

تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة:  
دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية

إعداد

محمد ناصر جزاع الحلاحة

إشراف

الأستاذ الدكتور عزام أبو مغلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
تخصص إدارة الاعمال في جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2025

**Analyzing the Impact of Managerial Leadership in  
Implementing Total Quality Strategies: A Case Study  
in Jordanian Ministry of Health**

**Prepared by**

**Mohammad Nasser Jazaa Al-Halahleh**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Azzam Abou-Moghli**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements  
for the Master's Degree in Business Administration  
at Middle East University**

**January 2025**

## قرار لجنة المناقشة

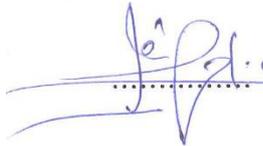
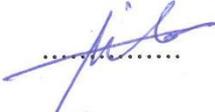
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة:

دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية.

وأجيزت بتاريخ: 2025 /01/18

الباحث: محمد ناصر جزاع الحلاحة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. عزام أبو مغلي	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. احمد علي صالح	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي محمد العضايلة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. زياد علي الشوابكة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

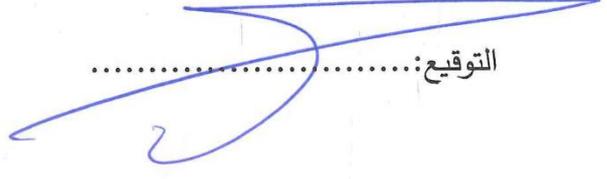
## تفويض

أنا محمد ناصر جزاع الحلاطه أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات. أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: ..... محمد ناصر جزاع الحلاطه

التاريخ: ..... ٢٠٢٥ / ١١ / ١٢

التوقيع: .....



## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وهبني على الكبر علما نافعا، الحمد لله من قبل ومن بعد، ثم الصلاة والسلام على معلم الهدى محمد-صلى الله عليه وسلم-، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

انطلاقا من قوله تعالى: ( لئن شكرتم لأزيدنكم ) ابراهيم:7، فإنني أتقدم بالشكر إلى كلية الاعمال ممثلة بعميدها الفاضل الأستاذ الدكتور عبدالعزيز الشرباتي، وإلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية؛ اعترافا مني بالفضل لهم، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل عزام أبو مغلي؛ صاحب القلب الحنون، والعقل النير، والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، حيث شرفت بالعمل معه على اتمام رسالتي، ومتابعتها بأدق تفاصيلها؛ ولصدق نصحه وإرشاده، وتقبله عثراتي أثناء الكتابة، وأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء، وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة؛ لتكرمهم بمناقشة رسالتي، وبذلهم الطيب في مراجعتها، وإبداء الملاحظات القيّمة؛ لتخرج إلى النور بأبهى حلّة، وأصدق لهجة، سائلا المولى جلّ وعزّ أن يجعل جهودهم هذا في ميزان أعمالهم.

والشكر موصول إلى كل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة، وإن لم يسع المقام لذكره. والله حسبي وحسبهم.

الباحث

محمد ناصر

## إهداء

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها... إلى أكثر قلب معطاء... إلى من شاركتني أفراحي وآساتي

إلى نبع العطاء والحنان إلى أروع امرأة في الوجود ...

إلى أمي حفظها الله ....

إلى من علمني الدنيا وأنار بصيرتي... إلى من سلّحني بالعلم والمعرفة... إلى صاحب القلب

الحنون، إلى من أسعى لأكون بخلقه وطيب قلبه، إلى من أمضى عمره لينير دربي

إلى من هو تحت الثرى، وروحه الطاهرة الباقية في قلبي ...

إلى والدي رحمه الله ....

إلى من كان فضلها بعد الله تعالى في إكمال طريق العلم، إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي في

مسراتي وعثراتي ... إلى من شاركتني التحدي وتخطي الصعوبات، إلى بصيرة عيوني، إلى من

رافقتني بكتابة الحروف: زوجتي حفظها الله ...

إلى سندي ومنتكئي ونزهة نظري وريحانة قلبي أبنائي حفظهم الله ...

إلى إخوتي وأخواتي وأهلي وأهل زوجتي الأفاضل حفظهم الله ...

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي في كل أوقاتي..

إلى كل الباحثين عن المعرفة والعلم ...

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

محمد ناصر

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	قرار لجنة المناقشة
ج.....	تفويض
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	إهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص
ل.....	الملخص باللغة الانجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.....	المقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
3.....	أسئلة الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	فرضيات الدراسة
6.....	انموذج الدراسة
6.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
8.....	حدود الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

10.....	أولاً: الإطار النظري
12.....	المبحث الأول: القيادة الادارية
12.....	مفهوم القيادة الادارية
13.....	اهمية القيادة الادارية
14.....	أهداف القيادة الادارية
15.....	مهارات القيادة الادارية
17.....	نظريات القيادة الإدارية
19.....	ابعاد القيادة الادارية
24.....	التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة الادارية

26	المبحث الثاني: تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة.....
26	مفهوم استراتيجيات الجودة الشاملة.....
28	اهمية استراتيجيات الجودة الشاملة.....
29	اهداف استراتيجيات الجودة الشاملة.....
30	ابعاد استراتيجيات الجودة الشاملة.....
32	مراحل تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة.....
34	العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات الجودة الشاملة.....
34	معوقات تطبيق الجودة الشاملة.....
36	ثانيا: الدراسات السابقة.....
45	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

47	منهجية الدراسة.....
48	مجتمع الدراسة.....
48	عينة الدراسة.....
48	مصادر الحصول على البيانات.....
49	أداة الدراسة.....
49	جمع البيانات.....
50	صدق الأداة وثباتها.....
51	وصف خصائص عينة الدراسة.....

### الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

54	وصف متغيرات الدراسة.....
55	وصف وتحليل أسئلة الدراسة.....
63	اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.....
64	إختبار فرضيات الدراسة.....

### الفصل الخامس النتائج والتوصيات

75	نتائج الدراسة.....
79	التوصيات.....
80	التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية.....
81	المراجع.....
91	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	1
52	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	2
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التخطيط الاستراتيجي	3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التنظيم	4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصال	5
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده صناعة القرار	6
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التزام ودعم الإدارة العليا	7
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التركيز على الزبون	8
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تمكين العاملين	9
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحسين المستمر	10
63	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	11
64	نتائج اختبار (Kolmogorov – Smirnov) للتوزيع الطبيعي للبيانات	12
65	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة	13
67	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الإدارية في التزام ودعم القيادة العليا	14
69	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الإدارية في التركيز على الزبون	15
71	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين	16
73	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الإدارية في التحسين المستمر	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	إنموذج الدراسة	1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
92	استبانة الدراسة	1
97	قائمة محكمي استبانة الدراسة	2
98	كتاب تسهيل المهمة	3

## تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الأردنية

إعداد: محمد ناصر جزاع الحلاحلة

إشراف

الاستاذ الدكتور عزام أبو مغلي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تحليل أثر القيادة الادارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة لدى وزارة الصحة الأردنية، تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين في وزارة الصحة الأردنية، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (170) فرداً، حيث كانت صالحة للتحليل (146) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (86%). وقد بينت نتائج الدراسة مستوى متوسط من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (القيادة الادارية، استراتيجيات الجودة الشاملة)، كما اظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، صناعة القرار) في استراتيجيات الجودة الشاملة بدلالة أبعاده (دعم والتزام الادارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين العاملين، التحسين المستمر)، حيث فسرت القيادة الادارية ما مقداره (60.5%) من التباين الحاصل في استراتيجيات الجودة الشاملة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة الاهتمام بالقيادة الادارية وبناء خطط واضحة لجذب المتميزين من العاملين في الجودة الشاملة وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنياً وتوفير المناخ الذي يشجع على التميز ، بما يسهم بشكل فاعل في تحسين استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية، والقيام بإجراء دراسات أخرى تتعلق بالقيادة الادارية لما لها من أهمية على أداء المنظمات بشكل عام ووزارة الصحة بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الادارية، استراتيجيات الجودة الشاملة، وزارة الصحة، الاردن.

# **Analyzing the Impact of Managerial Leadership in Implementing Total Quality Strategies: A Case Study in Jordanian Ministry of Health**

**Prepared by  
Mohammad Nasser Jazaa Al-Halahleh**

**Supervised by  
Prof. Dr. Azzam Abou-Moghli**

## **Abstract**

This study aimed to know the analysis of the impact of administrative leadership in implementing comprehensive quality strategies in the Jordanian Ministry of Health. This study was applied to employees in the Jordanian Ministry of Health, through a questionnaire prepared for this purpose. To achieve the objectives of the study, the quantitative (descriptive analytical) method was used, and a random sample was taken from the study community, numbering (170) individuals, where (146) questionnaires were valid for analysis, with a response rate of (86%).

The results of the study showed an average level of application for each of the study variables (administrative leadership, comprehensive quality strategies). The results of the study also showed that there is a statistically significant effect of administrative leadership in its dimensions (strategic planning, organization, communication, decision-making) on comprehensive quality strategies in terms of its dimensions (support and commitment of senior management, customer focus, employee empowerment, continuous improvement), as administrative leadership explained 60.5% of the variance in comprehensive quality strategies. In light of the results, the study recommended paying attention to administrative leadership and building clear plans to attract distinguished employees in comprehensive quality and creating policies that help develop them professionally and provide an environment that encourages excellence, which contributes effectively to improving comprehensive quality strategies in the Jordanian Ministry of Health, and conducting other studies related to administrative leadership due to its importance on the performance of organizations in general and the Ministry of Health in particular..

**Keywords:** Managerial Leadership, Total Quality Strategies, Ministry of Health, Jordan

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

شهد العالم في السنوات الاخيرة تطورات وتغيرات متسارعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية والصحية والسياسية. وقد عكست تلك التطورات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المنظمات الإنتاجية ما بين خدمات وسلع، مما يتعين عليها السعي للمنافسة محليا وعالميا للمحافظة على مركزها، وقد أضحت القيادة الادارية محور اهتمام كافة الدول، باعتبارها الطريق لتحقيق الميزة التنافسية في كافة المجالات الخدمية والإنتاجية، مما يحدو بها للحفاظ على رسالتها وهويتها في ظل السباق المحموم بين كافة الدول والتنظيمات عبر كافة الميادين والمستويات.

وهذا فرض على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، تمتلك روح المبادرة وتضع رؤيتها، وترسم خططها وسياساتها داخل المؤسسات والمنظمات، وتحركها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات المتسارعة في كافة المجالات التي أسهمت في زيادة وعي المستهلك وثقافته وجعلته ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار رئيس للاختيار (الفكي،2020)، مما اوجب على القيادات الإدارية في منظمات الأعمال ومنها المؤسسات الحكومية تعديل أوضاع تلك المنظمات وأنظمتها بما يواكب أحدث المفاهيم الإدارية وفي مقدمتها استراتيجيات الجودة الشاملة والتي تعد أحد الأنماط الإدارية الحديثة السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية التي يتطلب تطبيقها قيادة ذات قدرة إدارية عالية على جميع الأصعدة وعلى كل

المستويات، وليس هناك أي منظمة أحرزت تقدماً ضمن أسلوب ومفهوم استراتيجيات الجودة الشاملة دون قيادة ذات كفاءة وفعالية.

وقد زاد الاهتمام باستراتيجيات الجودة الشاملة في العقدين الأخيرين، فانتشرت وكثرت الدراسات والأبحاث العلمية والمؤتمرات، وشاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت المنظمات للحصول على شهادات الجودة المختلفة، كما أن تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة ليس بالعملية السهلة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في تكويناتها وأبعادها مما يتطلب من المنظمات تحديد وتطوير استراتيجيات الجودة الشاملة التي تساعد في إدارة الأنشطة المختلفة التي من المتوقع أن تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين القدرة التنافسية وتحسين مستوى الابتكار (اسماعيل، 2021).

ومن أهم متطلبات استراتيجيات الجودة الشاملة إيجاد ثقافة تنظيمية تكون الجودة من أبرز أولوياتها (الكويليت وآخرون، 2024) ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كي تسلط الضوء على تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في واحدة من المؤسسات الحكومية الأردنية ممثلة بوزارة الصحة الأردنية، وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.

### مشكلة الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الأردنية، كدراسة كل من (بن علي، 2018) ودراسة (بني عيسى، 2019) ودراسة (احمد، 2021) والتي أشارت إلى الأهمية التي تتمتع بها القيادة الإدارية في بناء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمات، وأشارت نتائج دراسة

كل من الحكمي واخرون(2022) والكويليت واخرون (2024) الى وجود تباين فيما يتعلق بوجود تأثير لاستراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، ولقد لاحظ الباحث خلال زيارته لوزارة الصحة الأردنية ما تواجهه القيادات الإدارية في وزارة الصحة ضغوطاً مختلفة داخلية وخارجية من زيادة نسبة الشكاوى بسبب سوء الممارسات الطبية وكثرة الأخطاء الطبية، وارتفاع تكلفة الخدمة الطبية؛ الأمر الذي جعل القيادات الإدارية في وزارة الصحة الأردنية أمام تحد كبير في كيفية تحقيق النجاح والتميز في الخدمات التي تقدمها، وفي ضوء ما تقدم نجد ان هناك فجوة معرفية في دراسة تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية، مع محدودية في الدراسات التي تناولت القيادة الادارية والجودة الشاملة، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية.

### أسئلة الدراسة

بناء على المشكلة، ستقوم الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وهو: هل هناك أثر للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية، إضافة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الرئيس الأول:** ما مستوى امتلاك وزارة الصحة الأردنية للقيادة الادارية؟

**السؤال الرئيس الثاني:** ما تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة لدى وزارة الصحة الاردنية؟

**السؤال الرئيس الثالث:** هل هناك أثر للقيادة الادارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بأبعادها لدى وزارة الصحة الأردنية؟

ستتم الإجابة على السؤالين الأول والثاني باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري)، أما السؤال الثالث فستتم الإجابة عليه بواسطة فحص الفرضيات.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر للقيادة الادارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتلخص في الآتي:

1. التعرف على مستوى امتلاك وزارة الصحة الأردنية للقيادة الإدارية.
2. التعرف على مستوى تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة التربية الصحة الأردنية.
3. التعرف على أثر للقيادة الادارية بأبعادها في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بأبعادها في وزارة الصحة الأردنية.

### أهمية الدراسة

**اولا: الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تقديم إطار نظري يضيف المزيد من الدراسات حول المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأهميتها. حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تحاول الكشف عن تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة لدى وزارة الصحة الأردنية. وتعد هذه الدراسة اضافة للمكتبة العربية يمثل هذه البحوث التطبيقية.

**ثانيا: الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال اسهامها في تزويد المسؤولين في كافة إدارات وأقسام وزارة الصحة بالمعلومات عن واقع تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، ويأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة

وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى وزارة الصحة في تطوير الأعمال الإدارية فيها. وتضيف هذه الدراسة للدراسات السابقة ونتائجها ما يمكن أن يستفيد منه باحثون آخرون في البحث، وتعتبر ورقة مرجعية للدراسات والأبحاث المستقبلية.

## فرضيات الدراسة

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة (التزام ودعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في وزارة الصحة الأردنية عند مستوى الدالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومن الفرضية الرئيسية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها في دعم والتزام الإدارة العليا لدى وزارة الصحة الأردنية عند مستوى الدالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في التركيز على الزبون لدى وزارة الصحة الأردنية عند مستوى الدالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

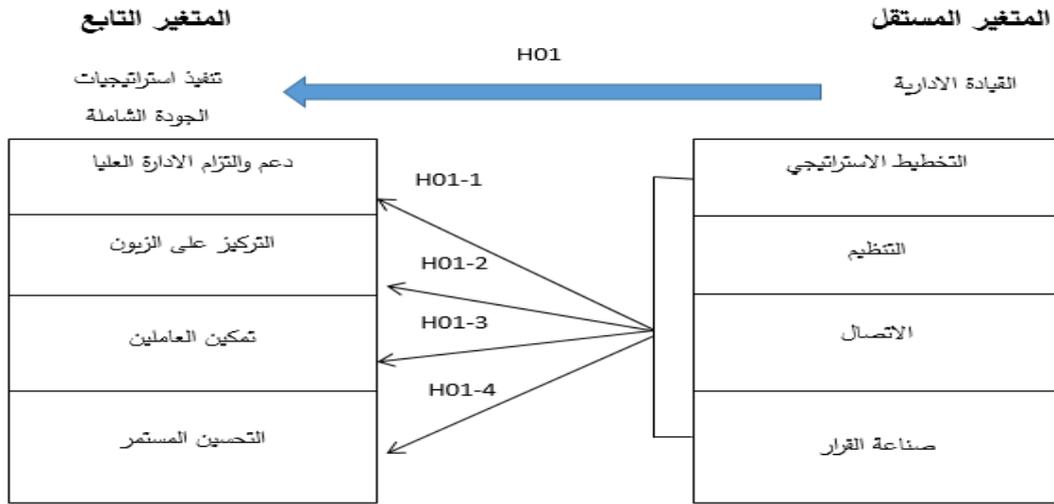
**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في تمكين العاملين لدى وزارة الصحة الأردنية عند مستوى الدالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H01.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي،

التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في التحسين المستمر لدى وزارة الصحة الأردنية عند مستوى الدالة

$(\alpha \leq 0.05)$ .

## انموذج الدراسة



**المتغير المستقل (القيادة الادارية)** تم الاعتماد في تحديده أبعاده استنادا إلى عبدالرحمن

وإبراهيم (2024)، مروى (2022)، الطعاني(2019)، (2019) ، Mira and Odeh (2019)، بن علي

(2018)، ديارى (2018)، **المتغير التابع (استراتيجيات الجودة الشاملة)** تم الاعتماد في قياسه

استنادا إلى، الضمري والجفري(2024) ، (Zaid2021) القواسمة والمري(2019) .

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**القيادة الإدارية:** تعرف بانها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والعاملين يتم من خلالها تحريك

العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية، عن طريق ممارسة

الوظائف الإدارية والادوار القيادية المختلفة في وزارة الصحة الأردنية

**التخطيط الاستراتيجي:** قيام القادة الاداريون في وزارة الصحة الاردنية بتوضيح مراحل تنفيذ الأعمال بشكل واضح ومتسلسل وبما يتناسب مع رسالة وأهداف الوزارة، مما يؤكد على تحقيق الاستدامة للوزارة على المدى الطويل، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (1-5).

**التنظيم:** تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق اهداف وزارة الصحة الأردنية واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الى قائد اداري يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (6-10).

**الاتصال:** عملية منهجية ومنظمة في نقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي تشملها أنشطة وزارة الصحة والتي تمكن العاملين فيها من انجاز أعمالهم والتنسيق فيما بينهم والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية الهامة، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (11-15).

**صناعة القرار:** نشاط يتناول كل الأعمال داخل وزارة الصحة، ويتم على كافة المستويات الإدارية في الوزارة وتهدف صناعة القرار في وزارة الصحة إلى اختيار البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (16-20).

**استراتيجيات الجودة الشاملة:** منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة والأداء في وزارة الصحة الاردنية من خلال التخطيط والتنظيم والفهم الكامل لكل نشاط، والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع.

**التزام الإدارة العليا:** قيام وزارة الصحة الاردنية باشتراك وتحقيق الاندماج بين جميع الموظفين القائمين على انجاز الاعمال وتحقيق اداء عالي الجودة، وتحقيق مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (21-25).

**التركيز على العميل:** وتشير الى قدرة وزارة الصحة الأردنية على تعزيز ثقة زبائننا بجودة خدماتها وقدرتها على تطوير علاقات طويلة الاجل معهم والاحتفاظ بهم، والعمل على حل مشكلاتهم بالسرعة المناسبة حتى تتمكن من تقديم خدمات جديدة وتطويرها بنحو يلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (26-30).

**تمكين العاملين:** وتشير الى قدرة وزارة الصحة الأردنية على تضمين مبدأ "الجودة مسؤولية جميع الموظفين" من خلال تبني جميع الأنشطة الداعمة لتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة مثل التعليم والتدريب من اجل تزويد الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالمعارف والخبرات اللازمة لبناء نماذج اعمال تتسم بالريادة والتميز، وتعزيز مساهمة الموظفين في حل المشكلات وصناعة القرارات ورسم السياسات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالوزارة، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (31-35).

**التحسين المستمر:** وتشير الى قدرة وزارة الصحة الأردنية على مواكبة التطورات الجديدة في أساليب العمل، وفي إعادة تصميم خدماتها باستمرار، واستخدام الأساليب المبتكرة من اجل تحسين أدائها، وتلبية رغبات واحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، يقاس هذا التعريف من خلال الأسئلة (36-40).

**وزارة الصحة الأردنية:** تأسست عام 1950 وهي المسؤولة عن جميع الشؤون الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية

## حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية بدراسة موضوع تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة دراسة حالة وزارة الصحة الأردنية.

- الحدود المكانية للدراسة: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بدراسة حالة وزارة الصحة الأردنية في العاصمة الأردنية عمان وداخل حدودها الجغرافية.

- الحدود الزمنية للدراسة: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2024-2025).

- الحدود البشرية للدراسة: تتطوي الحدود البشرية على كافة موظفي وزارة الصحة الاردنية في العاصمة الأردنية عمان.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل اطارا نظريا لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتغيرات الفرعية، بالإضافة الى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي درست نفس متغيرات الدراسة الحالية، كما يقدم هذا الفصل ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

### أولاً: الإطار النظري

تهتم القيادة الادارية بإيجاد الصف الثاني المؤهل، من خلال تكوين الثقة بين القيادة الادارية والموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين (الطعاني، 2019). ومنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم لأداء العمل وتعزيز مبدأ الثقة لديهم (شين، 2017) ويشير (الزعيبي، 2023) الى أن هناك ضغوط وصعوبات ومتطلبات تقع على كاهل المؤسسات الحكومية، فهناك تقنيات إدارية جديدة تتطلب رؤية للعمل وفهمه وإدارته بكفاءة عالية وقدرة من قبل القادة على استشراف المستقبل، واتخاذ القرارات القادرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل.

وتحتل القيادة الادارية مكانة كبيرة في وزارة الصحة الاردنية من خلال صياغتها لرؤيتها ورسالتها المستقبلية، بغرض تحقيق الأداء المتميز لوزارة الصحة الاردنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والمادية والتقنية وأنظمة المعلومات، وترسيخ قيم وأخلاقيات العمل لدى الموظفين فيها.

إن تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة نشاط منظم يتم عن طريق التركيز على فاعلية الجودة لترتبط بالاتجاه طويل الأمد لباقي الاستراتيجيات داخل المنظمة لتعزيز عملية ظهور استراتيجيات الجودة الشاملة خلال الصياغة المتقنة للتخطيط الاستراتيجي لها، والتنفيذ الصحيح لجميع استراتيجيات الجودة الشاملة الحيوية، والتقييم المستمر لكافة عمليات التحسين المستمر، فإن استراتيجيات الجودة الشاملة هي محور أساس لكافة استراتيجيات المنافسة التي تضعها المنظمة لإرضاء الزبائن، وأن المنافسة العالمية أجبرت المنظمات على التفكير بأساليب ووسائل جديدة لكسب المنافسة. ولذلك على المنظمات كمفتاح إعطاء قيمة للمنتجات أو الخدمات المقدمة وأن تحرص على معالجة الجودة كمسألة استراتيجية (احمد، 2022).

## المبحث الأول: القيادة الادارية

تعد القيادة الادارية ضرورة ملحة للموظفين في المؤسسات الصحية الاردنية، لما لها من دور في توجيه إمكانياتهم وبمدى إنجازهم للمهام المطلوبة وبمتطلباتهم واحتياجاتهم الضرورية، حيث يتعين على المدراء اتخاذ جملة من القرارات الكفيلة بتسخير كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق النجاح المطلوب للنهوض بمجريات العمل، والقادرة على إنجاز الأهداف المخططة والمطلوبة بكفاءة ومهارة (حمادي، 2023).

### مفهوم القيادة الادارية

هناك دور للقيادة الادارية في وضع خطط النجاح في أي نشاط هادف داخل المؤسسات الصحية، وتحقيق الأهداف واستمرار كفاءة وإنتاجية المؤسسة (مروى، 2022).

وتعرف القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير التي بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (العلاق، 2021)، كما تعرف بأنها قدرة القادة على التفكير والعمل والتأثير في الموظفين بأساليب تحفز على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (خيري، 2021)، وكذلك تعرف بأنها مجموعة من المهارات القيادية والإدارية الضرورية لأي منظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة (العلاق، 2021)، والقيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق الأهداف (الكويليت واخرون، 2024).

ويتبين من التعريفات السابقة أن القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

### اهمية القيادة الادارية

تعتمد المنظمات الناجحة على القيادة الادارية التي تتميز بالقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات المستقبلية، ومواجهة المشكلات والأزمات والمواقف المتوقعة، وترجع اهمية القيادة الادارية في قدرتها على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء الموظفين، بما يحقق ريادة المنظمة، وقدرتها على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (دريادي، 2018).

وتعتمد القيادة الادارية في المنظمة على مهاراتها المعرفية والفنية والإدارية، وما تمتلكه من رؤية لتقديم الابتكارات والحلول التي تتضمن تطوير الأداء، وتنمية الأفراد بما يدعم تطوير المنظمة وتطوير جودة خدماتها بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل (سليمان، وبريكة، 2021)، وكذلك تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (نجم، 2022).

من هذا المنطلق تحرص القيادة الادارية على استقطاب الكفاءات الادارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشاكل في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها، وتكمن أهمية القيادة الادارية في دورها في الموازنة والتوفيق

بين حاجات الاطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام (مقدم، 2018).

وتكمن أهمية القيادة الادارية الناجحة في الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه، ومراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين، واحترام قيم الآخرين واتجاهاتهم، وعدم تحديد لقيم والعادات والتقاليد بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة. كذلك الصبر والتريث في مواجهة التحديات، والالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات والبساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود، أيضاً اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم (محمد، وقنديل، 2022).

وعليه فان القيادة الإدارية تسهم في رسم ملامح ومستقبل المؤسسات الصحية وتحقيق النجاح فيها، من خلال الاسلوب الذي تنتهجه القيادة الادارية وطريقتها في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض الصلاحيات، وتقسيم وتوزيع المهام، ومواجهة المشكلات والأزمات، وتدعيم النواحي الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية في المؤسسات الصحية، مع التركيز على المورد البشري والعمل على تطويره وتدريبه؛ للقيام بأدواره في دعم اهداف العمل.

## أهداف القيادة الادارية

تعمل القيادة الادارية على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال صياغة وفهم أهداف المنظمة بوضوح، ورسم الطرق الفضلى لتحقيقها بأقل وقت وأدنى تكلفة، وتمكين الموظفين من قيادة أنفسهم، ومواجهة المشكلات المستقبلية المحتملة، وتعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق غايات المجتمع ومتطلباته (عبدالرحمن وابراهيم، 2024)، كما تسعى القيادة الإدارية الى رفع كفاءة المنظمة من خلال قدرة القائد الاداري على رفع كفاءة الموظفين وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل جهد وتكلفة وهذا

بالاعتماد على أسس ومبادئ علمية وإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد، والاهتمام بالروح المعنوية لدى الموظفين والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل، وتدعيم روح الفريق لدى الموظفين ، من خلال شعورهم بالانتماء للمنظمة ومحاولة رفع مستواها، والعمل كفريق واحد لإيجاد روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية(المعايطة،2021)، وكذلك مراعاة القائد الإداري في اتخاذه للقرارات أن تكون قراراته موضوعية وفي الوقت المناسب، ومراعاتها لإمكانيات المنظمة الحقيقية لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج والأداء عن طريق الإلمام التام بقدرات الوحدة والموظفين، ومعرفة مستويات الكفاءة لديهم( طشطوش، 2020).

## مهارات القيادة الادارية

تقوم القيادة الإدارية في المؤسسات الصحية على مهارات متعددة تتمثل في التالي:

– **مهارات القيادة الإدارية في الجانب الذاتي:** وتضم مجموعة من القدرات الجسمية التي يجب ان يتمتع بها القائد الاداري؛ مثل القامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية، واللياقة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية (العلاق، 2021) بالإضافة الى القدرات العقلية والتي تتضمن مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية لدى الفرد (السيسي والحرون، ومنصور، 2019) واخيراً القدرات النفسية والتي تعني قدرة القائد الاداري على السيطرة والتحكم في انفعالاته، والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الإداري قادر على الإمساك بزمام الأمور ، منقبلاً للنقد دون انفعال وغضب، متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة، مبتعداً عن التصرف وفق أهدافه فقط (زكريا ، وعمر، 2018). فالقيادة الإدارية عمل شاق ومضن، يتطلب القيام بها الاستخدام المنظم للطاقة البدنية والعصبية والنفسية والعقلية لتحقيق اهداف العمل بفاعلية.

– **مهارات القيادة الإدارية في جانبها الفني:** يتمتع القائد الإداري الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة، وقدرته لإنجاز العمل بمهارة واتقان من خلال استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية، وتتميز المهارة الفنية بانها أكثر تحديداً، وسهلة الاكتساب والتتمية من المهارات الأخرى، وكذلك تتميز بالمعرفة العالية والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص، وهي مطلوبة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني (عذاب، 2021)

– **مهارات القيادة الإدارية في جانبها الفكري:** تعتبر مهارات القيادة الإدارية في جانبها الفكري غاية في الأهمية للقيادة الإدارية المختلفة، حيث يحتاج القائد الإداري إلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة، من القدرة على ابتكار الأفكار والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك فإن القائد الإداري يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف، وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات I. & Tetarawi، (Z. (2019), Zubeiri

– **مهارات القيادة الإدارية في جانبها الإداري:** وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد الإداري على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معايير ومقاييس للأداء، وتتعدد مهارات القيادة الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، واختيار الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، وإدارة الاجتماعات واللجان، وإدارة ضغوط العمل وكتابة التقارير، وتفويض الصلاحيات (الزعبي، والبطاينة. 2023).

وبناء على ما سبق فلا بد أن تتمتع القيادة الإدارية بمستوى عالي من هذه المهارات الأربعة، نظراً لأهميتها في إدارة المؤسسات الصحية وقيادتها نحو تحقيق الأهداف، فقدرة القائد الإداري على

القيام بدوره في وزارة الصحة وتحديد مستقبلها ووضع خططها موضوع التنفيذ يرتبط بشكل كبير بمدى توفر هذه المهارات في شخصية القائد الإداري.

## نظريات القيادة الإدارية

تقوم القيادة الإدارية على جملة من النظريات التي يمكن اجمال الحديث عنها على النحو

الآتي:

**نظرية الرجل العظيم:** تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن سمات القيادة موروثة وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون: أن القادة العظماء قد ولدوا عظماء. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب كبيرة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي (طشطوش، 2020).

**نظرية السمات:** تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته التي تجعل منه قائداً عليها فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة ويرى أصحاب هذه النظرية ان الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها (جلده، 2018)، أن مفهوم القيادة الادارية في هذه النظرية يقوم على أساس إن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وان وتوافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً (سليمان، وعمر، 2021).

**نظرية الموقف:** تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها ان الظروف هي التي توجد القادة الإداريين وتبرزهم وان نوعية القادة الإداريين لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد الاداري بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف او ظرف قيادي معين فتأثير القائد الإداري على الجماعة يرتبط بموقف معين من يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة أن نجاح القائد الإداري في مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المجتمعات فاختلاف المجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها(خيري،2021) كما أن السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد الاداري تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج المهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائداً آخر في مكان آخر بل انه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى( جلده، 2018).

**نظرية الشبكة الإدارية:** ركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة الإداريين من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين، هذين المحورين يشكلان بعدين للسلوك القيادي الإداري (الفكي، 2020).

**نظرية المسار والهدف:** تُعد نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي. كما تفترض نظرية

المسار والهدف وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد والمرؤوسين وأدائهم (السكرانه، 2017).

**النظرية التفاعلية:** تقوم النظرية التفاعلية على فكرة أن القيادة الادارية هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسة متمثلة في شخصية القائد الاداري وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، حيث تنشأ القيادة الإدارية عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة (نجم، 2022).

### ابعاد القيادة الادارية

تتكون القيادة الإدارية من عدة أبعاد التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والاتصال، وصناعة القرار وفيما يلي بيان لهذه الابعاد:

#### 1- التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات المنظمة والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة (أبو سمره، 2019)، ويعرف كذلك بأنه عملية لصياغة الأهداف الرئيسية ووضع مؤشرات لقياس مستوى الأداء داخل المنظمة (الديراوي، 2018) وكذلك التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة قائمة على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ لإكساب الميزة التنافسية للمؤسسة (تيشودا وآخرون، 2020).

ولا شك أن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تحقيق الانسجام الكامل والتام بين رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها مع الأهداف التي تتبناها تلك المؤسسة لتحقيق طموحاتها وعلى ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على بلورة رؤيتها بشكل واضح وكذلك صياغة رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. كما يجب أن يضمن التخطيط الاستراتيجي إمكانية تطوير المؤسسة، ووضع القواعد والأنظمة واعتماد الأنشطة التي تتوافق مع مكونات تلك الاستراتيجية (أبو النصر، 2020).

وعليه يشمل التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمتها وأهدافها واستراتيجيتها واتجاهها المستقبلي.

## 2- التنظيم

يعرف التنظيم بأنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط. ويعرف كذلك بأنه العمل على تحديد وجوه النشاط من أجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات من أجل إسنادها إلى عدة أشخاص (بن علي، 2018)، والتنظيم كذلك هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة (الدبي، 2021) ويرى الباحث أن وظيفة التنظيم تتبلور في تحديد أنشطة المنظمة في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وتوفير كافة الموارد المتاحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي إسناد الأنشطة للعاملين في ضوء تخصصاتهم وخبراتهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين حسب متطلبات العمل.

وللتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة، فهو يحدد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات لكل فرد من الأفراد، ويحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المتاحة في المنظمة. وكذلك يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المنظمة مكانه في أنموذج التنظيم، ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه. كما يحرص على إشاعة روح التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوع من أنواع الصراعات الطبيعية والطائفية بينهم.

### 3- الاتصال

يعرف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوم مشترك لها بين جميع الأطراف المعنية في الأوامر، ولذلك فإن الاتصال وفق هذا التعريف هو (الطائي، 2019) والاتصال كذلك هو عملية منهجية ومنظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية. وإن من واجبات الإدارة العليا العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح (خرشي، 2020) ووظيفة الاتصال وظيفة أساسية ومهمة في المنظمات يمارسها المدير في عمله اليومي والاستراتيجي، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي يؤديها لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة (Dinock، 2020)

ويشكل الاتصال أهمية رئيسية للقيادة الإدارية وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة، وبعد المسافة الاجتماعية تفضل التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتتبع أهمية الاتصال من كونه يمثل الضوء الذي تستطيع القيادة الإدارية من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العمال وردود فعلهم، وسياستهم، ووجهات نظرهم نحو المشرفين إلى جانب كونها الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين سياسات القيادة الإدارية وأهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم بغية السعي لتحقيق هدف مشترك، كما يمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل ومعرفتهم برأي القيادة الإدارية حول مستوى أدائهم إذا يبقى الفرد في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراه منهم، ويعين الاتصال الجيد القيادة الإدارية على اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذا أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم إلى شعشه أو تأخيره، والاتصال وسيلة تعين القيادة الإدارية على تغيير سلوك العاملين حيث تعرفهم على قدراتهم وتضمن استقبالهم لرسالتها وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغيير سلوكهم بموجبها ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كان الاتصال فعال، إذ للفرد حرية الانتقاء والاختيار للمعلومات، كما يملك الفرد حرية التذكير الاختياري للمعلومات فقد يلجأ إلى تناسب المعلومات التي لا تتناسب مع معتقداته ولآرائه وأخيرا هو صاحب القرار النهائي في تحديد سلوكه وتصرفاته رغم تسلمه المعلومات (الخصاونه، 2021).

وهكذا يتبين مما سبق، أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الأردنية من خلال تميزها بالرؤية المستقبلية، والقدرة على التشجيع والابتكار وقراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للوزارة.

#### 4- صناعة القرار

يُعد اتخاذ القرار من أهم المهارات التي يمتلكها الإنسان، فهو ضروري للنجاح في جميع جوانب الحياة وخطوة اتخاذ القرار هي جزء رئيسي وخطوة هامة في عملية صنع القرارات، التي تتضمن عدة خطوات. ويتناول هذا المبحث عملية صنع القرار بشكل شامل، بدءًا من تعريفها وخطواتها، مرورًا بالعوامل المؤثرة عليها، وصولًا إلى أنواعها وأدواتها، وهناك تعريفات عديدة لعملية صنع القرارات، منها انه عملية عقلية منظمة هدفها اختيار أفضل مسار للوصول إلى هدف محدد، وكذلك عملية ديناميكية تفاعلية تمر بعدة مراحل، بداية من تحديد المشكلة وانتهاء بالتوصل إلى القرار أو البديل الصائب بما يتناسب مع الأهداف المنشودة، وهو عملية وسلسلة من الخطوات المنطقية تتمثل في دراسة المشكلة واقتراح الحلول وتقييمها واختيار أفضل الحلول أو البدائل (سليمان، 2021).

وخطوات عملية صنع القرارات تبدأ بتحديد المشكلة أو الموقف، ومن ثم جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة من مصادر مختلفة، ومن ثم تحليل المعلومات لتحديد الخيارات المتاحة أو البدائل المطروحة، وبعدها تقييم الخيارات أو البدائل من حيث مزاياه وعيوبه أو مناطق القوة والضعف وبعد تقييم جميع الخيارات أو البدائل، يتم اختيار أفضل خيار أو أنسب بديل ويطلق علي هذه الخطوة خطوة اتخاذ القرار (العميان، 2018).

فعملية صنع القرار تتضمن خطوة اتخاذ القرار، وصناعة القرار تسبق اتخاذه وأنهما مكملان لبعضهما ولا يستقيم أحدهما دون الآخر. ومع كل هذه الفروق فإنه أحيانًا يحدث لبس لدى البعض ويعتبرونهما شيء واحد.

وهناك عوامل عديدة تؤثر علي عملية صنع القرار، منها العوامل الشخصية: مثل القيم والمبادئ والخبرات والدوافع لدي صانع القرار أو صانعي القرار، والعوامل البيئية: مثل الضغوط الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، والعوامل الموقفية: مثل طبيعة الموقف أو المشكلة والوقت المتاح لاتخاذ القرار، والعوامل التكنولوجية: مثل وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات تساعد علي تدفق المعلومات (الغالبى واخرون، 2021).

تمثل عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية في وزارة الصحة، ونجاح الوزارة مرتبط بمدى رشادة القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المسؤولين أو صانعي القرارات، وتعتمد عملية صنع القرارات بالدرجة الأولى على مدى توفر المعلومات المطلوبة والمرتبطة والمناسبة وفي الوقت المناسب، من هنا تظهر أهمية ودور المعلومات في عملية صنع القرارات خاصة أن عملية صنع القرارات تتصف بالتعقيد والصعوبة في ظل بيئة متشابكة ومعقدة تتم فيها اتخاذ القرارات.

### **التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة الادارية**

هناك مجموعة من الصعوبات التي قد تضعف من قدرة القائد الاداري على تحقيق أهداف المنظمة، ويرى حمادي (2023) أن هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تضعف من قدرة القائد الاداري على تحقيق أهداف المنظمة والتقدم بها نحو الرؤى المستقبلية، ومن هذه التحديات والمشكلات قلة أو ندرة الموارد المالية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين، وضعف الموارد البشرية العاملة بالأقسام المختلفة، وقلة دافعيتها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، والبيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية وشيوع المركزية في العمل، وعدم وجود استراتيجية واضحة للمنظمة مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجندتهم ورؤيتهم الشخصية، والافتقار إلى الوقت الكافي أمام المدراء نتيجة الانشغال بالكثير من

الإجراءات والتفاصيل الإدارية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول المدراء إلى قادة إداريين، كما أن الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الموظفين في كافة مستويات المنظمة لتدعيم أدوارهم، والبحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل حيث أن البحث عنها لا يمكن بلوغه على المدى الطويل، بل أنه يمكن أن يعوق الالتزام ويخلف رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير المنشود أقل احتمالاً.

## المبحث الثاني:

### تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة

يقوم تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في القطاع الصحي على التحسين والتطوير تستهدف العميل؛ أي إنها تتطلب قيام الإدارة والعاملين بأداء واجباتهم العملية على أكمل وجه وبذل ما بوسعهم لنيل رضا وراحة العميل في جميع مؤسسات القطاع الصحي؛ فالهدف من تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في القطاع الصحي هو تحسين أداء العاملين فيها بكافة مستوياتهم وطبيعة وظائفهم والتخلص من الأخطاء أو التحديات التي يمكن أن تمنع تطبيقها؛ ليصل القطاع الصحي لأعلى درجات الكفاءة بالعمل وهي الاتقان الذي يتم عن طريق الاستمرار في تطوير وتحسين الخدمات وعدم الإهمال، إضافة إلى أن كل شخص تقع عليه مسؤولية التطوير والتحسين بغض النظر عن الدور أو المهنة التي يقوم بها، ومفهوم استراتيجيات الجودة الشاملة في القطاع الصحي ليس قاصراً على الإداريين فقط، بل تضم جميع المهنيين وبكافة المستويات.

لقد أصبح تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الأكثر أهمية في القطاع الصحي لأنها من أكثر العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق الهدف الاستراتيجي والمتمثل في رفع القدرات التنافسية والبقاء والاستمرار، حيث تركز استراتيجيات الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي الذي يؤدي إلى تحسين مخرجات الأداء الكلي للمنظمة، وتمكن القيادة الإدارية للمنظمات الصحية من تحديد البوصلة التي تسير عليها، وتوجه تفكيرها نحو أولويات المنافسة والمتمثلة في الجودة والسرعة والتكلفة (حداد، 2020).

### مفهوم استراتيجيات الجودة الشاملة

تعد الاستراتيجية من المصطلحات التي تأصلت في أحضان البيئة العسكرية، وترجع إلى صن تسو وكتابه (فن الحرب)، في القرن الخامس قبل الميلاد ثم ميكافيلي، ثم جوفين السويسري،

فالحروب التي واكبت مسيرة الإنسان على الأرض، دعت القادة والمفكرين والدارسين إلى وضع مبادئ وقوانين عامة تحكمها (حمود، 2021). فكلمة استراتيجية (Strategy) انتقلت من الحضارة اليونانية عن الكلمة الاصلية (Strategos)، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالتخطيط المستخدم لإدارة الحروب ووضع الخطط العامة للمعارك (صرن، 2019).

وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها يقتصر على الحالات العسكرية، بل امتدت الى مختلف العلوم الاجتماعية ومن ضمنها علم الادارة (Iqbal, & Farooqui, 2022)، عرف Quinn الاستراتيجية على أنها النموذج او الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والاجراءات والأنشطة للتأكيد من تحقيق الترابط التام (Yacob, 2021)، أما Higgins فعرفها على انها خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة (الخضري، 2019)، وفي ضوء ما سبق يمكن القول ان الاستراتيجية هي عملية اكتشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة وتصميم الاعمال وتنفيذها من خلال؛ بناء أفضل توافق بين البيئة والمنظمة.

ويعود اصل كلمة الجودة اصطلاحاً إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي تشير الى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة (تيسير، وعزاوي، ومحمدين، 2020)، ويرى الخيطان (2022) بأن الجودة كلمة لها معاني مختلفة تحت ظروف مختلفة قد تكون جودة المنتج أو الخدمة لها دلالة أكبر أو أقل اعتماداً على حاجة ومتطلبات المستخدم، ولقد عرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنها أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (الضميري والخضري، 2024).

وتعرف الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل يقوم على الالتزام التام بمبدأ الجودة من جانب الإدارة والموظفين، والتركيز على العملاء والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتي من خلالها يتم تمكين إدارة المنظمة بشكل أفضل، والتركيز على التحسين المستمر لجميع العمليات وفي مراحل العمل المختلفة بطريقة تمنع حدوث الأخطاء (إدريس وأبو الروس، 2022) كما تعرف بأنها فلسفة إدارية تقوم على المزج بين الأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (محمد، 2021) واستراتيجيات الجودة الشاملة هي القيام بالعمل على الصحيح وبشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة تحسين الأداء (بن غربي، 2021) وكذلك عرفها حمودة وآخرون (2021) بأنها أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم، تشمل المنظمة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفين على جميع المستويات ، وهي كذلك عبارة عن نظام في الإدارة في المنظمة تطبق الأدوات والتكنولوجيات والإجراءات القياسية المتعلقة بالوقاية من التلف وتحسين العمليات والمنتجات وإيجاد ثقافة تنظيمية وأخلاقيات العمل من أجل التميز (شجاع، 2024).

وبناء عليه فيمكن تعريف استراتيجيات الجودة الشاملة بأنها استراتيجيات شاملة تعمل على تحسين الأداء من خلال القيام بالتحسين المستمر للعمليات والمنتجات ومشاركة الموظفين في عمليات وأنشطة التحسين والتزامهم على تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

### أهمية استراتيجيات الجودة الشاملة

تكمن أهمية استراتيجيات الجودة الشاملة في كونها تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة تركز على توحيد جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت

(شحاته وعطية، 2023)، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها (العلي، 2022)

ويمكن إبراز أهمية استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة في النقاط التالية: (الغالبى واخرون، 2021)، (الحكمي واخرون، 2022)، (مباركي، 2019).

- تمكن الوزارة من كسب رضا الزبائن وزيادة أقبالهم على خدماتها، وكلما زاد رضا الزبائن زاد أقبالهم على شراء الخدمات مما يزيد من مكاسب الوزارة
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتدنية العيوب في الخدمات
- توفير الوقت والجهد وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية .
- تحقق استراتيجيات الجودة الشاملة ميزة تنافسية وعائداً للوزارة مرتفعاً.
- متطلب للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة .
- إعطاء السمعة الطيبة للوزارة في نظر الزبائن الداخليين والخارجيين.
- تنمية الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء في بيئة العمل وتحسين عملية الاتصال.
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم لأداء بشكل مستمر .

### اهداف استراتيجيات الجودة الشاملة

تهدف المنظمات التي تطبق استراتيجيات الجودة الشاملة الى ايجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك جميع العاملين في التطوير، ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات وتقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات

قيمة للعملاء، وإيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، وتحسين نوعية المخرجات، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي (الربابعة،2020).

وكذلك تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، وتقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر، وزيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم، وتحسين الثقة وأداء العمل للعاملين (صلاح وآخرون، 2022).

### ابعاد استراتيجيات الجودة الشاملة

تعدد ابعاد استراتيجيات الجودة الشاملة، ومن اهم الابعاد التي تتوافق مع موضوع الدراسة

الحالية الابعاد التالية:

1. **دعم والتزام الإدارة العليا:** يعتبر دعم والتزام الإدارة العليا من العوامل الرئيسية التي تحدد التنفيذ الناجح لاستراتيجيات الجودة الشاملة، وتتمثل المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا في ايجاد ثقافة تدعم تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، وإنشاء الوظائف والعمليات الداخلية التي تعكس مهمة المنظمة، وصياغة خطة للجودة الشاملة، وتحفيز الأفراد على السعي للتحسين المستمر، والتركيز على التعلم، وتشجيع الابتكار، وإنشاء برامج تدريبية فعالة، وتقليل الفجوة بين المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة، ودعم اللامركزية، وتعزيز علاقة طويلة الأمد مع الزبائن (جوده،2023).

### 2. التركيز على الزبون:

يعتبر التركيز على الزبون من أهم الأبعاد لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة فنجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط بقدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، ويجب أن تتكيف مع التغيرات في

أذواقهم ومتطلباتهم، وأن تكون كافة الأنشطة في المؤسسة هدفها الأساسي الإيفاء بتطلعات الزبون وتلبية رغباته في أسرع وقت وبأفضل جودة (تركي، 2020).

### 3. تمكين العاملين:

تركز استراتيجيات الجودة الشاملة على تمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ولابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجال عملهم (العزاوي، 2019)

### 4. التحسين المستمر:

إن المقصود بالتحسين المستمر هو المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار لطرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يواكب التغييرات في متطلبات الزبائن (شجاع، 2024) وتتطلب استراتيجيات الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب للوصول له، لذا يجب أن تبنى سياسة وزارة الصحة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في الوزارة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

وترى الدراسة الحالية بأن مجموعة الابعاد التي تركز عليها استراتيجيات الجودة الشاملة تمثل منظومة متكاملة ومترابطة يتم العمل بها لنجاح عملية التطبيق، وتحقيق نتائج ممتازة على المدى البعيد.

### مراحل تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة

تتكون عملية تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمة من خمسة مراحل يمكن إيجازها

بالتالي (زيدان، 2019):

**المرحلة الصفريّة:** أي مرحلة الإعداد وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر القادة الإداريون عزمهم على الاستفادة من مزايا استراتيجيات الجودة الشاملة، وخلالها يتلقى هؤلاء المدبرون تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التعبير، ويُستحسن أن يجري هذا التدريب خارج المنظمة، ثم يتولى المدبرون بعد ذلك نقل الأفكار إلى مرؤوسيهـم.

**المرحلة الأولى - التخطيط:** وفي هذه المرحلة يُحدد الهيكل الدائم، والموارد اللازمة للتطبيق الخطط التفصيلية بعد وضعها، ويـتم تعيين أعضاء المجلس الاستشاري، وكذلك يتم اختيار منسق يعمل على ربط الأعمال والأنشطة بين مختلف الإدارات، ويُوضع ميثاق عمل المجلس عند أول اجتماع وتوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ، كما يتم التصديق على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع، ومن الضروري تدريب أعضاء المجلس الاستشاري والمنسق على استراتيجيات الجودة الشاملة.

**المرحلة الثانية التقدير والتقييم:** تساعد هذه المرحلة القادة الإداريون في تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة، وتشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات هي: التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، والمسح الشامل، والتغذية العكسية المكتسبة.

**المرحلة الثالثة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تعيين من هم المعنيون بمهمة التنفيذ، ويُعتبرون امتداداً لمهام المنسق، ويقومون بأدوار استشارية، ويتم تدريبهم باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة باستخدام أحدث وسائل التدريب، وينبغي أن يدور التدريب الذي يتلقاه المديرون والمرؤوسون حول حل الإدراك والوعي الخاص باستراتيجيات الجودة الشاملة، وأن يكون التدريب موجه نحو الأهداف المطلوبة، ويعمل على تنمية المهارات، أما بالنسبة لبرامج تدريب فرق العمل فيجب أن تشمل على مقدمة ونظرة عامة وجمع المعلومات وتحليل المعلومات وتفسيرها، وتقييم وعرض النتائج ثم متابعتها.

**المرحلة الرابعة - تبادل ونشر الخبرات** المرحلة الأخيرة في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، تستثمر فيها الخبرات والنجاحات، إذ تُدعى إليها وفيها جميع وحدات المنظمة والفروع والمنظمات التابعة، كما يُدعى جميع المتعاملين مع المنظمة من الزبائن والموردين للمشاركة في عملية التحسين، وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من هذه المشاركة.

ولكي تتميز المنظمة في مجالها، أصبح عليها أن تطبق استراتيجيات الجودة الشاملة في كل مراحل عملياتها الإنتاجية، وبالدرجة التي تشبع منتجاتها الحاجة التي يطلبها المستهلك وفي حدوده الاقتصادية (الجودي، 2018).

ويرى الباحث بأن استراتيجيات الجودة الشاملة تعتبر الأسلوب والمنهج المتبع من قبل المؤسسات الصحية والتي تهدف إلى تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها وجعلها خالية من العيوب لتقديمها لعملائها، وبما يلبي حاجات ورغبات وتطلعات عملائها بأفضل جودة ممكنة.

## العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات الجودة الشاملة

يرى بني عيسى ومحمد (2019) إن استراتيجيات الجودة الشاملة عبارة عن منهج متكامل تتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية، لذلك تتطوي استراتيجيات الجودة الشاملة على مفهومين أساسيين هما الشمولية والتكاملية، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها الزبائن لتتعدى تلك التوقعات، والتكاملية يقصد بها أن المنظمات عبارة عن نظام متكامل يتكون من عدة أنظمة فرعية يعتمد بعضها على بعض؛ ومن هذا المنطلق نجد أن استراتيجيات الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري. وتحتاج هذه الفلسفة الى تعاون بين جميع الإدارات والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل في المنظمة.

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة استراتيجيات الجودة الشاملة وجود قادة اداريين لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق. والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة وتحويلها إلى منتجات وخدمات يتم تقديمها للعميل.

كما وتقوم استراتيجية المنظمة التي تتبنى استراتيجيات الجودة الشاملة على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، من خلال تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة بحيث تكون هذه المنفعة التي يحصل عليها أفضل من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها.

## معوقات تطبيق الجودة الشاملة

تتبنى العديد من المنظمات تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات والتي اختلفت من منظمة لأخرى وفقا لظروفها

الخاصة، والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة الشاملة (بوديه، 2017) وقد تتجح بعض المنظمات في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة بينما يفشل البعض، ويمكن القول بأن من بين المعوقات في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة ما يلي : ( إبراهيم، 2019)

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا التطبيق ثم توجد هيكل تنظيمياً ونظاماً للمكافآت يدعم هذا التطبيق، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في استراتيجيات الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد استراتيجية واحدة يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية بل يجب النظر إلى استراتيجيات الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.
- عدم مشاركة الموظفين في استراتيجيات الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة لا بد من مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.
- بعض المنظمات تتبنى استراتيجيات للجودة الشاملة لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المنظمة باستعمال استراتيجيات غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذه الاستراتيجيات فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام استراتيجيات الجودة الشاملة كله.
- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة لسيادة ثقافة الأشخاص بدلاً من ثقافة النظم بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير في فلسفة الإدارة.

## ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (Ahmed et al. (2017)، "ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الرعاية الصحية بماليزيا."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأعمال المستدامة في قطاع الرعاية الصحية، تم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة، وتمثلت الفئة المستهدفة في موظفي عيادة خاصة بماليزيا، وبلغ عدد المستجوبين (70)، كما تم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج (spss)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأعمال المستدامة، وتوجد علاقة معنوية وقوية بين جميع عوامل إدارة الجودة الشاملة وعوامل الأعمال المستدامة، نتائج هذا البحث ستساعد قطاع الرعاية الصحية في فهم معلومات قيمة وأعمق حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأعمال المستدامة بقطاع الرعاية الصحية في ماليزيا.

## دراسة بن علي (2018) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقيادة الإدارية

هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقيادة الإدارية وذلك من خلال اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري الأكثر حيوية وأهمية، ولقد أكد رواد الجودة حول نقطة جوهرية وهي أن القيادة الفعالة هي أساس التغيير في المؤسسة، وهي التي تستدعي تغيير ثقافة المؤسسة وأساليب العمل واستبدالها بأساليب تيسيره حديثة تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على طبيعة القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### دراسة ديارى (2018) متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص القيادية التي ينبغي أن يتصف بها مدير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الرغبة والقدرة على التغيير والابتكار ومشاركة الطاقات البشرية، فبدون هذه الشروط لا يستطيع توجيه الإمكانيات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويجب قائد الجودة الشاملة استخدام مجموعة من الأساليب التي تعد أساس تطبيق هذه الفلسفة، وتتمثل هذه الأساليب في إدارة التغيير، والعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال الفعالية في تحسين عمل الفريق والتدريب والتحفيز والاتصال.

### دراسة القواسمة والمري (2019) أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة.

كشفت الدراسة القواسمة عن أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التجارة والصناعة القطرية والبالغ عددهم نحو (2000) موظفا وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (202) موظفا وموظفة يشكلون ما نسبته (13) من مجتمع الدراسة وقام الباحثان بعد جمع البيانات، بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، والدافعية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها التركيز على العميل التحسين المستمر، تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا في وزارة التجارة والصناعة القطرية، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أبرزها العمل على نشر وتعزيز ثقافة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية بهدف تسهيل إجراءاتها

واقناع الإدارة باستخدامها كأحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي من أجل الإسهام في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

### دراسة الطعاني (2019) دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى موظف الجمارك المستهدف في برامج إعداد القادة

تعرفت الدراسة على دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى موظف الجمارك المستهدف في برامج إعداد القادة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الأولى في دائرة الجمارك، حيث تم اختيار عينة عشوائية عددها (220) موظفًا، من مختلف مديريات ومراكز الدائرة. من أبرز نتائج الدراسة حسب رأي العينة، أن طرح هذا البرنامج سوف يعزز المهارات القيادية، وفي نفس الوقت يعزز الثقة بين الموظف والإدارة العليا، بتحقيق العدالة والشفافية في الاختيار، وكذلك أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية، في تعزيز المهارات القيادية لدى الموظف في حال اشترك في برامج إعداد القادة، والأسباب تعود لنوع الوظيفة والبرنامج التدريبي.

### دراسة (2019)، Mira and Odeh بعنوان الدور الوسيط للقيادة الحقيقية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين في ميناء جدة الإسلامي في المملكة العربية السعودية على أساس نظرية التطابق التكميلية.

كشفت الدراسة عن الدور الوسيط للقيادة الحقيقية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين في ميناء جدة الإسلامي في المملكة العربية السعودية على أساس نظرية التطابق التكميلية، ولتحقيق هذا الهدف فقد استند الباحثان للمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 212 موظفًا من موظفي الميناء، وتم تحليل إجابات عينة الدراسة من خلال برنامج (smart-PLS 3.2.8)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن وجود دور وسيط ذو أثر إيجابي في العلاقة بين

تدريب الموظفين وأدائهم في ميناء جدة الإسلامي، كما كشفت الدراسة عن أن التدريب يُمثل الأساس الذي من خلاله يمكن التأثير بشكل كبير وإيجابي على أداء العاملين وباستمرار، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور القيادة الحقيقية، وتفعيل جانب التدريب في الشركات الحيوية والأماكن الفاعلة في الاقتصادات الوطنية مثل ميناء جدة في المملكة العربية السعودية، وقد استفادت دراستنا الحالية من هذه الدراسة بمعرفة وجود أثر أو علاقة بين التدريب وأداء الموظفين أو العاملين في ظل وجود متغير وسيط بينهما.

**دراسة (Ahmed and Idris (2020)، "دراسة العلاقة بين جوانب إدارة الجودة الشاملة الناعمة ورضا الموظفين عن العمل في شركات النفط السودانية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"**

تناولت هذه الدراسة جوانب إدارة الجودة الشاملة اللينة (TQM) التي تهتم بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية بطريقة تحقق نتائج الرضا الوظيفي للموظفين، بهدف دراسة العلاقة بين الجوانب الخمسة الأكثر شيوعاً لإدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا، وتمكين الموظفين، والعمل الجماعي، والتدريب والتعليم، وإشراك الموظفين والرضا الوظيفي للموظفين)، وتم توزيع إستبانة على عينة قوامها (253) موظفًا في شركات النفط السودانية الحاصلة على شهادة ISO 9001، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها إرتباط إيجابي بين جوانب إدارة الجودة الشاملة الناعمة ورضا الموظفين الوظيفي.

**دراسة جواد (2021) القيادات الادارية المحلية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحث تحليلي لآراء عينة من القادة الإداريين في اقضية ونواحي كربلاء المقدسة.**

هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واعطاء خلفية فكرية عن متغيرات الدراسة وباختلاف الكتاب والباحثين، تمثل مجتمع البحث في القادة الإداريين كأصحاب للقرار، اما عينة البحث فتمثلت بمدراء الدوائر الخدمية ومدراء النواحي والقائم مقام في اقضية ونواحي محافظة

كربلاء بالإضافة الى مستشاري السيد المحافظ، وقد بلغ حجم العينة ليشمل (40) مفردة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات ميدانيا من خلال الاستبانة التي تم بناءها لتناسب متغيرات البحث، وقد تكونت من جزئين تمثل الجزء الاول منها بالأنماط القيادية وهي (الأوتوقراطي، الديمقراطي الحر) اما الجزء الثاني فيتعلق بمبادئ ادارة الجودة الشاملة وهي (التزام الادارة العليا، التحسين المستمر، التدريب، التركيز على الزبون، التركيز على العمليات، مشاركة وتمكين العاملين) وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وبرنامج التحليل الإحصائي Amos وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية المحلية وادارة الجودة الشاملة واحتل النمط القيادي الحر المرتبة الأولى من حيث ارتباطه وتأثيره بإدارة الجودة الشاملة ، كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة توجيه اهتمام القادة في عينة البحث الى بعد تمكين ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار .

### دراسة مروى (2022) تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

ابرزت الدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية حيث أن تحسين الدراسة إلى أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه. كما أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المدروسة البالغ عددها ثلاثين عاملا من خلال الاستبيانات التي تمت الإجابة عنها والتي بلغت

عشرين واسترجعت عشرة وبالتالي فمن الضروري توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة بها نحو القمة.

دراسة (2022) **Megersa, Gezew**، بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة

دراسة حالة على شركة الإسمنت الوطنية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركة مساهمة الإسمنت الوطنية، كما هدفت إلى الفجوة في الأدب والمعرفة بإدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة تصميم بحث توضيحي ووصفي واستخدمت المنهج المختلط، وتم إجراء الاستبيان باستخدام الاستبيانات المنظمة والمدارة ذاتياً والمغلقة والتي تم توزيعها على موظفي شركة مساهمة الإسمنت الوطنية الذين يعملون في وحدات مختلفة من الشركة تم استخدام الإحصاء الوصفي والأدوات الإحصائية للارتباط لفحص العلاقة بين مكونات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس آثار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. تم جمع بيانات الدراسة من كل من مصادر البيانات الأولية والثانوية اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات الاحتمالية، وتحديداً أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية، وتقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. تم إجراء تحليل الارتباط لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لوصف التأثير السببي بين المتغيرات التابعة والمستقلة قيد البحث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين جميع تراكيب إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة فيما يتعلق بتحليل الانحدار، وجدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على أداء المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة استمرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

دراسة (2022) Mahmoud Abbas Ahmad، بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجيري.

هدفت الدراسة إلى محاولة فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات النيجيري. من خلال طريقة الاستبيان تم جمع البيانات من المنظمة المختارة في قطاع الخدمات توصلت الدراسة إلى أن آثار عدم المشاركة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع مستويات الإدارة، والتحديات التي تعطل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، الفشل في تنظيم تدريب متكرر للموظفين فشل تنظيمي، إن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير في الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإن أي شركة لا تراعي الجودة، لا بد أن يكون العملاء غير راضين ونتائج هذا النهج خسارة العملاء وفرص أكبر للمنافسين للاستفادة من احتياجات السوق، وبالتالي فإن الاهتمام باحتياجات العملاء جعل الجودة أولوية. وأوصت الدراسة بأن تتكاتف جميع مستويات الإدارة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى يتم تحقيق الجودة.

دراسة (2023) Ummah et al، بعنوان تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين الأداء من خلال القيادة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء من خلال القيادة كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مركز (Jatibanteng) الصحي في منطقة سيتوبندو (Situbondo) في إندونيسيا والبالغ عددهم (73) فرداً، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع (73) استبانة على أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في القيادة، وهناك أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة

(TQM) في الأداء، وأثر غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء من خلال القيادة.

### دراسة الضمري والجفري (2024) أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم في المستشفيات الحكومية

هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم في المستشفيات الحكومية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في تلك المستشفيات في مدينة جدة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما أن أدوات الدراسة تمثّلت في استبانتين، حيث تم توجيه إحداهما إلى عينة من الموظفين ببعض المستشفيات الحكومية، في حين تم توجيه الاستبانة الأخرى إلى عينة من المراجعين المستفيدين من الخدمات المقدمة في تلك المستشفيات. استطاع الباحث الحصول على ردود من عدد (168) موظفًا، في حين تم الحصول على (248) من المراجعين. تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل نتائج الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وأبعاد الجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا والتدريب). كما أن النتائج أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي لدى الموظفين. كذلك أظهرت النتائج أن المستشفيات الحكومية تهتم بالتركيز على العميل من خلال الحرص على نظافة العيادات وغرف الانتظار لتحقيق الراحة للعملاء، كما أن موظفي المستشفيات الحكومية -وفيهم الكادر الطبي والإداري- يتمتعون بالمهارات والقدرات اللازمة في مجال تخصصاتهم. كذلك بيّنت النتائج أن أهم المؤشرات الإيجابية التي تعزز رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية، تتمثل في توافر العلاجات

والأدوية الموصوفة للمرضى، كما أن غالبية المرضى يشعرون بتحسن صحتهم بعد زيارتهم للمستشفى بدرجة كبيرة.

**دراسة عبد الرحمن وإبراهيم (2024) أثر القيادة وأنماطها على الالتزام التنظيمي بمركز بحوث العلوم الاقتصادية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص.**

تعرفت دراسة على أثر القيادة الإدارية وأنماطها على الالتزام التنظيمي بمركز بحوث العلوم الاقتصادية. حيث تعتبر القيادة من العناصر المهمة التي تساعد في نجاح أي مؤسسة فهي تهتم بتوجه ومتابعة كافة الموارد نحو تحقيق الاهداف التي أنشأت من أجلها هذه المؤسسة. فإذا تم تهيئة كل الموارد مع وجود عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية فهذا سيقود الى فشل هذه المؤسسة في تحقيق اهدافها. ان مستوى تحقيق الاهداف يتناسب مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة واستغلال كافة الموارد والعمل على توفير الرغبة والحماس للعاملين مما يساعد المؤسسة في تحقيق كافة أهدافها، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لتجميع البيانات. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط والولاء التنظيمي. كما أظهرت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي أو المشارك في القيادة على الولاء التنظيمي. واوصت الدراسة بضرورة التركيز على بناء العلاقات الجيدة بين القادة والموظفين وتحسين الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي مستقبلاً.

دراسة الكويليت وشمسي وابهيجيت ( 2024 ) أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الكويليت وشمسي وابهيجيت التعرف على أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، ولأن مجتمع الدراسة كبير جدًا لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع وبلغ عددهم العينة (111) مفردة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\geq 0.05$ ) وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسا لدعم وتعزيز القائد بين العاملين داخل المنظمة وضرورة أن تفهم القيادة الإدارية أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض ومراجعة الأدبيات السابقة باللغتين: العربية والإنجليزية، تبين ما يلي:

- تركز هذه الدراسة على إحدى أهم الوزارات في الأردن وأكثرها انتشارًا وهي وزارة الصحة

الأردنية.

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها، واختيار المنهج العلمي الملائم، وطرق اختيار العينة، وتكوين خلفية فكرية نظرية عن الموضوع، والاستفادة منه في كتابة الأدب النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة الأكثر ملائمة.

- ربطت الدراسة الحالية بين القيادة الإدارية واستراتيجيات الجودة الشاملة، بينما تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات بشكل منفرد، كما تتميز الدراسة الحالية بانها من الدراسات القليلة من نوعها في المملكة الأردنية الهاشمية من حيث موضوعها، ومجتمع دراستها.

- وتتميز الدراسة من خلال تقديمها دراسة متكاملة الأركان تسهم في رفد المكتبات العربية بدراسات ستساعد متخذي القرارات في وزارة الصحة الاردنية على الاسترشاد بها وبما ستوصي به في نهاية المطاف، بالإضافة إلى ابراز معاني ومصطلحات وشموليتها لوزارة الصحة الاردنية بكافة مكوناته وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

تهدف الرسالة البحثية إلى دراسة أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية، ويتناول هذا الفصل وصفاً منهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، ومصادر الحصول على البيانات، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

### منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الكمي والوصفي للتعرف على أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية، وذلك لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وأهدافها. حيث تم وصف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لبيان الجذور النظرية لكيفية بناء نموذج الدراسة، وصياغة أسئلتها، وبناء فرضياتها. أما الجزء التحليلي، فقد تمثل في البحث الميداني الذي تضمن تطوير استبيان خاص لقياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. ثم تم اختيار عينة من وزارة الصحة الأردنية؛ وذلك تمهيداً لتحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار إثر وعلاقة الدراسة وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وتم ذلك بعد التأكد من صدق وثبات محتوى العينة.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصحة الأردنية من مختلف المستويات الادارية (ادارة عليا، ادارة وسطى، ادارة تنفيذية) ممن لهم علاقة بتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (170) موظفاً.

## عينة الدراسة

سيتم جمع البيانات من العاملين في وزارة الصحة الأردنية من مختلف المستويات الادارية ممن لهم علاقة بتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، وتم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل من العاملين في وزارة الصحة الاردنية مجتمع الدراسة بمقدار (170) موظفاً قام الباحث بتوزيع (170) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (146) استبانة بنسبة مئوية بلغت (86%) من عدد الاستبانات الموزعة. وقد تم اختيار وزارة الصحة الأردنية لأنها تطبق استراتيجيات الجودة الشاملة وتشرف على تطبيقها في جميع الوحدات التابعة لها.

## مصادر الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات

وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: المصادر الثانوية

تم الحصول على البيانات من مصادر منشورة وغير منشورة، مثل الكتب، المقالات، التقارير، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك، تم الاستعانة ببعض المواقع المتخصصة عبر الإنترنت لبناء الإطار النظري للدراسة.

## ثانياً: المصادر الأولية

يهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان شامل. تضمن الاستبيان عددًا من الأسئلة التي وجهت إلى العاملين في وزارة الصحة الأردنية، واعتُبر الاستبيان المصدر الرئيسي للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سواء المستقلة أو التابعة. تألف الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية هي: الخصائص الديموغرافية، المتغير المستقل (القيادة الإدارية)، المتغير التابع (استراتيجيات الجودة الشاملة).

## أداة الدراسة

تم تطوير الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، يتشكل الاستبيان من المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، كما سوف يتضمن متغيرات الدراسة التالية:

**الجزء الأول:** وتضمن هذا الجزء (20) فقرة صممت لقياس أبعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية وهي الفقرات ذات الأرقام (1-20)، بواقع خمس فقرات لكل بعد منها على التوالي.

**الجزء الثاني:** وتضمن هذا الجزء (20) فقرة صممت لقياس أبعاد المتغير التابع استراتيجيات الجودة الشاملة وهي الفقرات ذات الأرقام (21-40)، بواقع خمس فقرات لكل بعد منها على التوالي.

## جمع البيانات

تم جمع بيانات الاستبيان للرسالة للعاملين في وزارة الصحة الأردنية في مركز الوزارة عن طريق المسح الشامل من بداية الأسبوع الثاني من تشرين الثاني من عام 2024 وقضى الباحث

أسبوعين لإكمال عملية الجمع. أرسل الباحث بريدًا إلكترونيًا، وبلغ إجمالي عدد الاستبيانات التي تم الحصول عليها من العاملين في وزارة الصحة الاردنية 146 استبيانيًا. وبعد التحقق من الاستجابات، تم تحليل البيانات على برنامج SPSS لتحليل اثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الاردنية.

### صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة بثلاث طرق، وذلك على النحو الآتي:

#### صدق المحتوى

لإنشاء وتحسين محتوى الاستبيان، تم استخدام مصادر مختلفة لكتابة المعلومات مثل الدراسات، والرسائل السابقة، والمقابلات الرئيسية، والكتب، والمجلات.

#### الصدق الظاهري

تم عرض النسخة الأولية لأداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال في الجامعات الاردنية، والبالغ عددهم ثلاثة عشر محكما ملحق رقم (1) كان الهدف من ذلك هو تقييم مدى تمثيل الفقرات للسمة المراد قياسها، والتأكد من الصياغة اللغوية وسلامة العبارات. طُلب من المحكمين تقديم آرائهم بشأن تعديل، حذف، أو إضافة أية فقرات يرونها مناسبة.

بناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، ونتيجة لذلك، أصبح الاستبيان يتكون من (40) فقرة موزعة على المحاور نفسها مثل القيادة الادارية: (المتغير المستقل) وتضمن (20) فقرة، واستراتيجيات الجودة الشاملة: (المتغير التابع) وتضمن (20) فقرة.

**صدق البناء:** تم التحقق من صدق البناء وثبات واتساق الأبعاد لأداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لكل من المتغير المستقل (القيادة الادارية) وأبعاده والمتغير التابع (استراتيجيات الجودة الشاملة) وأبعاده، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على نتائج البيانات، وتتراوح قيمة معاملات ألفا كرونباخ بين 0 و 1. وذلك كما هو مبين (1)

**الجدول (1):** معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
1	القيادة الإدارية	20	%94.3
1.1	التخطيط الاستراتيجي	5	%74.4
1.2	التنظيم	5	%91.2
1.3	الاتصال	5	%90
1.4	صناعة القرار	5	%94
2	استراتيجيات الجودة الشاملة	20	%91.4
2.1	التزام ودعم الادارة العليا	5	%91.7
2.2	التركيز على الزبون	5	%91.2
2.3	تمكين العاملين	5	%94.4
2.4	التحسين المستمر	5	%93.2
	جميع فقرات الاستبانة	40	%97.2

### وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول (1) الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد شملت كل

من:

(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)

الجدول (2): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	69	47%
	أنثى	77	53%
	المجموع	146	100%
العمر	30 سنة فأصغر	13	9%
	من 30 إلى 40 سنة فأصغر	70	48%
	من 40 إلى 50 سنة فأصغر	55	38%
	50 سنة فأكثر	8	5%
	المجموع	146	100%
المؤهل العلمي	دبلوم سنتين	15	10%
	بكالوريوس	106	73%
	دراسات عليا	25	17%
	المجموع	146	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	10	7%
	من 5 إلى 10 سنوات فأقل	57	39%
	من 10 إلى 15 سنة فأقل	33	23%
	15 سنة فأكثر	46	31%
	المجموع	146	100%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	17	12%
	إدارة وسطى	51	35%
	إدارة تنفيذية	78	53%
	المجموع	146	100%

يلاحظ من الجدول (2) ما يأتي:

**النوع الاجتماعي:** أن نسبة الموظفات الإناث في مركز وزارة الصحة الأردنية بلغت (53%)

بينما نسبة الموظفين الذكور في مركز وزارة الصحة الأردنية (47%)، وتشير هذه النتيجة إلى تبوأ

المرأة الأردنية مناصب إدارية عليا.

**العمر:** بلغت نسبة الموظفين في وزارة الصحة الأردنية ممن تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى

50 سنة (76%) وهذا يعكس ان غالبية العاملين في مركز وزارة الصحة الأردنية هم من الشباب.

**المؤهل العلمي:** بلغت نسبة الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس في مركز وزارة الصحة بلغت (73%) وتليها نسبة حملة الدراسات العليا (17%) وهذا يدل على أن وزارة الصحة تختار ذوي المؤهلات العلمية لشغل الوظائف، وتسهل حصول موظفيها على الدرجات العلمية.

**الخبرة:** بلغت اعلى نسبة خبرة للموظفين في وزارة الصحة الاردنية ما بين (5-10 فاقل) سنوات تليها من له خبرة 15 سنة فأكثر، وهذا يدل على اهتمام وزارة الصحة بالاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك خبرات في مجال عملها والذي يضمن الاستقرار في العمل وتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.

**المستوى الوظيفي:** فقد حصلت الادارة التنفيذية على نسبة (53%) ويعزو الباحث الفارق ذلك إلى أن الإدارة التنفيذية هي المعنية بتطبيق استراتيجيات وتطبيق الجودة الشاملة في عملها.

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية، ويتضمن هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث يستعرض هذا الجانب كل من النتائج المتعلقة بتحليل الأسئلة الوصفية، حيث سيتم تحليل عوامل الدراسة وتصويرها من وجهة نظر إحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية. وأخيراً، سيتم اختبار فرضية الدراسة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد.

#### وصف متغيرات الدراسة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة، وتحديد مستوى إدراكهم فيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة. وللإجابة عن الأسئلة سيتم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، والرتب) وتحدد الأهمية النسبية بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{5-1}{3} = \frac{\text{أعلى وزن} - \text{أدنى وزن}}{\text{عدد المستويات}}$$

5.00 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1	القيمة
مرتفع	متوسط	منخفض	درجة التقدير

## وصف وتحليل أسئلة الدراسة

أولاً- وصف وتحليل أبعاد القيادة الادارية (المتغير المستقل)، وتتضمن الأبعاد الآتية:

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يبين الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعده التخطيط الاستراتيجي والذي تم قياسه اعتماداً على (5)

فقرات.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تمتلك الوزارة خطة استراتيجية لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.	3.98	0.65	3	مرتفعة
2	تحدد الوزارة الفرص والتهديدات التي تواجهها في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.	4.00	0.74	2	مرتفعة
3	تشرك الوزارة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.84	0.85	5	مرتفعة
4	تعمل الوزارة على تعريف الموظفين باستراتيجيات الجودة المراد تحقيقها	3.97	0.89	4	مرتفعة
5	تضع الوزارة استراتيجيات الجودة الشاملة بناء على حاجات العملاء	4.07	0.68	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.95		مرتفعة	

يشير الجدول (3) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (3.95)، وهو ما يشير إلى أن مستوى

التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (3) إلى أن الفقرة رقم (5) والتي تنص " تضع الوزارة

استراتيجيات الجودة الشاملة بناء على حاجات العملاء" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي

بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.68)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص "

تشرك الوزارة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي "على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.84) وبانحراف معياري مقداره (0.85).

#### البعد الثاني: التنظيم:

يبين الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد التنظيم والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنظيم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تحدد الوزارة أنشطة الجودة في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.	4.19	0.73	2	مرتفعة
7	تسند الوزارة الأنشطة للموظفين في ضوء تخصصاتهم.	3.98	0.72	4	مرتفعة
8	توفر الوزارة الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.	4.08	0.75	3	مرتفعة
9	تمنح الوزارة للموظفين صلاحيات لتحسين الجودة.	3.97	0.74	5	مرتفعة
10	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.	4.23	0.73	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.10			مرتفعة

يشير الجدول (4) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.10)، وهو ما يشير إلى أن مستوى

بعد التنظيم كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن الفقرة رقم (10) والتي تنص " تحدد الوزارة

الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.23)

وانحراف معياري بلغ (0.73)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص " تمنح الوزارة

للموظفين صلاحيات لتحسين الجودة " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.97) وبانحراف

معياري مقداره (0.74).

### البعد الثالث: الاتصال

يبين الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد الاتصال والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تنشر الوزارة استراتيجيات الجودة الشاملة في جميع الاقسام والمستويات الإدارية	4.01	0.89	2	مرتفعة
12	تطلع الوزارة الموظفين على كل ما هو جديد ويتعلق بالجودة.	4.07	0.77	1	مرتفعة
13	تشجع الوزارة الاتصال الفعال مع المؤسسات المختلفة العاملة في نفس المجال.	3.85	0.93	3	مرتفعة
14	تستقبل الوزارة مقترحات الموظفين لتحسين مستوى الجودة.	3.56	0.84	4	متوسط
15	تعمل الوزارة على تطوير قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية.	3.51	0.83	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.75		مرتفعة	

يشير الجدول (5) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.10)، وهو ما يشير إلى أن مستوى

بعد الاتصال كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (5) إلى أن الفقرة رقم (12) والتي تنص " طلع الوزارة

الموظفين على كل ما هو جديد ويتعلق بالجودة " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ

(4.07) وانحراف معياري بلغ (0.77)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (15) والتي تنص "

تعمل الوزارة على تطوير قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية " على أقل المتوسطات

الحسابية والذي بلغ (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.83).

## البعد الرابع: صناعة القرار

يبين الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد صناعة القرار والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد صناعة القرار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تشرك الوزارة كافة المستويات الإدارية في صناعة القرار.	4.08	0.75	2	مرتفعة
17	تتخذ الوزارة القرار في ضوء البيانات والمعلومات اللازمة.	4.07	0.78	3	مرتفعة
18	تتخذ الوزارة قرارات تراعي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فيها.	4.22	0.71	1	مرتفعة
19	تسعى الوزارة الحصول على تغذية راجعة عن القرار.	3.76	0.75	5	مرتفعة
20	تتخذ الوزارة القرارات التي تحقق أفضل النتائج الممكنة.	3.92	0.74	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.07	0.75	مرتفعة	

يشير الجدول (6) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.07)، وهو ما يشير إلى أن

مستوى بعد كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (6) إلى أن الفقرة رقم (18) والتي تنص " تتخذ الوزارة

قرارات تراعي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فيها." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي

بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.71)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم

(19) والتي تنص " تسعى الوزارة الحصول على تغذية راجعة عن القرار "على أقل المتوسطات

الحسابية والذي بلغ (3.76) وبانحراف معياري مقداره (0.75).

ثانياً- وصف وتحليل أبعاد استراتيجيات الجودة الشاملة (المتغير التابع) ويتضمن:

البعد الأول: التزام ودعم الادارة العليا:

يبين الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد التزام ودعم الإدارة العليا والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التزام ودعم الادارة العليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	توفر الوزارة متطلبات تطبيق استراتيجيات الجودة.	4.13	0.78	2	مرتفعة
22	تقدم الوزارة خدمات صحية ذات جودة عالية.	4.09	0.83	3	مرتفعة
23	تعقد الوزارة اجتماعات دورية مع كافة الموظفين لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.	4.07	0.83	4	مرتفعة
24	تضع الوزارة اهداف محددة لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة	4.14	0.83	1	مرتفعة
25	تتبنى الوزارة على الممارسات الفضلى في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.	3.84	0.73	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.06			مرتفعة

يشير الجدول (7) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.06)، وهو ما يشير إلى أن مستوى

بعد التزام ودعم الإدارة العليا كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (7) إلى أن الفقرة رقم (24) والتي تنص " تعقد الوزارة

اجتماعات دورية مع كافة الموظفين لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة " قد احتلت الترتيب الأول

بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.83)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم

(25) والتي تنص " تتبنى الوزارة على الممارسات الفضلى في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة

"على أقل المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.73).

### البعد الثاني: التركيز على الزبون:

يبين الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد التركيز على الزبون والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التركيز على الزبون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تقوم الوزارة بتلبية متطلبات الزبائن بشكل مستمر .	4.00	0.83	3	مرتفعة
27	تعمل الوزارة استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات المقدمة	3.69	0.83	5	مرتفعة
28	تطور الوزارة جودة الخدمات بالاستفادة من نتائج التقييم.	4.12	0.75	2	مرتفعة
29	تتابع الوزارة شكاوى الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.75	0.88	4	مرتفعة
30	تصمم الوزارة الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.	4.21	0.82	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.94			مرتفعة

يشير الجدول (8) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (3.94)، وهو ما يشير إلى أن

مستوى بعد كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن الفقرة رقم (30) والتي تنص " تصمم الوزارة

الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.21)

وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة رقم (27) التي تنص على " تعمل الوزارة

استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات المقدمة " على اقل المتوسطات الحسابية

بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.83).

### البعد الثالث: تمكين العاملين:

يبين الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد تمكين العاملين والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تمكين العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تحرص الوزارة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	3.50	0.94	4	متوسطة
32	تفوض الوزارة صلاحيات للموظفين لتسريع عملية اتخاذ القرارات.	3.48	1.02	5	متوسطة
33	تتيح الوزارة المعلومات لجميع الموظفين دون استثناء.	3.71	0.89	3	مرتفعة
34	تسمح الوزارة للموظفين مناقشة أسباب انخفاض الجودة الشاملة.	3.77	0.85	2	مرتفعة
35	تحرص الوزارة على التطوير المستمر لقدرات الموظفين من خلال استضافة الخبراء.	4.06	0.79	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.67		مرتفعة	

يشير الجدول (9) الى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (3.67)، وهو ما يشير إلى أن مستوى

بعد تمكين العاملين كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن الفقرة رقم (35) والتي تنص " تحرص الوزارة

على التطوير المستمر لقدرات الموظفين من خلال استضافة الخبراء " قد احتلت الترتيب الأول

بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة رقم (32) والتي

تنص على " تفوض الوزارة صلاحيات للموظفين لتسريع عملية اتخاذ القرارات "على المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.02).

### البعد الرابع: التحسين المستمر

يبين الجدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

وترتيب أهمية الفقرة ومستوى الأهمية لبعد التحسن المستمر والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحسين المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	تحرص الوزارة على تقليل وقت تقديم الخدمة للمريض.	3.83	0.76	4	متوسطة
37	تعتمد الوزارة التحسين المستمر اساس لاستمرار فعاليتها.	4.01	0.75	2	مرتفعة
38	تعتبر الوزارة التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية.	4.15	0.69	1	مرتفعة
39	تهتم الوزارة بالمستجدات التكنولوجية من أجل تحسين الخدمة.	3.79	0.76	5	متوسطة
40	تحرص الوزارة على التحسين من خلال الدراسات الميدانية.	4.01	0.75	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.97			مرتفعة

يشير الجدول (10) إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (3.97)، وهو ما يشير إلى أن

مستوى بعد التحسين المستمر كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (10) إلى أن الفقرة رقم (38) قد احتلت الترتيب الأول

والتي تنص " تعتبر الوزارة التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية. " بمتوسط

حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة رقم (39) " تهتم الوزارة

بالمستجدات التكنولوجية من أجل تحسين الخدمة. " على اقل المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي

بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.76).

## اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

قام الباحث باستخراج (معامل تضخم التباين VIF) و(التباين المسموح به Tolerance) وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (13) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة وجد انه أقل من (1) وأكبر من (0.01) وكلما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعتبر مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها صالحة للقيام بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي القيام باختيار فرضيات الدراسة.

الجدول 11: نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة الفرعية	ت
0.46	2.30	التخطيط الاستراتيجي	1
0.31	3.05	التنظيم	2
0.32	3.07	الاتصال	3
0.66	1.51	صناعة القرار	4

تم القيام باختبار (One – Sample Kolmogorov – Smirnov Test)، والذي يستخدم

لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50)، ومن شروط التوزيع

الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05) وقيمة K-S أقل من (5).

الجدول (12): نتائج اختبار (Kolmogorov – Smirnov) للتوزيع الطبيعي للبيانات

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig.
1	القيادة الإدارية	2721.	0.143
1.1	التخطيط الاستراتيجي	531.6	0.142
1.2	التنظيم	1.076	3110.
1.3	الاتصال	481.0	0.132
1.4	صناعة القرار	1.054	0.123
2	استراتيجيات الجودة الشاملة	1.064	30.12
2.1	التزام ودعم الإدارة العليا	1.089	0.131
2.2	التركيز على الزبون	6491.	0.139
2.3	تمكين العاملين	891.5	0.137
2.4	التحسين المستمر	351.5	60.13

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (14) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة Sig لجميع الأبعاد قيم أكبر من 5% وقيم اختبار K-S لجميع الأبعاد أقل من (5).

### إختبار فرضيات الدراسة

يوضح هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً إلى تقديم النتائج وتوضيح العلاقات ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

**HO1:** "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة (التزام ودعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (13).

الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الادارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة الإدارية
*0.005	2.81	0.253	0.070	التخطيط الاستراتيجي
0.946	-0.06	-0.007	0.078	التنظيم
*0.038	0.08	0.165	0.057	الاتصال
*0.00	6.38	0.463	0.054	اتخاذ القرار
			0.778	قيمة (R)
			0.605	قيمة (R2)
			68.80	قيمة (F) المحسوبة
			141\4	درجة الحرية DF
			2.37	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
				نتيجة الفرضية العدمية HO
				رفض

\* ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح هذا الجدول (13) نتيجة الاختبار الاحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) ومتغير تابع واحد يمثل (تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الاردنية، حيث بلغ مستوى

الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (68.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج. وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.605) إلى أن القيادة الادارية تفسر ما نسبته (60.5%) من التغير الحاصل في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الاردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 77.8%.

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (اتخاذ القرار، والاتصال، والتخطيط الاستراتيجي) قد ساهمت في التأثير في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.46)، (0.25)، (0.16) وقيم (T) والبالغة (6.38)، (2.81)، (2.08)، على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بينما بعد (التنظيم) لم يحقق إسهام داخل المجموعة بالتأثير في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (15) وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**HO1:** " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في التزام ودعم القيادة العليا في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية الموضحة في الجدول رقم (14).

الجدول (14): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الادارية في التزام ودعم القيادة العليا

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة الإدارية
0.194	1.30	0.10	0.08	التخطيط الاستراتيجي
0.116	1.57	0.13	0.09	التنظيم
*0.005	2.85	0.19	0.07	الاتصال
*0.00	8.26	0.51	0.06	اتخاذ القرار
			0.84	قيمة (R)
			0.710	قيمة (R2)
			110.39	قيمة (F) المحسوبة
			4/141	درجة الحرية DF
			2.37	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
				نتيجة الفرضية العدمية HO
				رفض

\* ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح هذا الجدول (14) نتيجة الاختبار الاحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) ومتغير تابع واحد يمثل (الالتزام ودعم القيادة العليا)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية على التزام ودعم القيادة العليا في وزارة الصحة الاردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (110.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.710) إلى أن القيادة الادارية تفسر ما نسبته (71%) من التغير الحاصل في التزام ودعم القيادة العليا في وزارة الصحة الاردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 84.3%

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (اتخاذ القرار، والاتصال) قد ساهمت في التأثير في التزام ودعم القيادة العليا، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (51.0)، (0.19)، وقيم (T) والبالغة (8.26)، (2.85). على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بعد (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير في التزام ودعم القيادة العليا والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (16)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية في التزام ودعم القيادة العليا في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**HO.2:** " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في التركيز على الزبون في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (15).

الجدول (15): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الادارية في التركيز على الزبون

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة الإدارية
0.059	1.90	0.15	0.09	التخطيط الاستراتيجي
0.126	1.53	0.13	0.11	التنظيم
*0.007	2.75	0.19	0.07	الاتصال
*0.00	6.87	0.44	0.07	اتخاذ القرار
			0.817	قيمة (R)
			0.681	قيمة (R <sup>2</sup> )
			96.27	قيمة (F) المحسوبة
			141/4	درجة الحرية DF
			2.37	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
				نتيجة الفرضية العدمية HO
				رفض

\* ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح هذا الجدول (15) نتيجة الاختبار الاحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) ومتغير تابع واحد يمثل (التركيز على الزبون)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية على التركيز على الزبون في وزارة الصحة الاردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (96.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.681) إلى أن القيادة الادارية تفسر ما نسبته (68.1%) من التغير الحاصل في التركيز على الزبون في وزارة الصحة الاردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 81.7%

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (اتخاذ القرار، والاتصال) قد ساهمت في التأثير في التركيز على الزبون، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.44)، (0.19)، وقيم (T) والبالغة (6.87)، (2.75). على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). بينما بعد (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير على التركيز على الزبون والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (17)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية بأبعادها في التركيز على الزبون في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**HO.3:** " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في تمكين العاملين في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (16).

الجدول (16): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الادارية في تمكين العاملين

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة الإدارية
*0.00	4.89	0.40	0.09	التخطيط الاستراتيجي
0.594	-0.17	-0.01	0.10	التنظيم
0.218	1.23	0.08	0.07	الاتصال
*0.00	6.74	0.44	0.07	اتخاذ القرار
			0.828	قيمة (R)
			0.670	قيمة (R2)
			91.21	قيمة (F) المحسوبة
			141/4	درجة الحرية DF
			2.37	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
				نتيجة الفرضية العدمية HO
				رفض

\* ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح هذا الجدول (16) نتيجة الاختبار الاحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، ومتغير تابع واحد يمثل (تمكين العاملين)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية على تمكين العاملين في وزارة الصحة الاردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (91.21) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.67) إلى أن القيادة الادارية تفسر ما نسبته (67%) من التغير الحاصل في تمكين العاملين في وزارة الصحة الاردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 82.8%

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي) قد ساهمت في التأثير في تمكين العاملين، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.44)، (0.40)، وقيم (T) والبالغة (6.84)، (4.89). على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بعد (التنظيم، الاتصال) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير على تمكين العاملين والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (18)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO3)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية في التركيز على الزبون في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.050$ ).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**HO.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) في التحسين المستمر في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (17).

الجدول (17): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الادارية في التحسين المستمر

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	القيادة الادارية
0.205	1.27	0.17	0.12	التخطيط الاستراتيجي
0.395	-0.85	-0.12	0.13	التنظيم
0.475	0.71	0.08	0.10	الاتصال
*0.039	2.07	0.22	0.09	اتخاذ القرار
			0.330	قيمة (R)
			0.109	قيمة (R2)
			5.49	قيمة (F) المحسوبة
			141/4	درجة الحرية DF
			2.37	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
				نتيجة الفرضية العدمية HO
				رفض

\* ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ 

يوضح هذا الجدول (17) نتيجة الاختبار الاحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، ومتغير تابع واحد يمثل (التحسين المستمر)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية على التحسين المستمر في وزارة الصحة الاردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (5.49) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.109) إلى أن القيادة الادارية تفسر ما نسبته (10.9%) من التغير الحاصل في التحسين المستمر في وزارة الصحة الاردنية، وتعتبر العلاقة متوسطة طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 33%

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي) قد ساهمت في التأثير في التحسين المستمر، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.22)، (0.17)، وقيم (T) والبالغة (6.87)، (2.75). على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بعد (التنظيم، والاتصال) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير على التحسين المستمر والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (19) وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO4)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية في التحسين المستمر في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

سيتم عرض نتائج الدراسة الحالية من خلال التحليل الاحصائي ومعالجة البيانات، كما شمل هذا الفصل التوصيات التي من شأنها أن تعزز من قدرات القيادة الإدارية في وزارة الصحة الاردنية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة

#### نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات القيادة الادارية من وجهة نظر وحدة التحليل أنها كانت مرتفعة وهذا يدل على اهتمام القيادة الادارية في وزارة الصحة الاردنية على تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة والخطط المرسومة من خلال التخطيط الاستراتيجي لتحسين الخدمات في وزارة الصحة الاردنية.

- أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي أنها كانت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان دعم القيادة الإدارية في وزارة الصحة الأردنية من مختلف المستويات الإدارية ساهمت في إيجاد رؤية مستقبلية واضحة لتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بكل كفاءة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن وإبراهيم (2024) والكويليت وشمسي وابهيجيت (2024).

- أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم أنها كانت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان عقد الدورات التدريبية التي دأبت على عقدها وزارة الصحة الأردنية لجميع المستويات الإدارية على كيفية تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة أسهم في إعادة تشكيل

ثقافة العاملين بالوزارة في وضع خطة استراتيجية لتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة على ارض الواقع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القواسمة والمري (2019) وبن علي (2018).

- أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال أنها مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان ايمان القيادة الإدارية بأهمية الاتصال يعد من الخطوات الهامة والرئيسية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة والذي سينعكس بالضرورة على تحقيق الأهداف المنشودة في وزارة الصحة الأردنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الضمري والجفري (2024) و مروى (2022) جياذ(2021)

- أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صناعة القرار كانت بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى انه يمكن للقيادة الإدارية ان تشعل جذور الالتزام في العاملين وهو قمة النضج الاداري، حيث يشعر الموظفون بان لوجودهم معنى وهنا يتحول المديرون الى قادة، والعمل يتم في ضوء القيم والمثاليات التي تعزز من صنع القرار الصائب والملائم، وبالتالي استنفاد كل الطاقات الكامنة في الموظفين بما يخدم تنفيذ القرارات ولا سيما فيما يتعلق باستراتيجيات الجودة الشاملة، وهذا ما اكدت عليه دراسة مروى (2022) ودراسة جياذ (2021) ودراسة (جبلان وصدقي،2017).

-أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دعم والتزام الإدارة العليا أنها كانت مرتفعة، ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة العليا في وزارة الصحة الأردنية على دعم وجود خطه واضحة حول استراتيجيات الجودة الشاملة وتحرص جاهدة لان تكون خدمات الوزارة ذات جودة عالية من اجل بناء سمعه طيبة للوزارة ومؤسساتها الصحية عند الزبائن. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ummah et al,2023) والربايعة (2020) وزغب (2015).

-أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التركيز على الزبون أنها كانت بدرجة مرتفعة، ويعزى تلك إلى أن وزارة الصحة الاردنية على متابعة شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة وكذلك تعمل على تطوير خدماتها من أجل أن تحوز رضائهم ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Gezew Megersa, 2022) و بني عيسى (2019)

-أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تمكين العاملين انها كانت مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن وزارة الصحة تحرص على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال التدريب وتفويض الصلاحيات وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mahmoud Abbas Ahmad, 2022) وزغب (2015).

- أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية الفقرات مجال التحسين أنها كانت مرتفعة، ويعزى ذلك على حرص وزارة الصحة الاردنية الخاصة على تطوير آليات عملها من أجل التحسين المستمر في خدماتها لكونها تعتبر التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات تنفيذ استراتيجيات الجودة. الشاملة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Alshourah, 2021) والرباعه (2020).

- يوجد أثر للقيادة الإدارية بأبعادها في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في وزارة الصحة الاردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويعزى ذلك إلى حرص وزارة الصحة الاردنية على تحسين خدماتها.

- يوجد أثر للقيادة الإدارية بأبعادها في دعم والتزام الادارة العليا في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويعزى ذلك إلى حرص وزارة الصحة الاردنية على اشراك العاملين وتمكينهم بهدف ابتكار أفكار جديدة من شأنها أن تطور الية العمل في تنفيذ استراتيجيات الجودة

الشاملة وتحقيق رضا الزبائن وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة الرباعه (2020) جيااد(2021) .

- يوجد أثر للقيادة الادارية بأبعادها في التركيز على الزبون في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى حرص وزارة الصحة الاردنية على تقديم أفضل الخدمات للزبائن من خلال تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مروى (2022) وجيااد (2021) ودراسة (جبلاق وصدقي، 2017).

- يوجد أثر للقيادة الادارية بأبعادها في تمكين العاملين في وزارة الصحة الاردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى حرص وزارة الصحة الاردنية على توفير الموارد اللازمة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات اللازمة وفتح قنوات تواصل معهم باعتباره الضامن الوحيد لنجاح عملية التطبيق وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة جيااد(2021).

- يوجد أثر للقيادة الادارية بأبعادها في التحسين المستمر في وزارة الصحة الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى حرص وزارة الصحة الاردنية على ايجاد فريق عمل ناجح ومؤهل، وتطوير ثقافة تنظيمية لديها، تجعل جميع الأفراد العاملين يشاركون في عمليات التحسن المستمر، والتطوير تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرباعه (2020).

## التوصيات

توصل الباحث على ضوء نتائج الدراسة الى مجموعة من التوصيات وتشمل هذه التوصيات الاتية:

1. يجب على القيادة الإدارية في وزارة الصحة الاردنية العمل على تنفيذ استراتيجيات الجودة

الشاملة وتحديثها بشكل مستمر ومواكبة التطورات الحاصلة بها، لما لها من أهمية كبيرة

في رفع مستوى الخدمات الصحية في جميع المؤسسات التابعة لوزارة الصحة الاردنية

2. يجب على القيادة الإدارية في وزارة الصحة وضع الخطط التي تسهم بتدريب العاملين على

التقنيات الحديثة المستخدمة في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بشكل دوري لزيادة

قدرتهم.

3. من المهم للقيادة الإدارية في وزارة الصحة أن تكثف من التفاعل مع الزبائن باستخدام

التكنولوجيا الحديثة ولاسيما مواقع التواصل الاجتماعي وذلك لكسب ثقتهم وبالتالي يسهل

عملية تلبية رغباتهم.

4. يجب على القيادة الإدارية في وزارة الصحة تخصيص ميزانيات كافية لتنفيذ استراتيجيات

الجودة الشاملة الارتقاء بالخدمات المقدمة للزبائن.

5. يتوجب على وزارة الصحة الاردنية ان توفر وحدة مختصة بشؤون بمراقبة استراتيجيات

الجودة الشاملة وتتبع الوزير مباشرة وتعنى بهذه الوحدة بوضع الخطط وتطبيقها.

6. توفير البيئة والمناخ الذي يشجع على المشاركة الإبداع والابتكار والاهتمام بدرجة أكبر

بالأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة

ويؤدي لزيادة الروح المعنوية للعاملين.

## التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

1. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الادارية وأثرها في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة على قطاعات أخرى من منظمات الأعمال في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. إجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجيات الجودة الشاملة على قطاعات أخرى من منظمات الأعمال في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الادارية وأثرها في استراتيجيات الجودة الشاملة في منظمات الأعمال في الوطن العربي ونشرها نظراً لافتقار المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، محمد (2019) *مبادئ الجودة الشاملة*، عمان، دار النفائس.

احمد محمد مختار ابراهيم وأبو نصيب، عرفه جبريل والسيد مجاهد عبد القادر، فضل، (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، المجلد 6، العدد 1، ص 32-46.

احمد، محمد، وجمعة محمد عيد، (2021)، *دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة شركة سودائل للاتصالات المحدودة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.

الاحمري، منى يحيى، وعبدالقادر، سالم برشيد (2022) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد)، *مجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ص 157-187.

إدريس الفاضل تيمان وأبو الروس ثابت (2022) دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع 40، 376-404

اسماعيل، معاذ غسان (2021). تأثير الجودة الشاملة في التطوير الإداري، *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 3(11)، 37 - 53.

البشير، محمد معاوية عبد الباقي، وأبو سن أحمد إبراهيم. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، *مجلة بن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(5)، 1031-1051

بن علي، الزهرة. (2018). إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، العدد الاقتصادي، 35(2)، 251 - 260.

بن غربي، عثمان، وسعدي، فاطنة (2021) ادارة الجودة في المنظمات الخدمائية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، 9 (7)، 344 – 359.

بني عيسى، معاذ، ومحمد عدنان أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة ال البيت، المفرق.

بودية. بشير، (2017). أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة - بشار، مجلة النشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد 2، ص 165 – 180

تركي، محمد (2020). استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الاداء: دراسة تحليلية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد (25)، 244 – 273

تيسير، دينا محمد، وعزاوي، محمد ومحمدين السيد (2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة مدينة السادات، مجلة البحوث والدراسات البيئية، المجلد 10، العدد 1 ص 226-236.

تيشواد، كريمه، والعيداني، اياس. (2020). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديثة والتنمية المستدامة، 2(2)، ص 44-57

جلده، سامر. (2018) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد، (2023). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الجودي، فالح عبد القادر (2018) تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية على عينة المستشفيات الخاصة، مجلة البصائر، 12(1)، ص 141-

جياذ، خليل (2021) القيادات الادارية المحلية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحث تحليلي لآراء عينة من القادة الإداريين في اقضية ونواحي كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

حاروش، نور الدين (2023) الادارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة ،عمان، دار الكتاب للنشر والتوزيع.

حبيب، اثمار ظاهر والفكيكي، علي فرحان (2021) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية للبحوث الاقتصادية، (17)، ص 173-187.

حداد، عواطف ابراهيم (2020) ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحكمي، ولاء علي والحبيب ريما حبيب ومنطاش، محمد عبد الحكيم وبدران، نبيل علي (2022)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (1)، 34-57.

حمادي، عدي. عطا. (2023). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2021) إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خرشي، فيصل (2020) فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

الخصاونة، معن يوسف، والشرابي، معتصم عبد الله. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (12)، ص 164-194.

الخضري، حافظ إكرام (2018) دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة.

خيري، أسامة. (2021). القيادة الإدارية، عمان، دار للنشر والتوزيع.

الخيطان هادي فيصل جريس (2022) أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة المنصورة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(2)، ص 161-192.

خيوكة، زياد مصطفى حامد والعبيدي، شهاب أحمد دحام. (2020) مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(29) 239-259

الدبيعي، أحمد محمد فارح قاسم (2021). النكاه العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن.

الدرادكة، مأمون سليمان (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

دريادي، حميدة (2018) متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 6(13) 140-159.

الديراوي، ايمن حسن، (2018)، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

الربابعة، عمر عبدالرحيم. (2020). تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 31(1)، ص 40-63.

الزعبي، محمد عمر، والبطانية، محمد تركي (2023). القيادة الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

زغب، احمد حسين (2015). دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، 1(4) ص75-106.

زكريا، صديق، وعمر، بن جيمة (2018) دور القيادة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق، الجزائر.

زيدان، سلمان. (2019). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

السروي، أحمد (2019) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،

السكرانة، بلال خلف (2017) القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.

سليمان، قمر الدولة، وبريكة النور (2021) دور القيادة الإدارية في أداء العاملين- بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

السيسي، جمال، والحرون، منى، ومنصور، إيمان (2019) الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي: EFQM: دراسة تقويمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 17 (14)، 173 - 198.

أبو سمرة، حازم خميس (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.

شجاع، دانيا (2024) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.

شحاته راضي، وبهجت عطية (2023) إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات

شين، فيروز. (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الصالح، شاكر بن أحمد. (2021). الجودة الشاملة (نشأتها - تطورها - أساليبها)، عمان: دار وائل للنشر والطباعة.

صرن، رعد. (2019) *إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات*. دمشق: دار مؤسسة رسلان.

صلاح، إنجي أحمد يحيى، وأحمد، محمود سامح أحمد. (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، 42(3)، 1-19.

الضميري، ايمن، والجفري، علي (2024) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كلّ من رضا المستفيدين والولاء التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية للمستشفيات الحكومية بمدينة جدة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 16(1)، ص 276-306

الطائي، رعد عبد الله، ومقدادي عيسى (2021) *إدارة الجودة الشاملة*، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.

طشطوش، هایل عبد المولى (2020). *القيادة والإدارة*، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.

الطعاني، صايل عناد. (2019). دور برنامج تأهيل القيادات في دعم سياسة الإحلال والتعاقب في دائرة الجمارك الأردنية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(7)، ص 145-170.

طلحة، محمد السيد (2023) *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، ميلاد، وإبراهيم، مسعود (2024) أثر القيادة وأنماطها على الالتزام التنظيمي بمركز بحوث العلوم الاقتصادية، *مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص*، 5(22)، ص 118-143.

عبد الواحد، وائل، وعبد السلام إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على شركات الشحن والتفريغ بمحافظة دمياط، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 33(2). 51-175.

عذاب، علي عطية. (2020) الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة *مجلة دراسات تربوية*. 13(51) 1-20.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2019). *إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي*، عمان،  
أثراء للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير. (2021). *القيادة الإدارية*. عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار (2022) *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع

العميان محمود سلمان. (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، عمان، دار وائل للنشر

عواضة، محمد حسين (2018) *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه*

*بري الجامعي الحكومي أنموذجاً*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية

والإدارية، الجامعة اللبنانية، لبنان.

العايشي، أسماء. وبخدا، زينب (2020). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة*

*الخدمة الصحية في المؤسسات الاستشفائية العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية*

*الاستشفائية المجاهد عبد الكريم ودر غومة (المستشفى الجديد أدرار*، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة أم دراية، الجزائر.

الغالبى، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل (2021)، *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي*

متكامل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العشمي، منى صالح صالح. (2019). *أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO10015) في*

*تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في*

*الجمهورية اليمنية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

الفكي عمر. (2020). *أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة العلوم والتقانة، السودان

القواسم، فريد، والمري، توم (2019) *أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة*"

وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة"، *مجلة جوربال للاقتصاد والأعمال*، 7(3)،

ص258-285.

الكويليت، خالد، وشمسي، محمد، وابهيجيت، غوش (2024) إلى أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(55)، ص 13-45.

المالكي، أحمد (2018) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة، *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، 1(4)، 210-234.

مباركي، صالح، (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر الجزائر.

محمد، سيد، قنديل علاء (2022) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.

محمد، عبد الله (2021)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الاستراتيجية في أداء صناعة النواجين في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

مروى، بوجمان (2022) أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي نعام، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

المعايطة، سالم فالح (2021). مفاهيم القيادة الإدارية، عمان: مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع.

مقدم، عبد الجليل مقدم، وسميحة، اشتياق (2018)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة، الجزائر، *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*، 2(1)، 37-49.

ملاوي، احمد (2020) ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، عمان، دار الكتاب.

نجم عبود نجم (2022). القيادة والإدارة الابتكار، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت. (2021). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

## ثانيا: المراجع الاجنبية

- Awoke, P. O. (2021). *Total Quality Management Practices for Improving Procurement Performance of Petroleum Producing Companies*, PhD theses in Management, College of Management and Technology, Walden University, United States.
- Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2020). *Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies*. *The TQM Journal*, 33(1), 95-124
- Ahmad, M., Nee, Ph., Nor, N., Wei, C., Hassan, M. & Hamid, N. (2017). Total quality management practices in Malaysia healthcare industry, *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*, 6(3): 332-336.
- Ahmad, Mahmoud Abbas. (2022). the impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector, *World Journal of Management and Business Studies*, Vol. 2, No 3.
- Ali. K.A.A., Addeeb, B.M., Al-Serouri, A., Mughalles, S. & Ghaleb, Y. (2022) **The Impact of Total Quality Management on Health Hospitals**, Services Improvement, Sana'a
- Al-Salim Ahmed AbdulSalam Ahmed (2018) total quality management its impact on the performance of educational institutions *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 8. Issue 8, August 2018
- C. . Tisna Veldhuyzen van Zanten. D.R. Silimperi.-L.M. France(1) Bruno Bouchet and Lani Marquer.. *Karen Askou. MacAulay Sustanining Quality of health care*, September, 2020
- Iqbal. M. S., Bibi. M., Khan, R. A., & Farooqui. R. (2022). Impact of Total Quality Management on Organizational Performance: A case on the Shipping Industry of Pakistan. *Journal of Webology*, 19(2). 7812-7830.
- Mira, M. and Odeh. K. (2019), *The mediating role of authentic leadership between the relationship* *Management Science Letters* 9 (2019) 381–388
- Megersa, Gezew. (2022). the impact of total quality management on enterprise performance: acase study on the National Cement Company, *International Journal of Management and Business Studies*, ISSN 2167-0439, Vol. 12(3), pp. 001-005.
- Nasim, K. (2021). Total Quality Management in Higher Education: A Theoretical Model and Empirical Evidence from Pakistan. PhD these. *School of Business and Governance, Murdoch University, Perth, Australia*.of employee training and employee performance, *Management Science Letters*, VOL. 1, NO. 9, Pp: 381–388.

- Priporas, C. V. & Psychogios, A. G. (2015). *Understanding total quality management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the greek service industry*. *The Quality Report*, (7), (4):198- 211.
- Sarvanan, R. & K.S.P.RAO2020. *Development and validation of an Instrument for Measuring Total Quality Service*. *Total Quality Management*, India, July 17.
- Sunil Luthra, Dixit Garg, Ashish Agarwal, & Sachin K. Mangla. (2021). *Total Quality Management (TQM) Principles, Methods, and Applications*, First edition. Taylor & Francis Group, LLC, London and new Yo
- Ummah, D. K., Bukhori, S., & Rokhmah. D. (2023). Analysis of The Effect of Application of Total Quality Management (TQM) on Performance Improvement Through Leadership. *Management Analysis Journal*, 12(2). 168-174
- Yacob, A., H. (2021). Impact of Total Quality Management on Manufacturing organization Performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 12(7), 778-815. <http://www.ijser.org> .
- Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations. *Technology Reports of Kansai University*, 62(03), 221-232.

# الملاحق

- ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

- ملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة

ملحق رقم (1)  
استبانة الدراسة

جامعة الشرق الاوسط

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

أختي الفاضلة / أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب بإعداد دراسة حول "اثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة

الشاملة: دراسة حالة في وزارة الصحة الاردنية". لذا أرجوا من حضرتكم التكرم

بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة من خلال اختيار التقييم المناسب لكل فقرة حسب

الواقع المستخدم في شركتكم، حيث أن التقييمات تضم الخيارات: الوضوح (نعم/لا)،

الملائمة (نعم/لا)، والانتماء (نعم/لا). وإننا نعدكم أن تبقى إجاباتكم طي الكتمان ولا

تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

أشكركم على تعاونكم وتكرمكم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة

الطالب

محمد ناصر الحلاحلة

المشرف

الأستاذ الدكتور

عزام أبو مغلي

## الجزء الاول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

### 1- الجنس:

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	نكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

### 2- الفئة العمرية:

<input type="checkbox"/>	30- أصغر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أصغر من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	40- أصغر من 50 سنة

### 3- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم سنتين
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دراسات عليا

### 4- عدد سنوات الخبرة

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

### 5- المستوى الوظيفي

<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	<input type="checkbox"/>	إدارة عليا
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	إدارة تنفيذية

## الجزء الثاني: القيادة الادارية:

العبارات التالية تتعلق بالقيادة الإدارية في وزارة الصحة الاردنية، الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم.

رقم العبارة	العبارة	أففق تماماً	أففق	محايد	لا أففق	لا أففق إطلاقاً
<b>القيادة الادارية:</b>						
<b>أولاً- التخطيط الاستراتيجي:</b>						
1	تمتلك الوزارة خطة استراتيجية لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.					
2	تحدد الوزارة الفرص والتهديدات التي تواجهها في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.					
3	تعمل الوزارة على تعريف الموظفين باستراتيجيات الجودة المراد تحقيقها					
4	تشارك الوزارة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي					
5	تضع الوزارة استراتيجيات الجودة الشاملة بناء على حاجات العملاء					
<b>ثانياً- التنظيم:</b>						
6	تحدد الوزارة أنشطة الجودة في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.					
7	تسند الوزارة الأنشطة للموظفين في ضوء تخصصاتهم.					
8	توفر الوزارة الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.					
9	تمنح الوزارة للموظفين صلاحيات لتحسين الجودة.					
10	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.					
<b>ثالثاً- الاتصال:</b>						
11	تتشر الوزارة استراتيجيات الجودة الشاملة في جميع الاقسام والمستويات الإدارية					
12	تطلع الوزارة الموظفين على كل ما هو جديد ويتعلق بالجودة.					
13	تشجع الوزارة الاتصال الفعال مع المؤسسات المختلفة العاملة في نفس المجال.					
14	تستقبل الوزارة مقترحات الموظفين لتحسين مستوى					



ثالثاً- تمكين العاملين:						
					31	تحرص الوزارة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
					32	تفوض الوزارة صلاحيات للموظفين لتسريع عملية اتخاذ القرارات.
					33	تتيح الوزارة المعلومات لجميع الموظفين دون استثناء.
					34	تسمح الوزارة للموظفين مناقشة أسباب انخفاض الجودة الشاملة.
					35	تحرص الوزارة على التطوير المستمر لقدرات الموظفين من خلال استضافة الخبراء.
رابعاً- التحسين المستمر:						
					36	تحرص الوزارة على تقليل وقت تقديم الخدمة للمريض.
					37	تعتمد الوزارة التحسين المستمر اساس لاستمرار فعاليتها.
					38	تعتبر الوزارة التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية.
					39	تهتم الوزارة بالمستجدات التكنولوجية من أجل تحسين الخدمة.
					40	تحرص الوزارة على التحسين من خلال الدراسات الميدانية.

## ملحق رقم (2)

## قائمة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة الاكاديمية	الاسم	الرقم
الشرق الأوسط	أستاذ	أ.د احمد علي صالح	1
الشرق الأوسط	أستاذ	أ.د عمر علي العضايبة	2
عمان العربية	أستاذ مشارك	د. خلدون الخوالدة	3
عمان العربية	أستاذ مشارك	د. عماد المعلا	4
الزيتونة الخاصة	أستاذ مشارك	د. مؤيد الفاعوري	5
الزيتونة الخاصة	استاذ مشارك	د محمد العجلوني	6
الزيتونة الخاصة	استاذ مشارك	د عباس الرواشدة	7
الاسراء الخاصة	استاذ مشارك	د طارق الهاشم	8
جامعة مؤتة	استاذ مشارك	د احمد ناصر ابو زيد	9
اليرموك	استاذ مساعد	د نوح الشيايب	10
مؤتة	استاذ مساعد	د. عبد الرحمن العبادي	11
عمان العربية	استاذ مساعد	د. غيث الشيخ	12

## ملحق رقم (3)

## كتاب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/689  
التاريخ: 2024/11/20

السادة شركة AL-Ghanem Trading and Contracting المحترمون

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، ولغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ ولما تتمتع به شركتكم الموقرة من مكانة وخبرة عالية في مجال الأعمال، نرجو التكرم بالموافقة على تدريب الطالبة ايمان ظاهر علي إمرزيق، ورقمها الجامعي (202110598)، المسجلة في قسم التسويق الإلكتروني/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط ولمدة 150 ساعة اعتباراً، وكمطلب لمادة التدريب الميداني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د سلام خالد المحادين



مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/688  
التاريخ: 2024/11/20

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، ولغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير محمد ناصر جزاع الحلاله، ورقمه الجامعي (402220032) المسجل في تخصص إدارة الأعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بـ "تحليل أثر القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة: دراسة حالة في القطاع الحكومي"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

