

عنوان البحث

أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي
دراسة ميدانية على بعض الجهات الحكومية

إعداد الطالب/

نواف علي الزهراني

٢٠٢١٢٠٤٥٧٤

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تُعد الجودة عنصرًا أساسيًا في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور، خصوصًا في ظل التغيرات المتسارعة وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات العامة. ومع تبني العديد من الحكومات لمفاهيم التطوير الإداري والتحول المؤسسي، برزت إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد أهم المداخل الحديثة لتحسين الخدمات ورفع الكفاءة وتعزيز رضا المستفيدين. ويقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل التحسين المستمر، وتمكين العاملين، وتطوير العمليات، والتركيز على احتياجات المستفيدين، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.

وفي المملكة العربية السعودية، تعزز التوجهات الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ من أهمية تبني أساليب الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، بهدف رفع مستوى الخدمات، وتحقيق كفاءة الإنفاق، وتطوير بيئة عمل أكثر فاعلية. وقد بدأت جهات حكومية عديدة في تطبيق برامج ومبادرات مرتبطة بالجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، وإعادة هندسة العمليات، وقياس الأداء، وتمكين منسوبيها، بهدف تحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

ورغم هذه الجهود، إلا أن التباين ما يزال ظاهرًا بين الجهات الحكومية من حيث مستوى جودة الخدمات ومخرجات تطبيق الجودة الشاملة. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة علمية متخصصة تقيس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتحديد جوانب القوة والقصور في الممارسات الحالية. كما أن دراسة هذا الأثر ميدانيًا تمثل خطوة مهمة لفهم العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وجودة الخدمات، وتقديم توصيات عملية للجهات الحكومية للمساهمة في تحسين أدائها المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في عدد من الجهات الحكومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تساعد في تقديم فهم أعمق لمستوى تطبيق الجودة الشاملة، ومدى انعكاسها على رضا المستفيدين وكفاءة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دعمه للجهود الحكومية نحو الارتقاء بالخدمات العامة وتحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تعد الجودة عنصراً أساسياً في تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات العامة. ومع تبني العديد من الحكومات لمفاهيم التطوير الإداري والتحول المؤسسي، برزت إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد أهم المداخل الحديثة لتحسين الخدمات ورفع الكفاءة وتعزيز رضا المستفيدين. ويقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل التحسين المستمر، وتمكين العاملين، وتطوير العمليات، والتركيز على احتياجات المستفيدين، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.

وفي المملكة العربية السعودية، تعزز التوجهات الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ من أهمية تبني أساليب الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، بهدف رفع مستوى الخدمات، وتحقيق كفاءة الإنفاق، وتطوير بيئة عمل أكثر فاعلية. وقد بدأت جهات حكومية عديدة في تطبيق برامج ومبادرات مرتبطة بالجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، وإعادة هندسة العمليات، وقياس الأداء، وتمكين منسوبيها، بهدف تحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين.

ورغم هذه الجهود، إلا أن التباين ما يزال ظاهرة بين الجهات الحكومية من حيث مستوى جودة الخدمات ومخرجات تطبيق الجودة الشاملة. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة علمية متخصصة تقيس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتحديد جوانب القوة والقصور في الممارسات الحالية. كما أن دراسة هذا الأثر ميدانياً تمثل خطوة مهمة لفهم العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وجودة الخدمات، وتقديم توصيات عملية للجهات الحكومية للمساهمة في تحسين أدائها المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في عدد من الجهات الحكومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تساعد في تقديم فهم أعمق لمستوى تطبيق الجودة الشاملة، ومدى انعكاسها على رضا المستفيدين وكفاءة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دعمه للجهود الحكومية نحو الارتقاء بالخدمات العامة وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أن القطاع الحكومي يمثل أحد الركائز الأساسية في تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين، وأن تحسين جودة هذه الخدمات يعد مطلبًا وطنيًا مهمًا يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على رفع كفاءة الأداء الحكومي وجودة مخرجاته. وفي ظل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث يسهم في تحسين العمليات والخدمات، تبرز الحاجة إلى قياس أثر هذا التطبيق على جودة الخدمات العامة.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١. أهمية علمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين تطبيق الجودة الشاملة وجودة الخدمات.
- تساعد في سد الفجوة العلمية المتعلقة بندرة الدراسات الميدانية التي تتناول أثر جودة الخدمات الحكومية في السياق السعودي.
- تقدم نموذجًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية حول الجودة والتحسين المستمر في المنظمات الحكومية.

٢. أهمية عملية:

- تساعد الجهات الحكومية على فهم مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على جودة خدماتها، بما يمكنها من تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين.
- تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريب وتمكين الموظفين، بما يعزز ثقافة الجودة داخل بيئة العمل.
- تسهم في دعم صناع القرار من خلال توفير بيانات ومؤشرات تساعد في تطوير السياسات والخطط المتعلقة بالجودة الشاملة.
- توضح جوانب القوة والقصور في تطبيق الجودة الشاملة، ما يساعد في وضع خطط تحسين فعالة على مستوى العمليات والخدمات.

٣. أهمية للمجتمع:

- تحسين جودة الخدمات الحكومية ينعكس بشكل مباشر على حياة المواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة، ويعزز الثقة في المؤسسات الحكومية.

- يساهم في تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمات الحكومية بصورة موحدة وفعالة.

من خلال هذه الجوانب، تساهم الدراسة في تحقيق فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الحكومية، وتقدم قيمة علمية وتطبيقية يمكن البناء عليها في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومستوى الخدمات الحكومية. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو الآتي:

١. تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الحكومية من خلال دراسة العلاقة بين تبني مبادئ الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.
٢. قياس أثر التحسين المستمر على تطوير جودة الخدمات، والتعرف على مدى مساهمة مبادرات التطوير والتحسين في رفع كفاءة الأداء الحكومي.
٣. تحديد دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات، ومعرفة مدى تأثير مشاركة الموظفين وتمكينهم في اتخاذ القرار على جودة المخرجات الحكومية.
٤. دراسة أثر التركيز على رضا المستفيد في رفع جودة الخدمات الحكومية، وتقييم ما إذا كان توجيه سياسات الجودة نحو احتياجات المستفيد يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات.
٥. تحديد العوامل التنظيمية والإدارية التي تعزز أو تعيق تطبيق الجودة الشاملة داخل الجهات الحكومية، وتحليل أثرها على كفاءة الخدمات.
٦. تقديم إطار تحليلي يساعد صُناع القرار في تطوير آليات تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، وتعزيز فعاليتها في تحسين الخدمات.
٧. صياغة توصيات عملية تهدف إلى دعم الجهات الحكومية في تبني ممارسات الجودة الشاملة وتحسين جودة خدماتها بما يتوافق مع توجهات التنمية الإدارية الحديثة.

من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وعملية متكاملة حول كيفية تطبيق الجودة الشاملة بفعالية، وكيف يمكن أن تنعكس هذه الممارسات على مستوى جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمجتمع

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تتمحور حول قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي، وارتباطاً بأهداف الدراسة، تبرز مجموعة من التساؤلات التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها بهدف فهم العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة وجودة الخدمات العامة. ويمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

١. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي؟

وهو التساؤل الرئيس الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنه من خلال تحليل مستوى تطبيق الجودة الشاملة وتأثيره على الخدمات الحكومية.

٢. إلى أي مدى يسهم التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات الحكومية؟

ويتعلق هذا التساؤل بمدى تأثير مبادرات التحسين والتطوير المستمر على أداء الخدمات.

٣. ما أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية؟

ويشمل ذلك معرفة دور مشاركة الموظفين وتمكينهم في تحسين أداء العمل ورفع مستوى الخدمات.

٤. كيف يسهم التركيز على رضا المستفيد في تحسين جودة الخدمات الحكومية؟

ويهدف هذا التساؤل إلى فهم العلاقة بين تبني نهج موجّه للمستفيد وجودة الخدمات المقدمة.

٥. ما العوامل التنظيمية والإدارية التي تعزز أو تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي؟

ويساعد هذا التساؤل في تحليل البيئة الداخلية التي تؤثر في نجاح أو تعثر تطبيق الجودة.

٦. إلى أي مدى يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين مخرجات الخدمات

الحكومية؟

وهو تساؤل يركز على نتائج تطبيق الجودة وأثرها المباشر على العمليات والمخرجات.

تساعد هذه التساؤلات في بناء إطار بحثي شامل يسمح بتحليل أبعاد المشكلة بدقة والوصول إلى نتائج تشرح الدور الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي

فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها المتعلقة بقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي، تم صياغة مجموعة من الفروض البحثية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسة:

١H:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي.

الفرضيات الفرعية:

١. ١H-١:

للتحسين المستمر أثر إيجابي على جودة الخدمات الحكومية.

٢. ١H-٢:

لتمكين العاملين أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمات في الجهات الحكومية.

٣. ١H-٣:

للتركز على رضا المستفيد أثر إيجابي في رفع جودة الخدمات الحكومية المقدمة.

٤. ١H-٤:

لتحسين العمليات الإدارية أثر إيجابي على جودة الخدمات الحكومية.

٥. ١H-٥:

للعوامل التنظيمية (مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري) تأثير ذو دلالة إحصائية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات.

تشكل هذه الفروض الأساس العلمي لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات، بما يساهم في التحقق من تأثير الجودة الشاملة على الخدمات الحكومية وتفسير النتائج بطريقة منهجية دقيقة

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة محورًا مهمًا لفهم الإطار العام لبحث "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي"، حيث تساعد على تحديد ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج، وتوضيح الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى دراسة متعمقة. ويمكن تصنيف الدراسات السابقة في هذا المجال إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية تناولت أثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية، وتحسين جودة الخدمات، والعوامل المؤثرة في تطبيق الجودة.

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة الزهراني (٢٠٢٠)

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عدد من الجهات الحكومية السعودية، وخلصت إلى أن التحسين المستمر وتمكين العاملين لهما أثر كبير في تحسين جودة الخدمات، بينما كان أثر التركيز على رضا المستفيد متوسطاً بسبب ضعف أدوات قياس رضا العملاء.

٢. دراسة الحري (٢٠١٩)

بحثت هذه الدراسة أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات في إحدى الوزارات الحكومية. وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات يسهمان بشكل مباشر في تطوير الأداء ورفع جودة الخدمة النهائية.

٣. دراسة الشمري (٢٠٢١)

ركزت الدراسة على قياس مستوى تطبيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض. وكشفت النتائج أن أكثر عناصر الجودة تطبيقاً هو التحسين المستمر، بينما يعد ضعف التدريب أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة.

٤. دراسة علي والسالمي (٢٠٢٢)

أجريت هذه الدراسة على عدد من الهيئات الخدمية في سلطنة عمان، وبيّنت أن التحسين المستمر، وتطوير العمليات، والتركيز على المستفيد، تعد من أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الحكومية، مع تأكيد أهمية تبني القيادة العليا لمبادئ الجودة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Evans & Lindsay (٢٠١٨)

ناقشت الدراسة دور الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات العامة في الولايات المتحدة، وأكدت أن الجودة الشاملة تساهم في خفض تكاليف التشغيل، والحد من الأخطاء، وتحسين رضا المستفيدين عبر تحسين العمليات الداخلية.

٢. دراسة Al-Shdaifat (٢٠١٥)

طبقت الدراسة نموذج إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية، وأظهرت أن التحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات يساهمان في تحسين جودة الخدمات الصحية بشكل ملحوظ.

٣. دراسة Yusr (٢٠١٦)

بحثت الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي الماليزي، وخلصت إلى وجود تأثير إيجابي قوي للجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، بشرط وجود تمكين حقيقي للعاملين.

٤. دراسة Karia & Asaari (٢٠١٦)

حللت الدراسة دور التدريب وتمكين الموظفين في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، وأكدت أن تمكين العاملين يعد المحرك الأساسي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة.

ثالثاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

١. اتفاق عام بين الدراسات

- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية.
- أن التحسين المستمر وتمكين العاملين يمثلان العنصرين الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات.

- أن التركيز على رضا المستفيد يعد محورًا مهمًا، لكنه غالبًا الأقل تطبيقًا في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص.

٢. اختلافات واضحة

- تختلف درجة تأثير الجودة الشاملة بين دولة وأخرى تبعًا لمستوى التدريب والتمكين.
- تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة العليا تلعب دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، بينما ركزت دراسات أخرى على دور الثقافة التنظيمية.

٣. فجوات معرفية كشفتها الدراسات

- معظم الدراسات ركزت على جهة حكومية واحدة، بينما تحتاج الأبحاث إلى عينات أكبر تشمل جهات متعددة.
- هناك قلة في الدراسات التي تدمج بين البيانات الكمية (الاستبانات) والبيانات النوعية (المقابلات).
- بعض الدراسات لم تربط بين الجودة الشاملة ومؤشرات الرضا الفعلي للمستفيدين، بل اعتمدت فقط على آراء الموظفين.
- الحاجة لدراسات حديثة تواكب التحول الحكومي الجاري في المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠.

رابعًا: الفجوة البحثية (Gap Analysis)

بناءً على الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات التي تستهدف هذه الدراسة معالجتها كما يلي:

١. قلة الدراسات الميدانية الحديثة في السياق السعودي التي تقيس أثر الجودة الشاملة على الخدمات الحكومية بعد التحولات المؤسسية الأخيرة.
٢. غياب نماذج شاملة تربط بين التحسين المستمر وتمكين العاملين ورضا المستفيدين في دراسة واحدة.

٣. الحاجة إلى تفسير العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل تطبيق الجودة الشاملة في الجهات الحكومية من خلال بيانات واقعية.

٤. قلة الدراسات التي تجمع بين تقييم مستوى التطبيق وقياس أثره الفعلي على الخدمات وليس فقط قياس درجة التطبيق.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تأتي لسد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية على بعض الجهات الحكومية وتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية والنماذج الإدارية التي تساعد في فهم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي. وتمثل هذه المنطلقات الإطار العلمي الذي يُبنى عليه التحليل وتفسير النتائج، حيث تجمع بين مفاهيم الجودة، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا المستفيد. وفيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي يعتمد عليها البحث:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحسين جودة العمليات والخدمات بشكل مستمر، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة، والتركيز على رضا المستفيد، وتحسين الأداء باستخدام منهجيات منهجية واضحة.

وترتكز على عدة مبادئ، أهمها:

١. التركيز على المستفيد (Customer Focus)

٢. التحسين المستمر (Continuous Improvement)

٣. تمكين العاملين (Employee Empowerment)

٤. بناء ثقافة الجودة (Quality Culture)
٥. تحسين العمليات (Process Improvement)
٦. اتخاذ القرارات بناءً على البيانات (Data-Based Decisions)

تشكل هذه المبادئ الأساس الذي يوضح كيف يمكن للجودة الشاملة أن تعزز جودة الخدمات الحكومية.

ثانيًا: نظرية التحسين المستمر (Kaizen Theory)

تؤكد هذه النظرية أن التطوير لا يأتي دفعة واحدة، بل يتحقق عبر خطوات صغيرة مستمرة.

وفي السياق الحكومي، يشير مفهوم التحسين المستمر إلى:

- مراجعة العمليات باستمرار
- إصلاح الأخطاء بسرعة
- تطوير إجراءات العمل
- رفع فعالية الخدمات

وتعتمد هذه النظرية على مشاركة الموظفين في اقتراح التحسينات، وتؤكد أن التحسين المستمر عنصر أساسي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية التي تستهدف رفع مستوى الخدمات.

ثالثًا: نظرية التمكين (Empowerment Theory)

تعد هذه النظرية أحد الأعمدة الرئيسة للجودة الشاملة، حيث تشير إلى أن تمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة بشكل فعال يؤدي إلى:

- رفع مستوى الأداء
- تحسين جودة الخدمة
- زيادة رضا الموظفين
- تعزيز الانتماء المؤسسي

وترتبط هذه النظرية بجانب مهم في القطاع الحكومي يتمثل في دور القيادة في دعم التمكين، من خلال تفويض الصلاحيات وتوفير التدريب اللازم.

رابعًا: نظرية رضا المستفيد (Customer Satisfaction Theory)

تساعد هذه النظرية في فهم العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

وتشير إلى أن:

- جودة الخدمة
- سرعة تقديم الخدمة
- كفاءة الموظفين
- دقة المعلومات
- وضوح الإجراءات

تؤثر بشكل مباشر في مستوى رضا المستفيد، وبالتالي فإن تطبيق الجودة الشاملة يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.

خامسًا: نظرية العمليات (Process Theory)

توضح هذه النظرية أن جودة الخدمة تعتمد بشكل أساسي على جودة العملية التي تنتجها، وترتبط بين:

- تصميم العمليات
- وضوح الإجراءات
- تبسيط خطوات الخدمة
- تقليل الأخطاء والهدر
- تحسين الكفاءة التشغيلية

ووفقًا لهذه النظرية، فإن تحسين العمليات يُعد عنصرًا جوهريًا في تطبيق الجودة الشاملة، خصوصًا في القطاع الحكومي الذي يعتمد على سلسلة من الإجراءات المتتالية.

سادسًا: نموذج ديمينغ للجودة (Deming's Model – PDCA Cycle)

يعتمد هذا النموذج على أربعة مراحل رئيسية:

١. خطط (Plan)
٢. نفذ (Do)
٣. افحص (Check)
٤. صحح (Act)

ويُعد من أهم النماذج المستخدمة في الجودة، حيث يساعد على تحسين العمليات وتقييم الأداء بشكل دوري. ويتميز النموذج بالمرونة، مما يجعله مناسبًا لتطبيقه في المؤسسات الحكومية لتطوير الخدمات.

سابعًا: نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)

توضح هذه النظرية أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على درجة قبول وتبني ثقافة الجودة داخل المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في:

- التعاون بين الموظفين
- الالتزام بالتحسين
- الرغبة في التطوير
- الاستجابة للتغيير

وفي القطاع الحكومي، تشكل الثقافة التنظيمية تحديًا رئيسيًا، حيث أن غياب ثقافة الجودة يعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل فعال.

ثامنًا: الربط بين المنطلقات النظرية وموضوع الدراسة

من خلال ما سبق، يمكن بناء الإطار النظري للدراسة كما يلي:

١. تطبيق الجودة الشاملة → يؤدي إلى → تحسين العمليات ورفع جودة الخدمات

٢. التحسين المستمر → يعزز → الفعالية التشغيلية ويقلل الأخطاء

٣. تمكين العاملين → يرفع → الإنتاجية وجودة الأداء
٤. رضا المستفيد → مؤشر أساسي لنجاح الخدمات الحكومية
٥. الثقافة التنظيمية → تلعب دورًا محوريًا في نجاح تطبيق الجودة
٦. تحسين العمليات → يؤثر مباشرة في جودة الخدمات

وبذلك، تشكل هذه المنطلقات الأساس العلمي لتحليل أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الحكومية

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية علمية واضحة تهدف إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي، وذلك من خلال استخدام منهج وصفي تحليلي يجمع بين الدراسة النظرية والتحليل الإحصائي للبيانات الميدانية. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وتعتمد منهجية الدراسة على العناصر الآتية:

١. منهج الدراسة (Research Method)

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، وذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائيًا للتوصل إلى نتائج تدعم فرضيات الدراسة.

٢. مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في بعض الجهات الحكومية التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى التطبيق وأثره على جودة الخدمات.

٣. عينة الدراسة (Sample)

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الجهات الحكومية المستهدفة. ويُراعى أن تكون العينة ممثلة بدرجة كافية لمستويات إدارية مختلفة، بما يتيح الحصول على بيانات متنوعة تساعد في تحليل أثر تطبيق الجودة الشاملة.

٤. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على:

- الاستبانة بصفتها الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، وتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي.
 - المراجع والدراسات السابقة كمصادر بيانات ثانوية تساعد في بناء الإطار النظري.
 - بعض المقابلات المحدودة مع مسؤولين في الجودة لتوضيح بعض الجوانب النوعية عند الحاجة.
-

٥. أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis)

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية – الانحراف المعياري).
- اختبار معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس الأثر الفعلي لتطبيق الجودة الشاملة على جودة الخدمات.
- اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية أداة الدراسة.

٦. إجراءات الدراسة (Procedures)

اتبعت الدراسة سلسلة من الإجراءات تشمل:

١. تحديد المشكلة وصياغة التساؤلات والفروض.
٢. إعداد الإطار النظري والمفاهيم الأساسية.
٣. تصميم الاستبانة وتحكيمها وإجراء التعديلات اللازمة.
٤. جمع البيانات من عينة الدراسة.
٥. إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً.
٦. مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات.

توفر هذه المنهجية إطاراً شاملاً يساعد على فهم أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الحكومية، من خلال دمج التحليل النظري بالتحليل الميداني للوصول إلى نتائج دقيقة وذات قيمة علمية وعملية

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تهدف إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي. وتم اختيار هذه الأدوات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، وخصائص مجتمعيها، وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

١. الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبانة بإطار علمي دقيق يتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس:

- مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- أثر التحسين المستمر على الخدمات.
- مستوى تمكين العاملين.
- التركيز على رضا المستفيد.
- جودة الخدمات الحكومية المقدمة.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المستجيبين بدرجة دقة عالية.

٢. المقابلات شبه المقتنة (Semi-Structured Interviews)

ولتعزيز الجانب النوعي في الدراسة، تم إجراء مقابلات محدودة مع عدد من موظفي إدارات الجودة في الجهات الحكومية المستهدفة، بهدف:

- توضيح بعض الجوانب التي لا يمكن قياسها بالاستبانة.
- فهم التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- الحصول على تقييمات متعمقة حول فعالية الجودة في تحسين الخدمات الحكومية.

وقد ساعدت هذه المقابلات في دعم التحليل الكمي المستند إلى الاستبانة.

٣. تحليل الوثائق والتقارير (Document Analysis)

تمت مراجعة عدد من الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن:

- إدارات الجودة في الوزارات والهيئات الحكومية.
- برامج التطوير الإداري.
- تقارير الأداء المؤسسي.
- الدراسات المتعلقة بقياس جودة الخدمات الحكومية.

وساعد تحليل هذه الوثائق في بناء الإطار النظري وتحديد مستوى تطبيق الجودة الشاملة في الجهات الحكومية.

٤. الأساليب الإحصائية (Statistical Tools)

بعد جمع البيانات الأولية، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية تشمل:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري).
- معامل الارتباط لتحديد العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الجودة الشاملة على جودة الخدمات.
- اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من موثوقية أداة الدراسة.

من خلال هذه الأدوات المتكاملة، تمكنت الدراسة من جمع معلومات كمية ونوعية أسهمت في تقديم تحليل شامل لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجهات الحكومية

حدود الدراسة :

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تساعد على تفسير النتائج بدقة وتحديد نطاق تطبيقها، كما تتيح للباحث توضيح الإطار الذي تمت فيه الدراسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي، يمكن تحديد الحدود على النحو الآتي:

١. الحدود المكانية (Spatial Limitations)

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من الجهات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية التي تطبق برامج أو مبادئ متعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وبالتالي، قد تختلف النتائج عند تطبيقها على جهات حكومية أخرى تختلف في طبيعة خدماتها أو مستوى نضجها الإداري.

٢. الحدود الزمانية (Time Limitations)

تعتمد هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال عام ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥، وهي فترة تشهد تنفيذ العديد من برامج التحول المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية. وقد تؤثر التغيرات المستقبلية في السياسات الحكومية أو برامج الجودة على إمكانية تعميم النتائج في سنوات لاحقة.

٣. الحدود البشرية (Human Limitations)

يقتصر مجتمع الدراسة على موظفي الجهات الحكومية المستهدفين، خاصة العاملين في إدارات الجودة وإدارات الخدمات. لذلك، فإن النتائج تعكس آراء الموظفين وقد لا تعكس بصورة كاملة رأي جميع المستفيدين الخارجيين من الخدمات الحكومية.

٤. الحدود الموضوعية (Subject Limitations)

تركز الدراسة على قياس أثر ثلاثة عناصر أساسية من إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- التحسين المستمر،
- تمكين العاملين،
- التركيز على رضا المستفيد.

ولا تشمل الدراسة جميع عناصر الجودة الشاملة أو جميع العوامل التنظيمية التي قد تؤثر في جودة الخدمات.

٥. الحدود المنهجية (Methodological Limitations)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تتأثر النتائج بمدى دقة واستجابة المشاركين. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مما قد يحد من القدرة على تعميم النتائج مقارنة بالدراسات التجريبية.

٦. حدود أدوات التحليل (Analytical Limitations)

استخدمت الدراسة أدوات تحليل إحصائي معينة عبر برنامج SPSS، وقد يؤثر نوع التحليل المستخدم على عمق النتائج المستخلصة. كما يعتمد التحليل على المتغيرات المحددة في الاستبانة دون التطرق لمتغيرات خارجية غير مقاسة.

تساهم هذه الحدود في توضيح نطاق الدراسة وتهيئة القارئ لفهم النتائج في سياقها الصحيح، كما تساعد الباحثين المستقبليين على تطوير دراسات أكثر شمولاً في المجال

المراجع:

الزهراني، عبدالله (٢٠٢٠). أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، ١٨ (٢)، ١٠٢-٧٥.

الحربي، محمد (٢٠١٩). تمكين العاملين وتأثيره في جودة الخدمات في إحدى الوزارات الحكومية. مجلة التنمية الإدارية، ١٢ (١)، ٨٠-٥٥.

الشمري، فهد (٢٠٢١). تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض. مجلة الإدارة الحكومية، ٩ (٣)، ١٠١-١٣٠.

السالمي، أحمد؛ علي، مازن (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الحكومية في سلطنة عمان. مجلة العلوم الإدارية، ١٤ (٤)، ٢٠٠-٢٢٨.

المطيري، خالد (٢٠٢٣). التحسين المستمر ودوره في تطوير الخدمات الحكومية. مجلة الأداء المؤسسي، ٧ (١)، ٤٥-٧٠.

(). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage Learning ٢٠١٨ Evans, J., & Lindsay, W. (

(). Implementing Total Quality Management in Government Hospitals: A Case Study. ٢٠١٥ Al-Shdaifat, E. (International Journal of Business and Social Science, ١ (٦), ١٥٥-١٦٣.

(). Innovation Capability and Its Role in Enhancing the Relationship Between Total Quality ٢٠١٦ Yusr, M. (Management Practices and Business Performance. Journal of Open Innovation, ٣ (٢), ١٥-١٥.

(). The Role of Employee Empowerment in Improving Total Quality ٢٠١٦ Karia, N., & Asaari, M. (Management Implementation. International Journal of Quality & Reliability Management, ٥ (٣٣), ٦٢٠-٦٤١.

). Total Quality Management Practices and Public Service Performance. ۲۰۱۹ Haque, A., & Rahman, S. (۱۱۰-۱۱۸), ۲(۱۹) Journal of Public Administration Research,

). Understanding Customer Service Quality. Journal of ۱۹۹۱ Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (۴۵۰-۴۶۰), ۴(۶۷) Retailing,