا  
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	37	تلتزم وزارة الداخلية بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنها بالمعايير الموضوعية.	4.12	0.98	مرتفعة
2	36	تحرص وزارة الداخلية على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم.	4.05	0.94	مرتفعة
3	38	يتم مراجعة جودة تقديم الخدمات بشكل دائمة ومستمرة.	4.01	0.89	مرتفعة
3	35	تقوم وزارة الداخلية بتخصيص موازنة كافية لتدريب العاملين أصحاب المهارات الإبداعية.	3.94	0.95	مرتفعة
5	42	تشجع وزارة الداخلية العاملين على تطوير مهاراتهم وتبادل المعرفة من أجل تطوير العمل.	3.87	0.84	مرتفعة
6	41	تتوفر في وزارة الداخلية بيئة تدعم التحسين والتطور بشكل دوري.	3.74	0.92	مرتفعة
7	39	تقوم وزارة الداخلية بتحديث أجهزتها وبرامجها باستمرار بما يتلاءم مع تطور الخدمات.	3.71	0.90	مرتفعة
8	40	الأخذ بالأفكار الإبداعية والجديدة يتم بشكل سريع في الوزارة.	3.62	0.93	متوسطة
		التطوير	3.88	0.84	مرتفعة

يتضح من الجدول (17) أن الأهمية النسبية لبعيد التطوير قد جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88)، وانحراف معياري (0.84)، وقد جاءت الفقرة (37) التي تنص على " تلتزم وزارة الداخلية بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنها بالمعايير الموضوعية." بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.98) وبأهمية نسبية مرتفعة. في



حين جاءت الفقرة (40) التي تنص على " الأخذ بالأفكار الإبداعية والجديدة يتم بشكل سريع في الوزارة.. " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.93) وبأهمية نسبية متوسطة.

### عرض نتائج فرضيات الدراسة

نتائج المتعلقة في الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؛ وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (18) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.000	1.116	0.035	0.364	القيم التنظيمية	فاعلية
0.002	2.018	0.041	0.328	العلاقات التنظيمية	الجودة

0.025	3.149	0.032	0.415	الأداء التنظيمي	الشاملة
ملخص النموذج					
0.352			معامل الارتباط (R)		
0.172			معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		
0.179			الخطأ المعياري للنموذج		
تحليل التباين ANOVA					
3			DF		
14.675			قيمة F المحسوبة		
0.000			Sig F		

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها ( القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.352$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ( القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) والمتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.172$ ) مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها فسرت ما نسبته 17.2% من التباين الحاصل في (فاعلية الجودة الشاملة) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة ( $F=14.675$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول السابق ان قيم (B) عند بعد القيم التنظيمية قد بلغت (0.074) وان قيمة (t) كانت (1.116) وبدلالة إحصائية بلغت (0.065) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد العلاقات التنظيمية

قد بلغت (0.228) وان قيمة (t) كانت (2.018) وبدلالة إحصائية بلغت (0.014). مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الأداء التنظيمي قد بلغت (0.315) وان قيمة (t) كانت (3.149) وبدلالة إحصائية بلغت (0.010). مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية التالية المستمدة من الفرضية الرئيسية:

نتائج الفرضية الأولى والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لأثر (القيم التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

لإخبار فرضية الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر بعد

(القيم التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن

المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية. والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول (19) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد (القيم التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة

بأبعادها مجتمعة

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig T	قيمة T	الخطأ	المعاملات		

	المحسوبة	المعياري	B		
0.000	9.314	0.035	0.570	القيم التنظيمية	فاعلية الجودة الشاملة
0.002	4.124	0.175	0.758	ثابت الانحدار	
<b>ملخص النموذج Model Summary</b>					
			0.438	معامل الارتباط (R)	
			0.344	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
			0.084	الخطأ المعياري للنموذج	
<b>تحليل التباين ANOVA</b>					
			1	DF	
			28.531	قيمة F المحسوبة	
			0.000	Sig F	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (19) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد (القيم التنظيمية) و المتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.438)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.344)، وتعني أن ما نسبته (34.4%) من التغير الحاصل في فاعلية الجودة الشاملة يتم تفسيره من خلال (القيم التنظيمية)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على فاعلية الجودة الشاملة.

ويتبين من الجدول (19) كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية على فاعلية الجودة الشاملة في وزارة الداخلية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (28.531) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) .

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل (B=0.570) عند بعد (القيم التنظيمية)، وهي تعني أن الزيادة في القيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في فاعلية الجودة الشاملة

بمقدار (0.540) وحدة، وان أثر بعد (القيم التنظيمية) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (9.314) وبمستوى دلالة (SigT=0.000).

وعلى ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية الاولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر (القيم التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

نتائج الفرضية الثانية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لأثر (العلاقات التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

لإخبار فرضية الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر بعد

(العلاقات التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن

المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية. والجدول (20) يوضح ذلك:

جدول (20) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد (العلاقات التنظيمية) في فاعلية الجودة

الشاملة بأبعادها مجتمعة

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.000	8.215	0.078	0.379	العلاقات التنظيمية	فاعلية الجودة الشاملة
0.005	2.417	0.268	0.684	ثابت الانحدار	
ملخص النموذج Model Summary					معامل الارتباط (R)
0.423					

0.312	معامل التحديد ( $R^2$ )
0.126	الخطأ المعياري للنموذج
تحليل التباين ANOVA	
1	DF
31.103	قيمة F المحسوبة
0.000	Sig F

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (20) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد (العلاقات التنظيمية) و المتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.423$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.312$ )، وتعني أن ما نسبته (31.2%) من التغير الحاصل في فاعلية الجودة الشاملة يتم تفسيره من خلال (العلاقات التنظيمية)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على فاعلية الجودة الشاملة.

ويتبين من الجدول (20) كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات التنظيمية على فاعلية الجودة الشاملة في وزارة الداخلية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (31.103) وبمستوى دلالة ( $\text{SigF}=0.000$ ).

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ( $B=0.379$ ) عند بعد (العلاقات التنظيمية)، وهي تعني أن الزيادة في العلاقات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في فاعلية الجودة الشاملة بمقدار (0.379) وحدة، وأن أثر بعد (العلاقات التنظيمية) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (8.215) وبمستوى دلالة ( $\text{SigT}=0.000$ ).

وعلى ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر (العلاقات التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لأثر (الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.

لإخبار فرضية الأثر قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر بعد

(الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن

المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية. والجدول (21) يوضح ذلك:

جدول (21) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد (الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة

الشاملة بأبعادها مجتمعة

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B		
0.000	5.925	0.092	0.521	الأداء التنظيمي	فاعلية الجودة الشاملة
0.001	3.328	0.143	0.921	ثابت الانحدار	
ملخص النموذج Model Summary					
0.392			معامل الارتباط (R)		
0.234			معامل التحديد ( $R^2$ )		
0.218			الخطأ المعياري للنموذج		

تحليل التباين ANOVA	
1	DF
21.875	قيمة F المحسوبة
0.000	Sig F

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (21) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد (الأداء التنظيمي) و المتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.392$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.234$ )، وتعني أن ما نسبته (23.4%) من التغير الحاصل في فاعلية الجودة الشاملة يتم تفسيره من خلال (الأداء التنظيمي)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على فاعلية الجودة الشاملة.

ويتبين من الجدول (21) كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء التنظيمي على فاعلية الجودة الشاملة في وزارة الداخلية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.875) وبمستوى دلالة ( $\text{SigF}=0.000$ ) .

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ( $B=0.521$ ) عند بعد (الأداء التنظيمي)، وهي تعني أن الزيادة في الأداء التنظيمي بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في فاعلية الجودة الشاملة بمقدار (0.521) وحدة، وإن أثر بعد (الأداء التنظيمي) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.925) وبمستوى دلالة ( $\text{SigT}=0.000$ ).

وعلى ضوء ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر (الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة لدى وزارة الداخلية.



## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### تمهيد

بعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات.

#### النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

بناءً على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أشارت نتائج تحليل أداة الدراسة إلى ارتفاع الأهمية النسبية لدرجة تطبيق الثقافة التنظيمية لدى

وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وهذا يعود ذلك إلى أهمية

الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية التي تكمن فيما تحويه من قيم وقواعد وسلوكيات تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كذلك إن وزارة الداخلية من خلال دورها الخدمي تسعى من خلال تطبيق الأنظمة الإدارية وخاصة الثقافة التنظيمية، ويعزى الباحث ذلك إلى طبيعة عمل وزارة الداخلية ذا الطابع الأمني والخدمي وذات مساس مباشر بالمواطن التي يفرض عليها الالتزام بالقيم والأعراف في التعامل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خالد واخروون (2021)، ودراسة عبدالمطلب وإبراهيم (2020)، ودراسة شيا وآخرون(2021)، واختلفت مع نتيجة دراسة بوبكر(2021). أما فيما يخص أبعاد الثقافة التنظيمية جاء بُعد العلاقات التنظيمية بالترتيب الأولى، ويعود ذلك بسبب إن طبيعة عمل وزارة الداخلية الأقرب من حيث الانضباط إلى المؤسسات العسكرية، فيما جاء بُعد الأداء التنظيمي بالترتيب الثاني وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بُعد القيم التنظيمية بالترتيب الأخير وبأهمية نسبية متوسطة.

2. أشارت نتائج تحليل أداة الدراسة إلى إن مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، ويعزى الباحث ذلك إلى عن وزارة الداخلية عملت على توفير كافة المستلزمات الفنية من اجل تطبيق الجودة الشاملة في تقديم الخدمات، وكذلك توفير التأهيل والتدريب للعاملين على تطبيق الجودة الشاملة، كذلك تم استحداث قسم خاص في الجودة والتطوير المؤسسي الذي جاء تأسيس من اجل متابعة تطبيق نظام الجودة في مركز الوزارة والحاكميات الإدارية التابعة لها تطوير وتحسين الأنظمة والآليات والإجراءات المتبعة وتطبيق أحدث الأساليب والمواصفات العالمية القياسية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بركات(2021)، ودراسة عبدالمطلب وإبراهيم (2020)، فيما اختلفت مع نتائج ودراسة بوبكر(2021). أما فيما يخص أبعاد فاعلية الجودة الشاملة جاء بُعد التحسن المستمر

بالترتيب الأولى وبدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى سياسة وزارة الداخلية من خلال الخطة الاستراتيجية على التحول الكامل في تقديم الخدمات إلكترونياً، وكذلك بسبب إلى إدراك وزارة الداخلية الأردنية بأن التحسن المستمر يُعزز الهيكلية والتنظيم وتحسن في تقديم الخدمات. فيما جاء بُعد التطوير بالترتيب الثاني وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بُعد التزام الإدارة العليا بالترتيب الأخير وبأهمية نسبية مرتفعة.

## النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

### نتائج الفرضية الرئيسية:

أظهرت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ، وهذا يعني أن تطبيق الثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض وتطوير عمل وزارة الداخلية سواء في الجانب الخدمي أو الجانب التنظيمي، ولم تختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي اطلع عليها الباحث، فيما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ينايس(2021)، ودراسة بوبكر(2021)، عبدالمطلب وإبراهيم (2020). ويمكن تفسير ذلك بأن قيام الوزارة بالتوعية لأهمية إدارة المعرفة وتوفير الموارد المطلوبة لها والقيام بالتحسين المستمر وقيامها بتشجيع جميع دوائرها لتطبيق برنامج

### نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق بُعد (القيم التنظيمية) في المتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة) في وزارة الداخلية الأردنية، وبدل ذلك على وجود علاقة إيجابية لبُعد (القيم التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ويمكن تفسير ذلك بأن قيام الوزارة بالتوعية بضرورة

تطبيق القيم التنظيمية كونها تعتبر العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسة داخل المؤسسات، وكذلك كون القيم التنظيمية تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه داخل الوزارة والتي تسهم في تحقيق معايير الجودة الشاملة. فيما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبد المطلب وإبراهيم (2020)، ولم تختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي اطع عليها الباحث.

#### نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق بُعد (العلاقات التنظيمية) في المتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة) في وزارة الداخلية الأردنية، ويدل ذلك على وجود علاقة إيجابية لبُعد (العلاقات التنظيمية) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعاده (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق العلاقات المبنية على التعاون واحترام الآخرين وتحقيق العدالة يؤدي إلى تحسن مستوى الخدمات المقدمة في الوزارة. حيث اتفقت هذه الدراسة مع ودراسة بويكر (2021)، ولم تختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي اطع عليها الباحث.

#### نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق بُعد (الأداء التنظيمي) في المتغير التابع (فاعلية الجودة الشاملة) في وزارة الداخلية الأردنية، ويدل ذلك على وجود علاقة إيجابية لبُعد (الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعاده (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارة تسعى إلى تنمية وتطوير أداء العاملين لديها، كذلك العمل على زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك العاملين أن أداءه يخضع للتقييم والمراقبة المستمرة، مما يؤدي بالعاملين إلى السعي لتحقيق فاعلية الأداء من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة في الوزارة. حيث اتفقت هذه الدراسة مع ودراسة

بويكر (2021)، عبد المطلب وإبراهيم (2020)، ولم تختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي اطلع عليها الباحث.

### ثانياً التوصيات:

- في ضوء نتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة اهتمام وزارة الداخلية بالثقافة التنظيمية نظراً لتأثيرها الكبير في تطوير عمل الوزارة.
  - العمل على صياغة خطة إستراتيجية تسعى لتصميم نموذج جديد لتطوير فاعلية الجودة الشاملة من خلال تفعيل الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية.
  - يجب على أصحاب الصلاحية في وزارة الداخلية الاطلاع والاستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل تعزيز تطبيق الثقافة التنظيمية، والتعرف على فاعلية تطبيق الجودة الشاملة.
  - ضرورة تعزيز اهتمام وزارة الداخلية في تطبيق القيم التنظيمية من قبل العاملين في جميع المستويات الإدارية وخاصة الجانب الإداري كونها تعتبر عنصر هام يسهم في التأثير في نجاح عمل الوزارة.

- ضرورة العمل على تبني سياسة التشاركية والعمل بروح الفريق الواحد في القيام بأداء بالأعمال الوظيفية.
- العمل على مواجهة المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية الأردنية.
- على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية بحيث يتم إجراء دراسات أكثر تخصصية بهذا الموضوع مثل الاختصار على القيم التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الأثري، احمد.(2021). تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات من أجل تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الكويت، 12(4)، 1-23.
- الأفزع، نور.(2022). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(21)، 95-118.
- إدريس، الفاضل وأبو الروس، ثابت.(2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، 40(3)، 376-403.

- أبو القاسم، خبار.(2022). أثر الثقافة التنظيمية علي جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، *مجلة العلوم الإدارية- جامعة عين شمس*، 13(2)، 138-152.
- بركات، منال. (2021). "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2(8)، 132-164.
- بوبر، علام.(2021). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بالمصلحة البيرومترية لبلدية سعيدة، *مجلة السياسة العالمية*، 5(2)، 97-114.
- توفيق، عبد الرحمن.(2015). *الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات*، ط3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جاب الله، شافية.(2020). الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، *مجلة المدير*، 7(2)، 135-159.
- جودة، محفوظ.(2019). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمد، إحسان وعبد الاله، سعيد. (2016). تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على التعامل مع شكاوى المواطنين بالادارة العامة لخدمة المواطنين بوزارة الصحة والسكان. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 55(3)، 383-404.
- حسن، عبدالله. (2015). *إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية*، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

خالد واخرون(2021). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين على جودة الخدمات الداخلية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمستشفى الأطفال ببغازي، مجلة الإبداع العلمي، 40(2)، 23-52.

الخرابشة، رابعة.(2022). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، 41(2)، 84-95.

خالد، مريم وآخرون.(2021). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين على جودة الخدمة الداخلية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمستشفى الأطفال ببغازي، دراسات في الاقتصاد والتجارة، 40(2)، 22-51.

خضير، حكمت.(2022). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة الداخلية، مجلة مركز دراسات، 64(1)، 27-60.

خلاف، زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، 1(9)، 257-276.

الدوسري، محمد. (2017). واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالغدارة العامة للجمارك بمملكة البحرين، مجلة الميدان للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 16(1)، 85-109.

رضوان، محمود عبدالفتاح. (2013م). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

سليمان، منيرة.(2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الروح الإبداعية للمؤسسات، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 5(1)، 98-113.



الشمري، سلوى وأخروون.(2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الممارسين الصحيين في مستشفى الملك خالد في حفر الباطن، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات*، 52(1)، 1-28.

علي، مي.(2023). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني)، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 8 (4)، 15-32.

عبدالمطلب، إبراهيم وإبراهيم، محمد.(2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة) بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة)، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإنسانية*، 6(2)، 11-46.

علوان، قاسم.(2015). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الجودة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي، محمد. (2012). *المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العابد، محمد ومكيد، محمد.(2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية - جامعة الودي*، 7(1)، 312-355.

عبدالهادي، ليلي.(2019). مدى ملائمة الثقافة السائدة بالمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، *دراسات العلوم التربوية*، 46(2)، 65-88.

عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد.(2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 65-92.

العشيري، هشام.(2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، *مجلة التعاون للعلوم الإدارية*، 2(4)، 177-201.

الفياض، سها.(2021). اثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية، *المجلة العربية للنشر*، 31(2)، 117-151.

القرني، شريف.(2023). أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية- المركز القومي غزة*، 7(1)، 23-39.

قاسم، رشا.(2023). العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، *مجلة القانون والإدارة*، 2(1)، 121-136.

مصطفى، بن عودة.(2018). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، 5(1)، 87-113.

مشاركة، عودة. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 1(4)، 15-40.

مرزوق، سارة. (2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري -بسكرة ، *مجلة دراسات اقتصادية*، 4(3):162-187

المصالحة، احمد.(2023). تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في التطوير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، *المجلة العلوم الطبيعية والإنسانية*، 2(4)، 621-633.

مهدي، ممدوح، والعتيبي، شاهر . (2017). تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستشفيات الحكومية السعودية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال*، 31(3)، 501-533.

الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية.(2023). staging.jordan.gov.jo .

الواعر، سالم عبد النبي، والميساوي، محمد المنير. (2018). ور أبعاد الجودة الشاملة الاعتمادية والاستجابة في الارتقاء بالخدمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى طرابلس المركزي. *المجلة الليبية للدراسات: دار الزاوية للكتاب*، 14(1)، 134-165.

الوحيدى، محمد.(2018). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، *مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين*، 5(2)، 231-250.

يونسى، مختار وعاشوري، ابتسام.(2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الروح الإبداعية للمؤسسات، *مجلة الدراسات الإدارية*، 3(9)، 338-352.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Abdallah, A. (2013). The influence of soft and hard total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies, **International Journal of Business and Management**, 8 ( 21), 1-13.

- Almansour, Y.M. (2021). The impact of total quality management components on small and medium enterprises, financial performance in Jordan, **Journal of Arts, Science & Commerce**, 3 (1), 87-91.

- Chakrabarti, A., & Pramanik, A. (2022). Total quality management in college library, **Academicresearch Journal**, 2 (9), 118-122
- Daft, P. (2018). The Leadership Experience. (seventh ed. ed.), **Cengage Learning, Australia**, 2(1), 16-28.
- Esin, Sadikoglu and Hilal Olcay. (2014). the effects of TQM practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey, *Advances in decision sciences*, **hindawi publishing corporation**, 4(1), 1-16.
- Gebretsadik .D.M (2020). Impact of organizational culture on effectiveness of public higher educational institutions in Ethiopia, *Pedagogy*, **Dire Dawa University**, Dire Dawa,Ethiopia.
- Lashgari, M.H., Arefanian, S., Mohammadshahi, A., & Khoshdel, A.R. (2015). Effects of the total quality management implication on patient satisfaction in the emergency department of military hospitals, **Journal of Arch Mil Med**, 3 (1), 10-18.
- Musran, Munizu. (2020). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, Management Department, **Faculty of Economics and Business Hasanuddin University, Makassar, Indonesia**, 7 (1),201-225.
- Mohsen. A. & Neyazi. N. (2020). ,The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment, **Iran, International Journal of Organizational Leadership**, (6), 65-72.
- Nikpour,h.( 2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment, **Iran, International Journal of Organizational Leadership**, (6)1, 65-88.
- Shea, T. et al. (2021). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology

companies in India. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 6(3), 132-151.

- Raghuram, Kumar, P et al. (2021). Remote Work Implications for Organizational Culture from Home: **Multilevel Perspectives on the New Normal**, 4(3),16-33.

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1.	أ.د محمد الزعبي	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة جرش
2.	أ.د محمد نور صالح الجداية	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة جدارا
3.	أ.د أحمد نهار الرفوع	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية
4.	أ.د محمد اقبال العجلوني	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية
5.	ا.د. خالد بني حمدان	أستاذ	موارد بشرية	جامعة عمان العربية
6.	د. حمزة محمد حوامدة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة جرش
7.	د. غازي على البدائية	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية
8.	د. يزن امانور الحرايزة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية

9.	د. عمر الجردات	أستاذ مشارك	أدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
10.	د. عدنان الرواشدة	أستاذ مشارك	أدارة أعمال	الجامعة الأردنية
11.	د. مالك مطر العدينيات	أستاذ مشارك	أدارة أعمال	جامعة الطفيلة التقنية

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة بصورتها الأولية



الأستاذ الدكتور/ الدكتورة..... / المحترم / المحترمة.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة

الداخلية "، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال الدولية في جامعة

جرش.

حيث سيتم الإعتماد على مقياس ليكرت خماسي النقاط كما هو موضح في الجدول الآتي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	1 درجة
			2 درجة

ونظراً لما تتمتعون به من خبره وكفاءة، فالباحث يضع بين أيديكم هذه الفقرات أمله من حضرتكم إبداء آرائكم فيما ترونه

مناسباً مما يأتي

- ❖ مدى مناسبة الفقرة.
- ❖ مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تتدرج تحته.
- ❖ دقة الصياغة اللغوية والإملائية.
- ❖ ابداء أي اقتراحات ترونها مناسبة.

وشاكرين لكم حُسن تعاونكم

وأقبلوا فائق الاحترام

الباحث: محمد الحوامدة

إشراف الدكتور: الأستاذ الدكتورة ثروت محمد الحوامدة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

2- المؤهل العلمي

دكتوراه

بكالوريوس

ماجستير

<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 5- أقل من 10 سنوات

أضع بين يديكم أسئلة الدراسة، وفرضيات التي تنبثق من أسئلة الدراسة ونموذج الدراسة:  
أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
2. ما مستوى فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
3. ما أثر تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها ( القيم التنظيمية، العلاقات التنظيمية، الأداء التنظيمي) في فاعلية الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التحسن المستمر، التطوير) لدى وزارة الداخلية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

أنموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، فقد قام الباحث بتطوير أنموذج خاص بالدراسة.

#### نموذج الدراسة

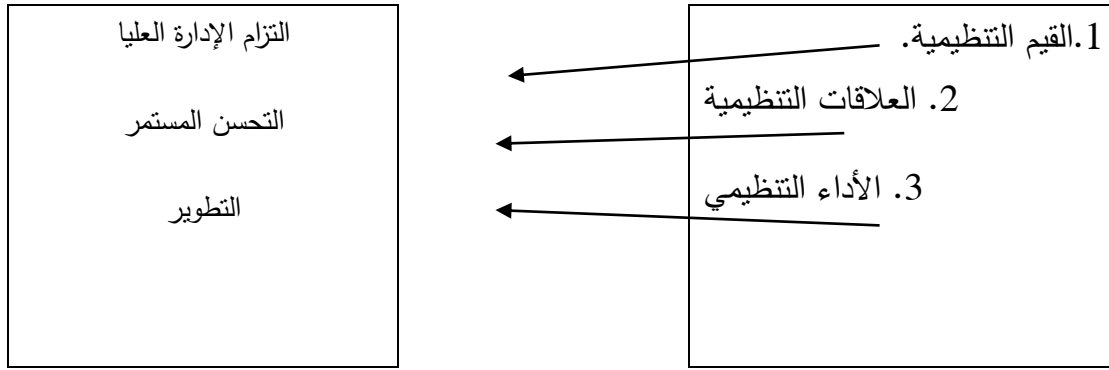
المتغير التابع

فاعلية الجودة الشاملة:

المتغير المستقل

الثقافة التنظيمية





الجزء الثاني: يتكون الجزء الثاني من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة، وهي على قسمين:

القسم الأول: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة.

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
<b>البعد الأول: القيم التنظيمية</b>				
1	يتحلى العاملون في وزارة الداخلية بروح التعاون فيما بينهم.			
2	تعزز وزارة الداخلية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين لديها.			
3	يفتخر العاملون بوزارة الداخلية بأنهم يعملون فيها.			
4	تحرص الوزارة على العدالة بين العاملين فيها.			
5	يشعر العاملون بوزارة الداخلية بالانتماء لعملهم.			

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
6	يرتبط عمل العاملين بالقيم الأخلاقية الشفافية والنزاهة.			
7	تسعى الوزارة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.			
<b>البُعد الثاني: العلاقات التنظيمية</b>				
8	يسود تنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية في وزارة الداخلية.			
9	تركز الوزارة على أداء الفريق بدلاً من أداء الفرد.			
10	تسود الثقة بين فريق العمل في الوزارة.			
11	تقوم العلاقة بين العاملين في الوزارة على أساس الاحترام المتبادل.			
12	يشارك العاملين في حل مشكلات متلقي الخدمة.			
13	يشارك العاملين في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء في وزارة الداخلية.			
14	تساهم الثقافة التنظيمية بالوزارة في تمكين العاملين بالمشاركة في صنع القرار.			
<b>البُعد الثالث: الأداء التنظيمي</b>				
15	تعقد المديریات والأقسام في وزارة الداخلية اجتماعات عمل بشكل دوري لمعالجة مشكلات العمل.			
16	لا تسمح وزارة الداخلية بتدني مستوى أداء موظفيها.			
17	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع التطوير والتغيير.			

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
18	تستخدم المنافسة البناء بين العاملين في الوزارة من اجل رفع كفاءة الأداء.			
19	تشجع وزارة الداخلية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.			
20	توفر الوزارة معايير تقييم الأداء لتعزيز الأداء.			
21	يستثمر الموظفون الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف الوزارة.			

**القسم الثاني: المتغير التابع الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة.**

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
<b>البُعد الأول: التزام الإدارة العليا</b>				
22	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على تقديم خدمات تتصف بالجودة.			
23	تسعى الإدارة العليا في الوزارة لتوفير كافة المستلزمات من أجل تقديم الخدمات بشكل			
24	تسعى الإدارة العليا في الوزارة على دراسة حاجات ورغبات متلقي الخدمة بصورة دورية.			
25	تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بجدية مع الشكاوي المقدمة من قبل متلقي الخدمة.			
26	تسعى الإدارة العليا في الوزارة أن تكون كافة الخدمات التي تقدمها مميزة.			
27	تراعي الإدارة العليا في الوزارة حاجة الموظفين على التدريب والتأهيل المستمر.			
<b>البُعد الثاني: التحسن المستمر</b>				

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
28	تخطط وزارة الداخلية من أجل التحسين المستمر في جميع خدماتها.			
29	تهتم وزارة الداخلية بإجراء مراجعة مستمرة لطرق العمل.			
30	تحرص الوزارة على اختيار المختصين في تقييم الخدمة للحفاظ على مواكبة التغييرات.			
31	تنفذ الوزارة المشروعات والبرامج وفق أولويات الخطة الإستراتيجية للوزارة.			
32	يلتزم الموظفون بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعه من الوزارة.			
33	يعي العاملون في وزارة الداخلية رؤية ورسالة الوزارة.			
<b>البُعد الثالث: التطوير</b>				
34	تقوم وزارة الداخلية بتخصيص موازنة كافية لتدريب العاملين أصحاب المهارات الإبداعية.			
35	تحرص وزارة الداخلية على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم.			
36	تلتزم وزارة الداخلية بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنتها بالمعايير الموضوعه.			
37	يتم مراجعة جودة تقديم الخدمات بشكل دائمة ومستمرة.			

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
38	تقوم وزارة الداخلية بتحديث أجهزتها وبرامجها باستمرار بما يتلاءم مع تطور الخدمات.			
39	الأخذ بالأفكار الإبداعية والجديدة يتم بشكل سريع في الوزارة.			
40	تتوفر في وزارة الداخلية بيئة تدعم التحسين والتطور بشكل دوري.			
41	تشجع وزارة الداخلية العاملين على تطوير مهارتهم وتبادل المعرفة من أجل تطوير العمل.			

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي /أختي موظفين وزارة الداخلية.....الأفاضل

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تأتي في سياق أعداد رسالة الماجستير المعنونة: " أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال دولية من جامعة جرش.

راجيا المساعدة في الإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية بوضع علامة (صح) في الحقل المناسب، إزاء الفقرة التي توافق عليها بدرجة تعكس وجهة نظركم، علما إن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. إن مشاركتكم الجادة في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية سيكون لها أثر كبير في النتائج التي سيتم التوصل إليها مما يؤدي إلى إثراء العملية العلمية، علماً أن الاستبانة سوف تقتصر على العاملين في وزارة الداخلية والحاكميات الإدارية التابعة لها.

شاكرًا لكن حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد الحوامدة

الجزء الأول : المتغيرات الديمغرافية وتشمل الخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

يرجى الإجابة بوضع إشارة (صح) في الخانة المناسبة لك

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ماجستير

6- سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 5- أقل من 10 سنوات

الجزء الثاني: فقرات وأسئلة متغيرات الدراسة

في المربع الذي تنطبق على رأيكم : لايرجى وضع إشارة ( )

القسم الأول: الثقافة التنظيمية ومجالاته هي :					
البعد الأول: القيم التنظيمية					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق بشدة

					1 يتحلى العاملون في وزارة الداخلية بروح التعاون فيما بينهم.
					2 تعزز وزارة الداخلية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين لديها.
					3 يفخر العاملون بوزارة الداخلية بأنهم يعملون فيها.
					4 تحرص الوزارة على العدالة بين العاملين فيها.
					5 يشعر العاملون بوزارة الداخلية بالانتماء لعملهم.
					6 يرتبط عمل العاملين بالقيم الأخلاقية الشفافية والنزاهة.
					7 تسعى الوزارة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.

البعد الثاني: العلاقات التنظيمية					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
					غير موافق بشدة
					غير موافق
					موافق بشدة
					موافق
					موافق لحد ما
					غير موافق
					غير موافق بشدة
8	يسود تنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية في وزارة الداخلية.				
9	تركز الوزارة على أداء الفريق بدلاً من أداء الفرد.				
10	تسود الثقة بين فريق العمل في الوزارة.				
11	تقوم العلاقة بين العاملين في الوزارة على أساس الاحترام المتبادل.				
12	يشارك العاملون في حل مشكلات متلقي الخدمة.				
13	يشارك العاملون في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء في وزارة الداخلية.				
14	تساهم الثقافة التنظيمية بالوزارة في تمكين العاملين بالمشاركة في صنع القرار.				



البُعد الثالث: الأداء التنظيمي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تعقد المديریات والأقسام في وزارة الداخلية اجتماعات عمل بشكل دوري لمعالجة مشكلات العمل.					
16	لا تسمح وزارة الداخلية بتدني مستوى أداء موظفيها.					
17	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الوزارة مع التطوير والتغيير.					
18	تستخدم المنافسة البناءة بين العاملين في الوزارة من أجل رفع كفاءة الأداء.					
19	تشجع وزارة الداخلية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.					
20	توفر الوزارة معايير تقييم الأداء لتعزيز الأداء.					
21	يستثمر الموظفون الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الوزارة.					

الجزء الثاني: الجودة الشاملة بأبعادها:

البُعد الأول: التزام الإدارة العليا

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
23	تحرص الإدارة العليا في الوزارة على تقديم خدمات تتصف بالجودة.					
24	تسعى الإدارة العليا في الوزارة لتوفير كافة المستلزمات من أجل تقديم الخدمات بشكل إلكتروني.					
25	تسعى الإدارة العليا في الوزارة على دراسة حاجات					

					ورغبات متلقي الخدمة بصورة دورية.
					26 تتعامل الإدارة العليا في الوزارة بجدية مع الشكاوي المقدمة من قبل متلقي الخدمة.
					27 تسعى الإدارة العليا في الوزارة أن تكون كافة الخدمات التي تقدمها مميزة.
					28 تراعي الإدارة العليا في الوزارة حاجة الموظفين على التدريب والتأهيل المستمر.

#### البُعد الثاني: التحسن المستمر

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
29	تخطط وزارة الداخلية من أجل التحسين المستمر في جميع خدماتها.					
30	تهتم وزارة الداخلية بإجراء مراجعة مستمرة لطرق العمل.					
31	تحرص الوزارة على اختيار المختصين في تقييم الخدمة للحفاظ على مواكبة التغيرات.					
32	تتخذ الوزارة المشروعات والبرامج وفق أولويات الخطة الإستراتيجية للوزارة.					
33	يلتزم الموظفون بالبرامج والجدول الزمني لتحقيق الأهداف الموضوعه من الوزارة.					
34	يعي العاملون في وزارة الداخلية رؤية ورسالة الوزارة.					

#### البُعد الثالث: التطوير

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة

					تقوم وزارة الداخلية بتخصيص موازنة كافية لتدريب العاملين أصحاب المهارات الإبداعية.	35
					تحرص وزارة الداخلية على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم.	36
					تلتزم وزارة الداخلية بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنتها بالمعايير الموضوعية.	37
					يتم مراجعة جودة تقديم الخدمات بشكل دائم ومستمر.	38
					تقوم وزارة الداخلية بتحديث أجهزتها وبرامجها باستمرار بما يتلاءم مع تطور الخدمات.	39
					الأخذ بالأفكار الإبداعية والجديدة يتم بشكل سريع في الوزارة.	40
					تتوفر في وزارة الداخلية بيئة تدعم التحسين والتطور بشكل دوري.	41
					تشجع وزارة الداخلية العاملين على تطوير مهاراتهم وتبادل المعرفة من أجل تطوير العمل.	42

#### ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة جرش



الرقم : ٤٤٤ / ٥ / ١ / ٤  
التاريخ : 2023 / 10 / 10 م

السادة وزارة الداخلية الأردنية المحترمين

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة طالب الماجستير " محمد عبد الحميد الحوامدة " ورقمه الجامعي (228171) من قسم إدارة الأعمال الدولية / جامعة جرش بالحصول على المعلومات اللازمة والممكنة لغايات إجراء بحث متخصص بعنوان ( أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية ) :

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام



ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة الداخلية



الرقم \* ( 2476 / 8 / 1 / 16 )  
التاريخ \* ( 27 ربيع الأول 1445 )  
الموافق \* ( 2023/10/12 )

## معالي وزير الداخلية

ارفق بطيه لماليكم صورة عن كتاب جامعة جرش الاهلية رقم  
٤٤٧/٥/١/٧ تاريخ ٢٠٢٣/١٠/١٠ المتضمن طلب تسهيل مهمة ضابط الادارة  
المحلية السيد محمد عبدالحميد الحوامدة بالحصول على المعلومات اللازمة  
والممكنة لغايات اجراء بحث متخصص بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية في  
فاعلية الجودة الشاملة لدى وزارة الداخلية في المملكة الاردنية الهاشمية )  
مرفقا بطيه الاستبيان بنسخه ورقية .علما بان الباحث يرغب بتعميم  
الاستبيان بنسخة الكترونية على الرابط الالكتروني الاتي..

( <https://forms.gle/ft97Kk6cBpuKe5qL8> )

للتلطف معاليكم بالاطلاع والايجاز لاجراء المقتضى .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

  
د. هاني عبيد الشورة

محافظة الطفيلة

نسخة الى ..  
للتداول .