

## أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان: دراسة حالة في صندوق الرفد

د. محمد عدنان حموري

الكلية الحديثة  
للتجارة والعلوم  
سلطنة عُمان

فهد بن سعيد بن سيف الحارثي

مدير عام مساعد للخدمات الإلكترونية والجودة بالنائب  
صندوق الرفد  
سلطنة عُمان

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان (دراسة حالة في صندوق الرفد) من خلال التعرف على أثر تطبيق مواصفات الجودة المتمثل بـ (دعم الإدارة العليا) و(إشراك العاملين) على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان (دراسة حالة صندوق الرفد)، وانطلقت الدراسة من مشكلة التطبيق الشكلي لمواصفات الجودة وعدم قياس انعكاس الأثر الفعلي لهذه المواصفات على الأداء المؤسسي، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملون الإداريون ضمن المستويات الوظيفية المختلفة في صندوق الرفد والبالغ عددهم (200) فرداً واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (146) وقد تم استرداد (139) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (132) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام أداة الصدق الظاهري (Face Validity) للتأكد من صدق الأداة.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثير لتطبيق مواصفات الجودة على الأداء التنظيمي لصندوق الرفد بالإضافة إلى أن دعم الإدارة العليا وإشراك العاملين في عملية تطبيق المواصفات كان له الأثر الإيجابي في فاعلية التطبيق وتقليل مقاومة التغيير ما يؤكد أن نجاح تطبيق هذه المواصفات يتطلب بشكل أساسي أن تبدأ من الإدارة العليا نزولاً للمستويات الإدارية الأخرى.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: أن تعمل الإدارة على تصميم نموذج لمستوى النضج في تطبيق المواصفات سنوياً مع إصدار تصنيف خاص يكون مقياساً لمدى التطور، بالإضافة إلى أن يكون تدريب العاملين على تطبيق برامج ومواصفات الجودة بشكل مستمر وجزء أساسي من الخطط التدريبية السنوية للصندوق ومتطلب إجباري للوظائف القيادية، وهذا لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع، ويمكنهم من اكتساب المعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لتطبيق المواصفات وأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، مما ينعكس إيجابياً على أداء صندوق الرفد.

الكلمات المفتاحية: مواصفات الجودة، الأداء المؤسسي، الإدارة العليا، ثقافة الجودة، إشراك العاملين.

### المقدمة

مفهوم إدارة الجودة هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على مجموعة من المعايير والمبادئ والأفكار التي ينبغي لأي إدارة أن تتبناها إذا ما أرادت تحسين أداؤها، حيث تأخذ الجودة شكل نظام إداري أو نهج شامل يقوم على مبدأ إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل العمليات داخل المنظمة، بحيث تتضمن هذه التغييرات: القيم، والفكر، والسلوك، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة الإدارية، والمفاهيم الإدارية أو نظم وإجراءات العمل والأداء من أجل تطوير وتحسين كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها «سُلع أو خدمات»، وتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها

\* تم استلام البحث في أغسطس 2020، وقبل للنشر في سبتمبر 2020، وتم نشره في سبتمبر 2022.

(معرفة الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2022.257244

والعاملين عبر إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفقا لتوقعاتهم، بل وتخطي ذلك التوقع ليتماشى مع منهجية تدرك أن رضا العميل، وهدف المنظمة هما هدف واحد في الأساس، وبقاء المنظمة ونجاحها يعتمد على هذا الرضا (البينو، 2014).

لذلك أصبحت هناك حاجة ضرورية للانتقال من التركيز على العمليات فقط إلى التركيز على العميل أيضا عبر تطبيق مواصفات الجودة كمدخل للتطوير التنظيمي الهادف للتحسين، والمحافظة على استمرارية الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات، وهناك العديد من العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الجودة ومواصفاتها على المستوى المحلي، ولعل من أبرز هذه العوامل التغيرات الاقتصادية العالمية وترهل الجهاز الإداري للدولة، ورغبة الحكومة في حوكمة الأداء ورفع نسبة رضا المواطن للخدمة المقدمة، وثقته بالدولة من خلال تبني أنظمة عالمية تحسن من الجودة والانتاجية وانعكاسها على الأداء الاقتصادي للدولة ككل، والذي يعد أكثر أهمية من مجرد إسهام هذه المؤسسات في توفير فرص العمل أو عائد مالي.

## الإطار النظري

### تعريف الجودة

تعني كلمة جودة في اللغة العربية جاذ العَمَلُ حَسُن، علا مستواه (العمل في غاية الجودة والإتقان) وفي لسان العرب أجاد أتى بالجَيِّد من القول أو الفعل، أما في اللغة الإنجليزية فهناك معاني متداخلة لكلمة جودة فيمكن أن تعني درجة الامتياز أو تعني سمة متأصلة بالشيء في قاموس أكسفورد، مثلا تعني (الدرجة العالية من النوعية أو القيمة) ولقد اختلفت تعاريف الجودة وفقا للحاجة منها والهدف، ولكن كل تلك التعريفات هي تعريفات مناسبة، حيث عرفها علماء الجودة كالآتي:

- 1- كروسبي 1979 (المطابقة مع المتطلبات) ولكن نلاحظ أن هذا التعريف لا يتماشى مع مغيرات العصر الحالي ومفهوم الجودة الشاملة.
- 2- جوزيف جوران 1989 (مدى ملاءمة المنتج للاستخدام أداء الأعمال بالصورة الصحيحة من أول مرة وكل مرة)، حيث أكد أيضا على أهمية تطوير المؤسسة لبرامج تدريب للعاملين (الهادي، 2018)
- 3- المعهد الأمريكي لمعايير ANSI (جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة) (مسلم، 2015)
- 4- ديمينغ 1986 (درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، وتحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضرا ومستقبلا) (مسلم، 2015).
- 5- المنظمة الدولية للمقاييس ISO: عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج أو عملية ما، فيما إذا كان هناك أسلوب يحقق الإيفاء بهذه المتطلبات ويجعل العملية ممكنة.

ونلاحظ في كل التعاريف السابقة أن مسار الجودة يتضمن نوعين مهمين:

- 1- جودة المنتج: من ناحية التصميم والخصائص التي يجب أن تراعى بالمنتج ومدى تلبية متطلبات المستهلك.
- 2- جودة الأداء: وهي القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة (مسلم، 2015).

### مواصفات الجودة

مع انتشار تطبيق الجودة وظهور المنظمة العالمية للتقييس (ISO) سنة 1947 وهي منظمة غير حكومية، موقعها في سويسرا - جنيف - تستعين بمجموعة من الخبراء حول العالم، وتضم (164) جهة من الجهات المختصة في بناء المواصفات وفقا لأفضل الممارسات، أصبحت النظرة للجودة بشكل مختلف مع تنامي التنافسية العالمية، وكثرة السلع واتجاه المستهلك للاختيار مقياسا بالجودة والسمعة، وفي عام 1951 أصدرت أول مواصفة من منظمة الأيزو وهي خاصة بالصناعة، ومنذ ذلك الوقت والتحديث بالمواصفات وإصدارها يتم بشكل ممنهج، حيث تم أيضا في عام 1968 تم إصدار مواصفة الشحن والتفريغ والتغليف كمواصفة دولية تستند إليها الشركات العالمية، ولكن التغيير الأكبر كان عام 1987 عندما نشرت المنظمة مواصفات إدارة الجودة من عائلة 9000، والتي أصبحت أحد أشهر المعايير تطبيقا في إدارة الجودة (<https://www.iso.org/about-us.html>).

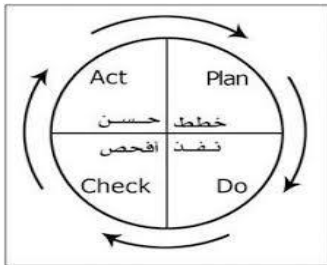
## أنواع مواصفات الجودة

هناك مجموعة كبيرة من المواصفات والمعايير الدولية يبلغ عددها الاجمالي حسب منظمة الأيزو العالمية (23200) معيار، ولكن سنبرز من خلال هذا البحث أهم المعايير والمواصفات المستخدمة على نطاق واسع في العالم وفائدة كل مواصفة، وهي كالتالي:

- 1- مواصفة الأيزو 9001: وهي أحد أفضل المعايير لكافة المنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحسين نظام إدارة الجودة لديها بما يتوافق وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، واستمرار تلبية توقعات العملاء، وقد بنيت هذه المواصفة، ويعتمد هذا المعيار على عدد من مبادئ إدارة الجودة بما في ذلك التركيز على العملاء، وتأثير الإدارة العليا، ونهج العملية والتحسين المستمر، وهناك اليوم أكثر من مليون مؤسسة في أكثر من 166 بلد حاصلة على الاعتراف بهذه الشهادة (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>)
- 2- الأيزو 14001 معايير نظام إدارة البيئة: ويوفر هذا المعيار الإرشادات للجهات والمؤسسات لتحديد الآثار البيئية المترتبة على أنشطتها وكيفية السيطرة عليه، ويمكن تطبيقها على مختلف المنظمات بما يضمن بناء نظام إدارة البيئة، بما يضمن أصحاب المصلحة من الحد من الآثار البيئية المترتبة عن عمليات الإنتاج أو الخدمات وتحديد التحديات البيئية.
- 3- الأيزو 27001 أمن المعلومات: وهو معيار لأمن المعلومات، وجاء ذلك نتيجة ازدياد استخدام التقنية والحاجة إلى إطار عام لتأمين النظام وتقليل المخاطر، وهو أحد أكثر المعايير شيوعاً، ويعمل على ضمان إنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة وتحسين نظام إدارة أمن المعلومات.
- 4- الأيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية: يوفر إطار إرشادي للمؤسسات التي ترغب تحسين صورتها بالمجتمع من خلال بناء نظام فاعل للمسؤولية الاجتماعية
- 5- الأيزو 31000 إدارة المخاطر: وهي معايير خاصة تساعد المنظمات والمؤسسات في بناء نظام إدارة مخاطر فاعل من خلال تحديد الخطر وتقييمه ورصد أدوات السيطرة والتحكم ومعالجته.
- 6- الأيزو 50001 إدارة الطاقة: معيار يزود مؤسسات القطاعين العام والخاص باستراتيجيات إدارية لزيادة كفاءة الطاقة، وتقليل التكاليف وتحسين أدائها.

## دائرة ديمينج أو منهجية التحسين المستمر

تعتبر دائرة ديمينج أو منهجية التحسين المستمر أحد أهم الركائز التي تقوم عليها مواصفات الجودة، بل إن طريقة عمل هذه المواصفات يستند عليها، وهي طريقة عمل بلا توقف ومستمرة، وهي دائرة تمكن المؤسسة من التأكد أن عملياتها لها موارد كافية، وتنفذ بشكل جيد، وفرص تحسينها تم تحديدها وتنفيذها، حيث تقوم هذه الدائرة على أربعة عناصر أساسية وهي:



الشكل رقم (1) دائرة ديمينج

- 1- خطط: ماذا تريد أن تفعل وكيف؟ ومتى؟ ومن؟ وأين؟.
- 2- نفذ: نفذ ما خططت له .
- 3- افحص: مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية وتحديد أوجه التطابق والاختلاف والأسباب.
- 4- حسن: اتخاذ إجراءات لتحسين النتائج استناداً لنتائج الفحص.

## أهمية مواصفات الجودة

العالم اليوم يتغير بشكل متسارع وتغيرت القوى الاقتصادية الموجهة للسوق، فلم تعد جودة المنتج أو الخدمة وحدها هي الأساس، ولكن توجه الجودة الشامل عبر بناء أنظمة متكاملة نظير تزايد متطلبات العملاء، وزيادة المنافسة والتطور التكنولوجي والتحويلات المستمرة في البيئة التنظيمية، وما يرافق ذلك من ضرورة وضع معايير أعلى لخدمة العملاء، ومن هنا نتأكد أن الجودة هي مدخل الاستمرار والتحسين للمنظمات، والتوجه للجودة يكون عبر مواصفات ومقاييس عملية

خرجت من منظمات، مثل منظمة التقييس العالمية، وأصبحت منهجية وشهادة إثبات ومرشدًا على معايير الجودة، بل وجواز سفر للبضائع والمنتجات وكسب ثقة المستهلك بالمنتج، وأصبحت المعايير اليوم معيارا للتفاهم ولغة مشتركة للاحتكام لها، ووسيلة لضمان النوعية الجيدة للمنتج أو الخدمة أو التصنيع مقارنة بمنتجات بديلة (زيدان، 2010).

### الفوائد المتوقعة من تطبيق مواصفات إدارة الجودة

- 1- زيادة قدرة المؤسسة على استمرار الوفاء بمتطلبات العميل والمتطلبات القانونية والتنظيمية بالمنتجات والخدمات.
- 2- تعزيز رضا العميل.
- 3- التركيز والتعامل على المخاطر والفرص المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسة واهدافها
- 4- اثبات قدرة المؤسسة على توافيقها مع متطلبات مواصفات الجودة.

## الأداء المؤسسي

### المقدمة

المنظمات هي كيان اجتماعي موجه ومنظم بشكل يضمن تحقيق هدف محدد، ويتكون هذا الكيان من شخصين أو أكثر بهدف تحقيق نتائج محددة كالربح وزيادة الأجور للأعضاء واحتياجات الأطراف المعنية، أو الرضا الاجتماعي، أما الأداء فهو قدرة المؤسسة على تحقيق تلك النتائج بكفاءة وفاعلية (Abu Alwafa, 2012).

واليوم إذا ما ركزنا في القطاع العام محليا نجد أن التركيز على التحليل الكمي والرقمي فقط هو السائد دون الاهتمام بتحليل الأداء المؤسسي ككل؛ نظراً لتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

### مفهوم الأداء المؤسسي

يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الهادي، 2018)، ويتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- أداء الأفراد في مؤسساتهم.
  - أداء المنظمة ضمن سياق وإطار السياسات العامة للمؤسسة.
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والمجتمع.
- كما يعرفه (Drucker) بأنه انعكاس لمنهجية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

### أبعاد الأداء المؤسسي

رغم اختلاف التعاريف والمفاهيم حول الأداء المؤسسي، إلا أنها تتفق جميعاً أنها تركز حول نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ولهذا الأداء مجموعة من الأبعاد (الفاعوري، 2012) وهي كالآتي:

- 1- الأداء المالي: يركز فقط على المؤشرات المالية كالربح والنمو، وهو مفهوم ضيق للأداء.
- 2- الأداء المالي والتشغيلي: يجمع ما بين الأداء المالي والتشغيلي، وههنا يضيف الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق عائد أكبر.
- 3- الفاعلية التنظيمية: وهذا البعد أكثر شمولية للأداء المؤسسي ككل، ويعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

### أنواع الأداء المؤسسي

بحكم ارتباط الأداء المؤسسي بالأهداف فإنه يمكن تصنيف أنواع الأداء المؤسسي وفقاً للمعايير التالية:

## المعايير وفقاً للشمولية

وتتضمن نوعين فرعيين وهما:

- 1- الأداء الكلي: النتائج المترتبة على عمل كافة الأنشطة والوظائف والعمليات بالمؤسسة، ولا يمكن إطلاقاً نسب أي أداء لأي عنصر منفرد كأداء كلي دون مساهمة بقية العناصر.
- 2- الأداء الجزئي: الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وفقاً لمعايير إما وظيفية، أو مالية، أو أفراد، أو تسويق أو إنتاج.

## معايير حسب الأجل

- معايير طويلة الأجل: خمس سنوات أو أكثر.
- معايير قصيرة الأجل: لا تتجاوز سنة واحدة.

## معايير حسب المصدر

- 1- أداء داخلي: تفاعل مختلف أنواع الأداء بالمنظمة كالأداء المالي والبشري والتقني.
- 2- أداء خارجي: ينتج نتيجة تغيرات البيئة الخارجية والمحيطية بالمؤسسة ولا يمكن التحكم بهذا النوع من الأداء.

## العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، لذلك يرى الباحثون تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر على الأداء وفقاً للآتي (الهادي، 2018):

## العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المؤسسي

المتغيرات التي تنجم عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والمؤثرة على أدائها، ويمكن للقائد أن يتحكم بها ويغيرها بما يزيد من أثرها الإيجابي أو يقلل من تأثيرها السلبي، وهي عوامل كثيرة وصعبة الحصر ومتداخلة ومتفاوتة فيما بينها، ويمكن تقسيمها إلى فئتين:

### 1- العوامل التقنية

وهي المتغيرات المتعلقة بالجانب التقني، وتتمثل في الآتي:

- نوعية الخدمة ومدى مناسبتها.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- توافق خدمات المؤسسة ومنتجاتها مع توقعات العملاء.
- المخازن والورش والآلات.

### 2- العوامل البشرية

هي العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري في المؤسسة وتتمثل في الآتي:

- تركيبة الموظفين من حيث العمر.
- توافق المؤهلات مع شاغلي الوظائف.
- أنظمة الحوافز والمكافآت.
- العلاقة والتواصل الدالي بين الموظفين والمسؤولين.
- التكنولوجيا المستخدمة وتقنية المعلومات.

## العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المؤسسي

تعمل المؤسسات ضمن مجموعة من البيئات الخارجية والتي قد تعوق أداؤها وتؤثر عليها بسبب العوامل الرئيسية كالبيئة التنظيمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية (Abu-Alwaf, 2012)

### قياس الأداء المؤسسي

في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة الأعمال فإن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى تحقيقها لأهدافها واستغلالها لمواردها المتاحة، وتحقيق رؤيتها، لذلك فإن قياس الأداء المؤسسي هو آخر المراحل بالعملية الإدارية؛ لأنها تظهر النتيجة النهائية للمؤسسة خلال فترة محددة، لذلك فإن مصطلح قياس الأداء المؤسسي يعني المراقبة المستمرة لإنجازات وبرامج المؤسسة وتسجيلها لا سيما جانب تسجيل التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعية، ويمكن تقسيم مراحل تقييم الأداء المؤسسي إلى الآتي (الهادي، 2018):

#### 1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تقييم الأداء يتطلب جميع المعلومات والإحصائيات والتقارير اللازمة عن الأداء والإنجازات وتقارير التدقيق ونتائج اجتماعات الإدارة والتقارير السنوية.

#### 2- مرحلة دراسة وتحليل البيانات والمعلومات الإحصائية.

وتهدف هذه المرحلة الوقوف على دقة البيانات وصلاحياتها ومطابقتها للمعايير والمؤشرات اللازمة؛ لتقييم أداء العملية أو أداء مواصفة الجودة.

#### 3- تنفيذ عملية التقييم

باستخدام المعايير الملائمة للعملية ووفقاً لمؤشرات الأداء والمواصفات المحددة.

#### 4- اتخاذ القرار المناسب عن عملية التقييم

إن كانت الأهداف قد حققت أو أنها ضمن المؤشرات الموضوعية وتم تحديد الانحرافات التي حصلت بتطبيق المواصفات وأسبابها والحلول اللازمة والمناسبة.

#### 5- تنفيذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات

تحديد الجهات المسؤولة عن عمليات التصحيح ورصد المعلومات والبيانات الناتجة عن العملية، وإلغاء تكرار حالات الانحراف أو عدم المطابقة.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

دراسة الهادي (2018) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، حيث تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الجودة بالمؤسسات الصناعية واثراً هذا التطبيق على الأداء المؤسسي والمقاييس المستخدمة لقياس هذا الأداء استناداً إلى ضعف تطبيق فلسفة الجودة وثقافتها، حيث اشتملت العينة على (مدير المؤسسة، رؤساء الأقسام، مشرفين، موظفين) في (مجموعة شركات معاوية البربر ولاية الخرطوم)، وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأوصت بضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة لفعاليتها أثارها على الأداء المؤسسي وضرورة إشراك العاملين باتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، وتتطابق هذه الدراسة مع دراستي من حيث الاهتمام بأثر تطبيق مبادئ الجودة المتمثلة في التزام الإدارة العليا، ودور مشاركة العاملين في زيادة ثقافة الجودة.

دراسة صابر (2017) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات عام 2016، وهدفت إلى معرفة مدى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء من خلال إبراز دور القيادة

واثر عملية المشاركة في القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين وهل يمكن ان يعكس التزام الادارة على الاداء الفعال، وكانت أبرز نتائجها أن ترسيخ ثقافة التدريب والإبداع في عملية القيادة الاستراتيجية ساهم في تحقيق تميز الشركة وأن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة باستمرار التقييم المستمر لأساليب القيادة المتبعة، والعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، وتتطابق هذه الدراسة مع دراستي من خلال قياسها لأثر التزام الإدارة العليا بتطبيقات الجودة على الأداء المؤسسي من خلال العنصر البشري، وتمكين العاملين.

**دراسة البينو (2014)** بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي- دراسة حالة - على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وفوائد تطبيق المؤسسات العاملة للجودة، حيث يرى الباحث ان بعض المؤسسات الخدمية تعاني الكثير من المشاكل المتعلقة بالجودة ولا توجد أنظمة واضحة او منهجيات او خطط للجودة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ونفذت في حدود ولاية الخرطوم، حيث كانت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة كفاءة إنتاجية العاملين، ورفع القدرات التنافسية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، حيث أوصت الدراسة بالعمل على معرفة الموظفين بالجودة وأنظمتها، والتركيز على احتياجات الأطراف المعنية وتطوير ممارسة الجودة بالمؤسسة.

**دراسة السامرائي (2012)** بعنوان: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، واشتملت على كافة الموظفين بالمصنع، للوقوف على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي من بينها الاختلاف وعدم التجانس بين الناس وصعوبة قياس مستوى الجودة ومقاومة التغيير لتطبيق الجودة وكانت أبرز نتائج البحث أن أغلب العاملين بالمصنع لديهم الوعي الكامل بمتطلبات الجودة الشاملة، وقيام القيادات بمعرفة رأي وتوقعات الأطراف المعنية وأهمية ذلك في رفع نسبة الرضا مع التأكيد أن 50% من العينة لا تعرف إن كانت هناك خطة للجودة وتطبيقها، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها إنشاء إدارة خاصة تعنى بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل المشاركة بالعمل بين القيادة والموظفين، وتتطابق هذه الدراسة مع دراستي من حيث قياس أثر القيادة على تطبيق الجودة، وإلى ثقافة الجودة وإدارة التغيير.

**دراسة عبدالعال (2010)** بعنوان: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، وهدفت إلى دراسة علم إدارة الجودة ومكوناته وأثره المتعددة باعتبار عنصر هام وفعال في بناء المؤسسات وإثراء المحتوى العربي الذي يفقر إلى المعلومات اللازمة لتحديد تحديات الجودة ومحاول الباحث إبراز أهمية الجودة كعنصر أساسي فس تحقيق اهداف المؤسسات، وتم تنفيذ الدراسة على مجموعة من العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بالسعودية، بلغ عددها (39) مؤسسة قطاع عام و(26) مؤسسة قطاع خاص، وكانت أبرز نتائجها أن دعم الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة بشكل منتظم ومتكامل هو العمود الفقري لنجاح إدارة الجودة، وأن ثقافة الجودة لدى العاملين في القطاع العام في مرحلة النضج، وأوصت الدراسة بتحقيق أداء تنظيمي جيد بضرورة التزام الإدارة العليا بدعم الجودة وتفعيل عمليات التدريب المرتبطة بها مع استخدام أسلوب التطبيق التدريجي، وهذه الدراسة تتطابق مع دراستي من حيث أثر التزام الإدارة العليا على الجودة وثقافة الجودة وإدارة التغيير، وأثر إشراك العاملين على الأداء المؤسسي.

**دراسة كرادشة (2012)** بعنوان: تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال في الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب تحقيق الجودة الشاملة من خلال تطبيق معايير الاعتماد الصحي معايير الاعتماد على الجودة الشاملة. حيث ترى الباحثة ان أزدیاد المنافسة بالقطاع الصحي يجعل المؤسسات أمام تحديات كبيرة اذا ما ارادت الاستمرار من خلال محافظتها على مستوى جودة عالي من الخدمات، وكانت العينة المستهدفة مجموعة من متلقي الخدمة ومرافقيهم العاملين بمستشفى الملكة رانيا العبدالله بلغت (500) استبانة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت النتيجة أن تطبيق معايير الاعتماد تساعد المستشفى على تحقيق الجودة الشاملة وإدراك مقدمي الخدمة لأهمية تطبيق معايير الجودة، وأبرز ما أوصت به الدراسة أن نجاح تطبيق المعايير يستند أساساً على قناعة الإدارة العليا والتزامها وضرورة تعزيز ثقافة الجودة ومفاهيمها في أوساط العاملين، وتتطابق هذه الدراسة مع دراستي من حيث الهدف وهو أثر المواصفات أو المعايير الجودة على الأداء المؤسسي بمختلف أنواعه.

دراسة محمود، ومحمد بعنوان: دور ثقافة الجودة في تعزيز الاداء الاستراتيجي من خلال التعرف على المفهوم النظري والتطبيقي لثقافة الجودة والوقوف على مستوى ثقافة الجودة بالمنظمات وقياس وتحليل العلاقة بين متغيرات ثقافة الجودة والاداء التنظيمي للمؤسسات، وركزت الدراسة على مجموعة من الاسئلة أهمها ما هو دور ثقافة الجودة بالاداء الاستراتيجي للمنظمات، ولقد توصل الباحثان لعدد من الاستنتاجات من أهمها تعتبر ثقافة الجودة من الأساسيات التي يجب تنميتها وتطويرها داخل المؤسسة من اجل الارتقاء بالاداء وتحقيق التميز والابداع وكان من أبرز توصيات الدراسة تبني منهج واضح من الادارة ينطلق من النظرة التكاملية ما بين مستوى الاداء الفعلي والمخطط وتنفيذ الدورات التدريبية لكافة العاملين بالمنظمة.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (Abu-Alwaf) بعنوان (Effect of quality and new services development on organizational) (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في عمان) وركزت العينة على مدراء التسويق والعلاقات العامة والتجزئة والعمليات والفروع في البنوك التجارية في عمان، حيث خلصت الدراسة إلى ان هناك علاقة مباشرة وغير مباشرة للتوجه للجودة وتطوير الخدمات على أداء المنظمة في البنوك التجارية في عمان، وأوصت بالالتزام بالجودة وتطوير خدمات تلي احتياجات المستفيدين وتطور من أداء البنوك وهو مطابق لتوجهات البحث من ضرورة التزام الإدارة العليا بدعم الجودة وإشراك العاملين وتحقيق رضا العميل عبر رفع كفاءة العمليات.

دراسة (Loulas, 2014) بعنوان (How leadership theory can contribute in quality improvement efforts by influencing change team work and goal management) وقامت هذه الدراسة على الاسلوب الادبي من خلال جمع ومناقشة الأدلة الوصفية والنظرية من الأدب والابحاث، وكذلك مقارنة تلك النظريات حول قابليتها للتطبيق حول ثلاثة عناصر أساسية وهي أهمية التغيير، العمل الجماعي وإدارة الأهداف، ويتفق هذا البحث مع عنصر أثر القيادة العليا في تطبيق مواصفات الجودة متمثلا في محور ثقافة الجودة وإدارة التغيير، وأهمية القيادة في عملية التغيير، وتطبيق دائرة التحسين المستمر، وكانت النتيجة عدم وجود قرار حاسم وادلة كافية حول كيفية تأثير ممارسات القيادة على دائرة ديمنج، وهي مهمة جدا عندما يكون هناك حاجة للتغيير، وأوصت الدراسة بمزيد من البحث حول العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والتغيير، والذي يمكن أن يكون مؤثرا في تطبيق عمليات التغيير ومنهج التحسين المستمر، وهذه الدراسة تتطابق مع دراستي من حيث أثر القيادة على تطبيقات الجودة وثقافة الجودة وإدارة التغيير، بالإضافة إلى تطبيق دائرة التحسين المستمر.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ستركز على موضوع تطبيق مواصفات الجودة وتأثيره على الأداء المؤسسي، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة مبادئ محددة للجودة، كالقيادة أو كفاءة العاملين أو الأداء البشري كمتغيرات مستقلة... الخ، وتأثيرها على تطبيق الجودة الشاملة، يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة هي من بين الأولى من نوعها على مستوى السلطنة التي تؤكد على أثر تطبيق مواصفات الجودة والتميز على حد علم الباحث، ولا توجد دراسات سابقة مشابهة ركزت وبحثت في التحديات التي تواجه عمليات تطبيق مواصفات الجودة على المستوى المحلي من خلال دراسة أثر تطبيق المواصفات على الأداء للمؤسسات الحكومية بتحليل المتغيرات الفرعية كثقافة الجودة وإدارة التغيير والتزام القيادة العليا وإشراك العاملين

### مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية مواصفات الجودة ونجاحها في تحسين الأداء المؤسسي لكبرى الشركات العالمية وانتقال تطبيق المواصفات إلى مؤسسات القطاع العام، ونجاح العديد من المؤسسات الحكومية في الحصول على الاعتراف بهذه المواصفات إلا أن هذا النجاح في تطبيق مواصفات الجودة لم يتم إثبات أثره على الأداء المؤسسي ككل، وهل حققت تلك المواصفات الهدف المرجو منها، بل إن ما يلاحظ أن أحد تحديات التطبيق لمواصفات الجودة أنها كانت إجرائية فقط



لمتطلبات المواصفة لغرض الحصول على الشهادة، وانحسار مسؤولية التطبيق على مستوى دوائر الجودة فقط وليست المنظمة ككل، وظهرت معها مقاومة تغيير وانحسار انتشار ثقافة الجودة ولم تتبنى القيادات الدور المنوط بها إنما اقتصر دورها على الاجتماعات السنوية فقط وعدم الالتزام ببنود القيادة الموضحة بكل مواصفة نتيجة ضعف الوعي بأثر هذه المواصفات على العاملين عدم ادراك القيادات لدورها بتطبيق الجودة لتكون ثقافة مؤسسة وأحد قيمها الأساسية وتغيير مستوى النضج في عملية التطبيق .

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان، وذلك من خلال الآتي:

- 1- معرفة أثر تطبيق مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة العليا وإشراك العاملين على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان.
- 2- معرفة أثر تطبيق مواصفات الجودة المتمثل بكفاءة العمليات وثقافة الجودة وإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان
- 3- رصد أثر الفروقات الديموغرافية بين الموظفين في تطبيق مواصفات الجودة.

### فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى إثبات مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية، حيث يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 5\% 00.0)$  لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل ب (دعم الإدارة العليا) و(إشراك العاملين) على الأداء المؤسسي.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 5\% 00.0)$  لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة على الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 5\% 00.0)$  لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بإشراك العاملين على الأداء المؤسسي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 00.05\%)$  لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل ب(كفاءة العمليات) و(ثقافة الجودة وقيادة التغيير) على الأداء المؤسسي.

وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

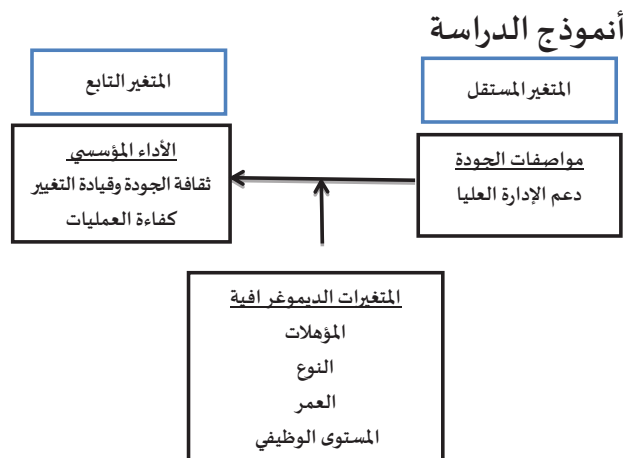
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 00.05\%)$  لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بكفاءة العمليات على الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\leq 00.05\%)$  لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بثقافة الجودة وقيادة التغيير على الأداء المؤسسي.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في سلطنة عمان في صندوق الرصد حول تطبيق مواصفات الجودة تعزى للعوامل الديموغرافية

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في سلطنة عمان في صندوق الرغد حول تطبيق مواصفات الجودة المتمثلة في المؤهلات تعزى للعوامل الديموغرافية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في سلطنة عمان في صندوق الرغد حول تطبيق مواصفات الجودة المتمثلة في النوع تعزى للعوامل الديموغرافية
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في سلطنة عمان في صندوق الرغد حول تطبيق مواصفات الجودة المتمثلة في العمر تعزى للعوامل الديموغرافية
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في سلطنة عمان في صندوق الرغد حول تطبيق مواصفات الجودة المتمثلة في المستوى الوظيفي تعزى للعوامل الديموغرافية



## تصميم الدراسة

### منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة وأهدافها للتعرف على أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان (دراسة حالة في صندوق الرغد). وذلك باستعراض الأدب النظري المتعلق بمواصفات الجودة والأداء المؤسسي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي في هذه الدراسة، قام على إعداد استبانة وتحليلها وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاختبارات الإحصائية - SPSS» الملائمة من أجل اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة، ومن ثم التوصل إلى النتائج اللازمة وتقديم التوصيات.

### مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من موظفي القيادات العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والموظفين في صندوق الرغد في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (200) موظف، حيث تم إجراء الدراسة من خلال عينة عشوائية من من مجتمع الدراسة المستهدف من خلال توزيع (146) استبانة.

### مقاييس الدراسة وخصائصها

#### 1- صدق الأداة

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه (تشاو، 2004)، ومن اختبارات الصدق التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

الصدق الظاهري (Face Validity): وهي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة (تشاو، 2004)، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وذلك للتعرف على درجة وضوح العبارات المستخدمة، وسهولتها، وشمولها لموضوع الدراسة. وأجرى الباحث التعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم حسب آراء الأساتذة المحكمين.

#### 2- ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبين جدول (1) هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم (1)  
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجالات	الاتساق الداخلي
دعم الإدارة العليا	0.91
إشراك العاملين	0.92
كفاءة العمليات	0.92
ثقافة الجودة وقيادة التغيير	0.86
الدرجة الكلية	0.90

يتبين من خلال الجدول رقم (1) ان المجال (إشراك العاملين، وكفاءة العمليات) حصل على أعلى معامل حيث بلغ (0.92) وحصل المجال (ثقافة الجودة وقيادة التغيير) على أدنى معامل (0.86) وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات للمقياس ككل (0.09) وهي نسب مقبولة. وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي

## ٤-٦ أداة جمع البيانات:

جدول رقم (2)  
درجات مقياس ليكرت  
الخماسي (Likert Scale)

درجة المقياس	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بالدراسة الحالية لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، واستخدم الباحث عبارات تقييمية لتحديد إجابات مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهو مقياس مثنوي مكون من خمس درجات (1-5) لتحديد درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتحويلها إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً، وتم إعطاؤها الأوزان النسبية الظاهرة في جدول رقم (2)

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

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

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

- من 1.00 - اقل من 2.34 قليلة
- من 2.34 - اقل من 3.68 متوسطة
- من 3.68 - 5.00 كبيرة

وتم الاعتماد على ذلك بعد المراجعة الموسعة للدراسات التي تناولت قياس متغيرات الدراسة، والاطلاع على المراجع المتخصصة في هذا المجال والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة وقد تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية.
- الجزء الثاني: اشتمل على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة
- المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، إشراك العاملين).
- المتغيرات التابعة (كفاءة العمليات، ثقافة الجودة وقيادة التغيير)

## مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ولقد حصل على المعلومات والبيانات من المصادر التالية:

- 1- المصادر الثانوية الجاهزة وتشمل ما يلي:
  - الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
  - الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

## 2- المصادر الأولية وتشمل ما يلي:

- المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة.

### جمع البيانات

تم توزيع ( 146 ) استبانة تم استرداد (139) منها، وبالتالي يكون عدد الاستبانات غير المستردة (7) استبانة، وبعد معاينة الاستبانات تم استبعاد (7) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل وتم اعتماد (132) استبانة أي بنسبة (90%) من عينة الدراسة وتم الاعتماد على موقع روسوفت لتحديد حجم العينة المناسب

### المعالجات الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على الاختبارات التالية:

- 1- التكرارات والنسب: وتستخدم لمعرفة تكرار ونسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: المتوسط الحسابي يستخدم لقياس متوسط الإجابات في مجتمع الدراسة والانحراف المعياري يستخدم لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا (Cronobuch Alpha) وسيستخدم هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصداقيتها.
- 4- اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: لاختبار الفرضيات.
- 5- اختبار Anova تحليل التباين الأحادي لاختبار العوامل الديموغرافية على مجالات الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة وأهدافها للتعرف على أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان (دراسة حالة في صندوق الرفد)، وذلك باستعراض الأدب النظري المتعلق بمواصفات الجودة والأداء المؤسسي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي في هذه الدراسة، قام على إعداد استبانة وتحليلها وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاختبارات الإحصائية الملائمة من أجل اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة، ومن ثم التوصل إلى النتائج اللازمة وتقديم التوصيات.

### نتائج الدراسة

#### عرض نتائج السؤال الأول:

ما أثر تطبيق مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة العليا وإشراك العاملين على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان (دراسة حالة صندوق الرفد)؟

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أن الدرجة الكلية لمجالات مواصفات الجودة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.915)، حيث حصل على المرتبة الأولى المجال (دعم الإدارة العليا) بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.70)، تلاه المجال (إشراك العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبانحراف معياري بلغ (0.874) ما يؤكد فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥05.0a) لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة العليا وإشراك العاملين على الأداء المؤسسي

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات مواصفات الجودة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الرتبة
1	دعم الإدارة العليا	3.9621	70338.	مرتفعة 1
2	إشراك العاملين	3.8687	87444.	مرتفعة 2
	المستوى الكلي لمواصفات الجودة	3.9154		مرتفعة

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4) ما يلي:

جدول رقم (4)

الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة العليا وإشراك العاملين على الأداء المؤسسي

البيان	R	R <sup>2</sup>	F	B	df	sig
	الارتباط	معامل التحديد	معامل درجات الحرية الإحصائية	معامل درجات الحرية الإحصائية		الدلالة
مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة العليا وإشراك العاملين على الأداء المؤسسي	.790	.624	107.067	1.153	129	0.00
					131	

يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمة F الجدولية 1.667

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (624.) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (1.15). مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بدعم الإدارة العليا وإشراك العاملين على الأداء المؤسسي.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات مواصفات الجودة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	كفاءة العمليات	3.9946	70769.	مرتفعة
2	قيادة الجودة وقيادة التغيير	3.9402	69388.	مرتفعة
	المستوى الكلي لمواصفات الجودة	3.9674		مرتفعة

جدول رقم (6)

الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر تطبيق مواصفات الجودة المتمثل بكفاءة العمليات وثقافة الجودة وقيادة التغيير على الأداء المؤسسي

البيان	R	R <sup>2</sup>	F	B	df	sig
	الارتباط	معامل التحديد	معامل درجات الحرية الإحصائية	معامل درجات الحرية الإحصائية		الدلالة
مواصفات الجودة المتمثل بكفاءة العمليات وثقافة الجودة وقيادة التغيير على الأداء المؤسسي	0.778	0.606	99.154	0.843	129	0.00
					131	

يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمة F الجدولية 1.667

لتطبيق مواصفات الجودة المتمثل بكفاءة العمليات وثقافة الجودة وقيادة التغيير على الأداء المؤسسي

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الاثر حيث تبين النتائج التي

يتضمنها الجدول (6) ما يلي:

يوضح الجدول (6) أثر مواصفات الجودة المتمثل بكفاءة العمليات وثقافة الجودة وقيادة التغيير على الأداء المؤسسي، وتبين أن قيمة F المحسوبة هي (99.154) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (0.77) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.606) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.843). مما يعني قبول الفرضية.

عرض نتائج السؤال الثالث

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين في سلطنة عمان في صندوق الرد حول تطبيق مواصفات

الجودة تعزى للعوامل الديموغرافية

جدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمجالات مواصفات الجودة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحور	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة F الإحصائية	الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	3.426	4	.856
	داخل المجموعات الكلي	61.385	127	.483
		64.811	131	
إشراك العاملين	بين المجموعات	2.148	4	.537
	داخل المجموعات الكلي	98.020	127	.772
		100.168	131	
كفاءة العمليات	بين المجموعات	1.625	4	.406
	داخل المجموعات الكلي	61.447	127	.484
		63.072	131	
ثقافة الجودة وقيادة التغيير	بين المجموعات	1.674	4	.418
	داخل المجموعات الكلي	63.935	127	.503
		65.608	131	

جدول (8)

نتائج اختبار «t» للفروق بين متوسطات مجالات مواصفات الجودة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	قيمة t	الحرية الإحصائية	الدلالة
دعم الإدارة العليا	ذكر	72	3.958	74207.7	068.-	130	826.
	انثى	60	3.966	66014.			
إشراك العاملين	ذكر	72	3.800	1.006	975.-	130	004.
	انثى	60	3.950	68361.			
كفاءة العمليات	ذكر	72	3.987	77398.	859.	130	054.
	انثى	60	3.883	58488.			
ثقافة الجودة وقيادة التغيير	ذكر	72	4.053	77078.	1.049	130	189.
	انثى	60	3.923	62268.			

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمجالات مواصفات الجودة تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة F الإحصائية	الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	1.730	3	577.
	داخل المجموعات الكلي	63.080	128	493.
		64.811	131	
إشراك العاملين	بين المجموعات	2.689	3	896.
	داخل المجموعات الكلي	97.479	128	762.
		100.168	131	
كفاءة العمليات	بين المجموعات	2.249	3	750.
	داخل المجموعات الكلي	60.823	128	475.
		63.072	131	
ثقافة الجودة وقيادة التغيير	بين المجموعات	1.308	3	436.
	داخل المجموعات الكلي	64.300	128	502.
		65.608	131	

يتبين من الجدول (7) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (لدعم الإدارة العليا، إشراك العاملين، كفاءة العمليات، وثقافة الجودة وقيادة التغيير) تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة له أعلى من (0.05)

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر النوع في مواصفات الجودة المتمثلة بإشراك العاملين وهذه النتيجة تعزى للإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95).

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق لمواصفات الجودة المتمثلة ب(دعم الإدارة العليا، كفاءة العمليات، ثقافة الجودة وقيادة التغيير) حيث بلغ مستوى الدلالة لجميع المجالات اعلى من (0.05).

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مجالات مواصفات الجودة (دعم الإدارة العليا، إشراك العاملين، كفاءة العمليات، ثقافة الجودة وقيادة التغيير (في صندوق الرfid تعزى للعمر في جميع مجالات الدراسة).

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) لمجالات مواصفات الجودة (دعم الإدارة العليا، إشراك العاملين، كفاءة العمليات، ثقافة الجودة وقيادة التغيير) وتعزى للمستوى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة، وتعزى هذه الفروق لصالح من مساهم الوظيفي (مدير عام/ مدير عام مساعد).

التوصيات

- ضرورة تصميم وتبني نموذج داخلي لقياس مستوى النضج المؤسسي في تطبيق مواصفات الجودة مما يسهل عملية تصنيف الإدارات حسب المستوى ومتابعة التحسين المستمر من خلال إعادة التقييم بصفة دورية سنوية وفقاً للمعايير المحددة على

جدول (10)  
نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)  
لمجالات مواصفات الجودة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	4.773	3	1.591	3.392	.020
	داخل المجموعات	60.038	128	.469		
	الكلية	64.811	131			
إشراك العاملين	بين المجموعات	8.348	3	2.783	3.879	.011
	داخل المجموعات	91.820	128	.717		
	الكلية	100.168	131			
كفاءة العمليات	بين المجموعات	6.368	3	2.123	4.792	.003
	داخل المجموعات	56.704	128	.443		
	الكلية	63.072	131			
ثقافة الجودة وقيادة التغيير	بين المجموعات	4.071	3	1.357	2.822	.041
	داخل المجموعات	61.538	128	.481		
	الكلية	65.608	131			

أساسي من اجتماعات مجلس الإدارة وذلك لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء المؤسسي.

أن تصدر الإدارة سنوياً تصنيف مستوى تطبيق الإدارات لمواصفات الجودة.

- أن يكون تدريب العاملين على تطبيق برامج ومواصفات الجودة بشكل مستمر وجزء أساسي من الخطط التدريبية السنوية للصندوق ومتطلب أساسي للمناصب القيادية، وهذا لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع.

- ضرورة ترسيخ الوعي والقناعة الجدية والكاملة لدى الإدارة العليا والعاملين بكافة المستويات الإدارية بأهمية تطبيق مواصفات الجودة بكل أبعادها بشكل متكامل وهادف وان تطبيق الجودة ومواصفاتها تبدأ من القيادة نزولاً للموظفين.

- تشجيع التفكير القائم على المخاطر وحفظ سجلات المخاطر ومتابعتها وان تكون جزء

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: صندوق الرشد.
- الحدود الزمانية: 2020.
- الحدود البشرية: العاملون الإداريون ضمن المستويات الوظيفية.

### محددات الدراسة

قامت الدراسة على تحديد بُعدين لكل من المتغير المستقل وبعدين للمتغير التابع من بين عدد كبير من المتغيرات في مجال الجودة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ونتيجة للأهمية الكبيرة للإدارة العليا وإشراك العاملين في نجاح تطبيق المواصفات وتحقيق الأثر المتوقع على الأداء المؤسسي.

### تم الاعتماد على المراجع العلمية التالية لتوضيح متغيرات الدراسة وH سئلتها

- |                |   |
|----------------|---|
| مواصفات الجودة | - عبده، علي محمد صابر. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق جود الأداء: دراسة حالة بالشركة السودانية بالاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. |
|                | - السامرائي، برهان الدين. (2012). دور القيادة في تطبيق أسل ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.         |
|                | - Seta S.Thomas. (2013). The Role of Management Leadership Styles to Achieve the Requirement of Total Quality: Case Study in the General Company of Central Markets     |
|                | - ( <a href="https://www.iso.org/about-us.html">https://www.iso.org/about-us.html</a> )   |
| الأداء المؤسسي | - الامين الجيلاني السيد الهادي (2018) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.             |
|                | - ناجي عبد الستار محمود؛ أحمد قاسم محمد (2018) دور ثقافة الجودة في تعزيز الاداء الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4) العدد (44) ج2           |
|                | - Lovisa Martnsson (2011) Impact of Organizational Culture on Quality Management  |

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إدريس، أوهلال. (2018). «لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟»، الشروط التربوية والثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة، ص ص. 23-33.
- البينو، عبد الرحيم دانيال. (2014). «تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة»، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- السامرائي، برهان الدين. (2012). «دور القيادة في تطبيق أسسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخمية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- الفاعوري، أسماء مروان. (2012). «أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى»، أطروحة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- القواسمة، فريد محمد؛ وتويم تركي تويم المري. (2019). «أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة»، (3) Vol. 7 *Global Journal of Economics and Business*. 258-285
- الكاروري، أحمد سيد أحمد. (2015). «تطبيق مفاهيم الجود الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الاداء بالمؤسسات العدلية»، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الهادي، الأمين الجيلاني السيد. (2018). «أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بومدين، يوسف. (2007). «إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز»، مجلة الباحث، عدد 2007/5، ص ص. 62-72.
- عبد المعطي، ريهام محمد. (2017). «دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنפט»، مجلة إدارة الجودة الشاملة، 18 (2). 15-26.
- عبد المعطي، ريهام محمد؛ وعبدالرحمن ابراهيم مصطفى. (2017). «مجلة ادارة الجودة الشاملة. مج 18، ع 2.
- عبده، علي محمد صابر. (2017). «دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق جود الاداء: دراسة حالة بالشركة السودانية بالاتصالات»، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- قدورة، روان منير محمد. (2011). «دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن على رضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة»، أطروحة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- كرادشة، وفاء نايل عطاالله. (2012). «تحقيق ادارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للاطفال بالأردن: دراسة حالة من وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي المتلقي الخدمة»، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- محمود، ناجي عبد الستار؛ أحمد قاسم محمد. (2018). «دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي»، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4) العدد (44) ج 2 / 2018

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu al-Wafa, Rima Muhammad. (2012). "Effect of quality orientation and new services development on organizational performance : An applied study on commercial banks in Amman", *Master's theses Theses and Dissertations Master*. Middle East University, Jordan
- Alharbi, Mohammad and Yusoff, Rushami Zien. (2012). «Leadership styles and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia», *International Journal of Economics and Management Sciences (IJEMS)*, 1 (10). pp. 59--67. ISSN 21626359-



- Loulas, Nikolaos. (2014). "How leadership theory can contribute in quality improvement efforts, by influencing change, teamwork and goal management", *Degree Project*, in project management and operational development, Second level Stockholm.
- Martinsson, Lovisa. (2011). "Impact of organizational culture on quality management: A case study in a manufacturing unit Master of Science thesis in quality and operations management, Department of Technology Management and Economics Division of Quality Sciences. Chalmers University of Technology Gothenburg, Sweden.
- Seta, Thomas S. (2013). The role of management leadership styles to achieve the requirement of total quality: Case study in the general company of central markets", *AL-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, Vol. 5 Issue: 10. pp. 318-334.

## The Effect of Applying Quality Standards on the Institutional Performance in the Public Sector in the Sultanate of Oman: Case Study of the Alraffd Fund

**Fahad Said Saif Alharthy**

Alraffd Fund - Acting AGM for E-Services & Quality, Oman  
Fahad.harthy@alraffd.gov.om

**Dr. Mohammed Adnan Hamouri**

Modren College of Business & Science, Oman  
Mohamed.hammouri@mcbs.edu.om

### ABSTRACT

The thesis aims to evaluate the effectiveness of applying the quality standards in the institutional performance in the public sector in the Sultanate of Oman by considering (case study in AlRaffd fund). The thesis discussed the problem of the form of quality standard implementation, and the problem was in that organizations where the quality standards was just randomly implemented without measuring the standards effectiveness in performance. The target population of this study are employee in different levels in AlRaffd fund which are currently ( 200 ) staff members., the linear regression method, the Cronbach alpha constant) and was used (FaceValidity) to verify the reliability of the empirical data analysis.

This study investigation has come up with the following findings: There are clear enhancement in staff performance and clarity of the funding process Moreover, the support of top management and the involvement of employees in adopting the quality standards have a positive impact in the application process and reducing change resistance.

Based on the previous results, the study suggests several recommendations such as: The administration should work on designing a model to measure the maturity level of applying the standard's issuing annually a special classification that is a measure of the extent of development for all departments, in addition The training of employees to apply quality programs and standard's should be continuously and an essential part of the annual training plans of the fund.

**Keywords:** *Quality Standards, Organization Performance, Top Management, Quality Culture, Employee Participation..*