



جامعة المنصورة

كلية الآداب

—

أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي ” دراسة إجتماعية ”

إعداد

منال علي الشحات علي جودة

مجلة كلية الآداب – جامعة المنصورة

العدد الحادي والسبعون – أغسطس ٢٠٢٢

أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين

بالتزامن الاجتماعي " دراسة إجتماعية "

منال علي الشحات علي جودة

ملخص البحث

نتيجة لإخفاق بعض ممارسات الإدارة التقليدية في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات من تقدم وتطور، نشأت إدارة الجودة الشاملة وهي أسلوب إداري فعال يعتمد على حل المشكلات واكتشاف الأخطاء وعلاجها والتعرف إلى احتياجات الإداريين في مديريات التضامن الاجتماعي. أن تحسين أدائها يشكل اهتماما عالميا، فنجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها. لهذا تبرز أهمية التزام إدارات التضامن الاجتماعي بمعايير شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة، التي تحتاج إلى مشاركة وتفاعل من الجميع لضمان البقاء والاستمرار. ويعتمد مجال الجودة في التضامن الاجتماعي على نظام متكامل للمعلومات داخل المؤسسات من جهة، استخدمت الدراسة المنهج وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس وتحليل النتائج والبدء في التحسين المستمر، إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة (باريتو - Pareto حلقات الجودة - Quality Circles عظمة السمكة Fish Bone - دالة نشر الجودة Quality function deployment - المرجعية المقارنة Benchmarking) هي أهم عوامل نجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة، إن تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق معايير الجودة الشاملة.

ثانياً: أهمية الدراسة

إن إدارة الجودة الشاملة تلعب الدور الكبير والهام في التحسين المستمر للجودة من خلال تفهم الإدارة في معظم المؤسسات لأهمية هذا المفهوم في تحسين مستوى الأداء لجميع العاملين بالمؤسسة الشبابية ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية ألحت عليها العديد من الظواهر والظروف منها.

- انخفاض جودة الخدمات بالتضامن الاجتماعي
- زيادة التكاليف بسبب زيادة عمليات المراقبة.
- تقاوم المشاكل وزيادة الاجتماعات مما أدى إلى إهدار الوقت والمال.
- عدم التزام العاملين بمسؤولياتهم وإلقاء اللوم على بعضهم البعض.

أولاً: مشكلة الدراسة

نظراً لاهتمام المؤسسات الحكومية دولياً وإقليمياً ومحلياً بأهمية الجودة الشاملة في كافة القطاعات والتخصصات وما يترتب علي تطبيق معايير الجودة الشاملة في تلك المؤسسات من تحسين مستوى أداء العاملين بها ورضا عملاء تلك المؤسسات عن الخدمات المقدمة لهم من قبل تلك المؤسسات .

وبما أن معايير إدارة الجودة الشاملة تعد خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي والارتقاء بها إلى المستوى المرغوب فيه، خاصة في ظل العالم الصغير المترابط لذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي.

٣- التعرف علي مدي استخدام معايير الجودة الشاملة بمفهومها العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر.

٤- التعرف علي المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

٥- التعرف علي مدي اهتمام التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وتحسينه.

رابعاً : فرضيات الدراسة

تسعي الدراسة لتحقيق فرض رئيسي " وهو كلما زاد معايير إدارة الجودة الشاملة كلما زاد تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي" ويتحقق هذا الفرض عن طريق مجموعة من الفروض الفرعية

١- يوجد دعم قيادي ومبادرات كافية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مديرية التضامن الاجتماعي.

٢- توجد لدي مديرية التضامن الاجتماعي خطط واهداف وسياسات لتحقيق معايير الجودة الشاملة.

٣- لا يتم استخدام معايير الجودة الشاملة بمفهومها العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر.

٤- تعمل مديرية التضامن الاجتماعي علي توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

• المرونة إزاء التغييرات الحاصلة في التضامن الاجتماعي ومواجهة المنافسين

من هنا يمكن القول إن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعا غاية في الأهمية ،حيث تضمنت الدراسة أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي" دراسة اجتماعية . حيث تسلط الضوء علي (نطاق العمل والمنهجية المثلي لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتطبيق الجودة كمعيار وليس شعار ودور القيادة في نجاح ذلك) وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.

ثانياً :أهداف الدراسة

تسعي الدراسة الراهنة لتحقيق هدف رئيسي وهو " قياس أثر معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين

أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي" ويتحقق هذا الهدف عن طريق مجموعة من الأهداف الفرعية

١- التعرف علي مفهوم الجودة الشاملة بالتضامن الاجتماعي

٢- التعرف علي خطط وأهداف وسياسات إدارة الجودة الشاملة بالتضامن الاجتماعي

موضوع أو مشكلة أو موقف وهي مجموعة أسئلة بعضها مفتوح و بعضها مغلق^(٢).

مجتمع الدراسة والبحث

قامت الباحثة بتصميم مقياس اجتماعي الكتروني وتوزيعه من خلال الرابط الالكتروني علي عدد (٣٢٠) من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية والادارات التابعة لها ، وقام بالإجابة علي المقياس عدد (١٢٤) مستوفاة لجميع متغيرات ومحاور الدراسة ، وبذلك يكون عدد العاملين الذين لم يتم الحصول علي استجاباتهم (١٩٦) مقياس .

و تنقسم مجالات الدراسة الي ثلاث مجالات

١- المجال الجغرافي.

حددت الباحثة المجتمع الذي تم تطبيق البحث عليه هو موطن البحث. وقد اختارت الباحثة مديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية والإدارات التابعة لها

٢- المجال البشري

قامت الباحثة بتصميم مقياس اجتماعي الكتروني وتوزيعه من خلال الرابط الالكتروني علي عدد (٣٢٠) من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات التابعة لها ، وقام بالإجابة علي المقياس عدد (١٢٤) مستوفاة لجميع متغيرات ومحاور الدراسة ،

٥- لا تهتم مديرية التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وتحسينه.

خامساً : مجالات الدراسة

تعتمد الدراسة الراهنة علي مجموعة من الاجراءات المنهجية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي حيث تندرج هذه الدراسة تحت بند (الدراسات شبه التجريبية) التي تهدف الي دراسة الظاهرة الحالية وتحليلها بواقعها للحصول علي نتائج وبيانات وتفسرها وتحليلها لفهم العوامل المؤثرة فيها^(١).

كما استعانت الدراسة بالمنهج التجريبي لاختبار الفروض حيث تتناول أثر معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي

و تستخدم الدراسة الراهنة أداة المقياس الاجتماعي كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية الذين يتم تطبيق البحث عليهم.

أدوات الدراسة

أداة المقياس الاجتماعي :مقياس " ليكرد " الخاص بمقياس اتجاهات الأفراد نحو قضايا الدراسة ، وتعرف أداة المقياس الاجتماعي بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول

سادساً: مفاهيم الدراسة**١- مفهوم الجودة.**

الجودة كمصطلح "Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان المؤسسة، المورد، المجتمع..... وغيره (٣)

والمقصود بها طبيعة الشيء، وكما تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز وتظهر تساؤلات كثيرة لا يمكن أن تعد أو تحصى في تحديد ماهية الجودة، و لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة ومنها :

" كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاده. عده جيداً (ووجد جيداً او اطلب جيداً)، وأجاد الشيء يجوده (جوده) إي صار جيداً." (٤)

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها :

يعرفها قاموس (Websder ١٩٨٥) : أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة او شاملة. ويعرفها ٠ : xford أنها درجة التميز أو الأفضلية." (٥)

وبذلك يكون عدد العاملين الذين لم يتم الحصول علي استجاباتهم (١٩٦) مقياس.

٣- المجال الزمني:

الفترة التي تستغرقها الدراسة، وقد أجريت الدراسة في الفترة من شهر يناير ٢٠٢١ حتى مارس عام ٢٠٢٢ م، الدراسة بثلاث مراحل وهي

- المرحلة المكتبية
- المرحلة الميدانية
- مرحلة كتابة النتائج والتوصيات

مصادر بيانات الدراسة ومعلوماتها

قد استخدمت الباحثة عدة مصادر لجمع معلومات الدراسة الراهنة وهي

- مصادر نظرية : عبارة عن الكتب والمراجع والمقالات والإحصاءات والدراسات السابقة.
- مصادر ميدانية : تمت الدراسة علي جمع البيانات الميدانية من خلال عينه من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية

الوسائل والاساليب الإحصائية

استخدمت الباحثة عدة وسائل وهي

- استخدام البرنامج الإحصائي (spss) برنامج الحزم الاحصائية.

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول انه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها^(٩) ويمكن استخلاص تعريف اجرائي للجودة فيما يلي:

- إن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني الأحسن بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الأحسن للعميل الذي حظيت بإرضائه وتحقيق تطلعاته.

- إن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ مسن خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية وظرفية.

- تكتسي الجودة طابعا حركيا وهذا يتطلب من المنتج أن يكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطور حاجات ورغبات المستفيد.

٢- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

Total Quality Management

Concept

وردت تعريفات كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث قام كم من Steven(& Ronald, و Al) Bounds,et) Clair بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم إلى ما يأتي :

" وقد عرفها M.Juran . ل " وزميله الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.^(١٠)

يقول جوران في كتابه ١٩٨٨ Juran's "Quality ,handbook" إن الجودة بمفهومها المعاصر لها ارتباطا وثيقا مع مجالات حيوية مثل الصحة، التعليم، الغذاء، النقل، التجارة والصناعة إلى غير ذلك من جوانب الحياة المعاصرة^(١١).

وكما عرفها Joseph ، Juran بأنها " هي الملائمة للغرض أو للاستعمال"، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستخدميها"الجودة بانها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما"

وعرّف Edward" Deming "الجودة بانها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل. كما عرّف kauro Ishikawa "الجودة بانها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها"^(١٢).

التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية، أما جودة الخدمة فإنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والمستفيدين عن طريق إشباع وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم^(١٣).

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكسون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة: (TQM) كما يلي :

إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إنها تناولت جوانب وأبعاد متعددة ومتنوعة من إدارة الجودة الشاملة، والتي عكست وجهات نظر الباحثين في هذا الحقل والتي تمحورت في ثلاثة اتجاهات رئيسية تتلخص أساسا كما يلي:^(١٤)

➤ **الاتجاه الأول** : تمحور حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتطلعاته. وهنا كعدد

أ- الإدارة: **Management** : تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

ب- الجودة " **Quality** القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه^١.

ت- **الشاملة Total**: المقصود بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات العامل أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ويتجه السقاف إلى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي تركز عليه ويصلب ذلك إلى ثلاث مفاهيم هي^(١١)

- التركيز على العميل وتظهر الجودة على أنها إرضاء العميل.^(١٢)
 - التركيز على العميل وتظهر الجودة على أنها مطابقة المواصفات.
 - التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.
- ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، الذي أشار إلى إن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة)

لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء. كانت المادية أو المالية أو التنظيمية (١٦).

رغم شيوع استخدام مصطلح الأداء بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المنظمة فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المنظمة في أداء المورد البشري فقط، وتم تعريفه من هذا المنطلق على أنه (١٧) : " القدرة على إنجاز المهام." وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة.

فالفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط (١٨)

أما الكفاءة: فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة (١٩)

ويعبر الأداء عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

من العلماء "Cole" و"Diming". والباحثين الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل.

➤ **أما الاتجاه الثاني:** فقد ركز على فكرة النتائج النهائية. فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة. منها على سبيل المثال، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية.

➤ **أما الاتجاه الثالث** فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والخدمات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة (١٥).

من خلال ما سبق و برغم تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.

(اشتراك جميع الأفراد في فرق الجودة، والتحسين المستمر للعملية أو الخدمة، والتركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج، تلبية احتياجات العميل وتوقعاته "العميل الداخلي والخارجي ، واستعمال الأساليب العلمية والإحصائية لقياس الجودة.

٣- مفهوم الأداء.

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر

الذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.^(٢٠)

ويعرف الأداء أيضا أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة^(٢١).

كما يعرف الأداء : بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة^(٢٢)

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة : فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية : ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدي تحقيق أهداف المؤسسة^(٢٣).

كما أشار توماس جلبرت: لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي

يعملون كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفيتش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس^(٢٤).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي لأداء يتضح لنا هو ذلك الناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت الدراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا إن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

سابعاً: الدراسات السابقة" رؤية وتحليل

(أ) الدراسات العربية

١- دراسة علي أحمد علي حسن " ٢٠٢١م

" (٢٥)

علي الحوكمة الرشيدة و مبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها وآثارها الايجابية .

٢- دراسة فاطمة عبدالله رياس " ٢٠٢٠م

(٢٦) "

دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية"

استهدفت الدراسة للتعرف على تحديد متطلبات الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور الارتقاء بمستوى تطبيق الجودة الشاملة، والتوصل إلى وضع تصور مستقبلي لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك للارتقاء بالإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لتجميع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق الجودة الشاملة داخل مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان يتأثر بشكل إيجابي بكل من تفويض السلطة لمديري المدارس أو مساعدتهم، تشكيل فرق للعمل، والتدريب والتعليم للإدارة المدرسية، وتحفيز العاملين داخل تلك المدارس، وأوصت الدراسة الي ضرورة عقد المزيد من الدورات تدريبية لإدارات المدارس في مجال إدارة الجودة الشاملة، التي تساهم في تحقيق أقصى درجات الجودة في التعليم ، ضرورة

دراسة بعنوان" دور الحوكمة الرشيدة في تطوير الأداء الوظيفي في ضوء معايير الجودة الشاملة"

استهدفت الدراسة للتعرف على واقع الحوكمة في المؤسسة وايضا رصد معوقات تطبيق الحوكمة ، و التعرف علي الأداء الوظيفي بالمؤسسة في ضوء معايير الجودة الشاملة، والتعرف علي علاقة تطبيق الحوكمة في المؤسسة بجودة الأداء الوظيفي، ووضع رؤية مستقبلية في تحفيز الحوكمة الرشيدة لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لتجميع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أكدت الدراسة الاختلاف في محددات الأداء الوظيفي ، وأن الاختلاف ناتج عن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والادارة وكذلك بالعلاقات وبيئة العمل الداخلية والجانب التقني والبيئة الاجتماعية، وأوصت الدراسة الي العمل علي تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في المؤسسة من اجل زيادة قدراتها علي التميز و مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية ، تمكين العاملين في المستويات الإدارية الأقل من المشاركات في صنع القرار ، وعقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسة للتعرف

عقد المزيد من الدورات التدريبية لإدارات المدارس
في مجال إدارة الجودة الشاملة

٣- دراسة عصام الدين محمد العنين "

٢٠١٩م (٢٧)

دراسة بعنوان " أثر مفهوم إدارة الجودة

الشاملة علي جودة الخدمة التعليمية

بمؤسسات التعليم العالي "

استهدفت الدراسة للتعرف على تطوير أداء
العاملين بالمؤسسات الحكومية ،وتحقيق مبدأ
الجودة الشاملة معيار وليس شعار بتطبيق أسس
ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وعلي مفهوم إدارة
الجودة الشاملة وأيضا التعرف علي الرواد الأوائل
لإدارة الجودة الشاملة ، وعلي مبادئ إدارة الجودة
الشاملة وفوائد تطبيقها بشكل علمي ، والتعرف
علي اهم التحديات التي واجهت تجارب التعليم
العالي تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،و الفوائد
المكتسبة العائد علي المؤسسات من تطبيق الجودة
الشاملة ومدى تطوير خدماتها، اعتمدت الدراسة
على (الوصفي التحليلي) والمنهج الوثائقي
المكتبي، وتوصلت الي النتائج التالية إن تطبيق
أدوات قياس الجودة الشاملة هي أهم عوامل نجاح
تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ،وإن تطبيق مفهوم
التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط
الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق
مفهوم الجودة الشاملة و إن عدم تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة
الشاملة، واوصت الدراسة بالتالي تفعيل دور
بطاقة الاداء المتوازن والعمل علي تكثيف التدريب
والتوعية بأهميتها لكافة المستويات التنظيمية
المعنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

٤- دراسة علم الدين محمد بكر يوسف "

٢٠١٩م (٢٨)

دراسة بعنوان" دور تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في تحسين أداء العاملين "

استهدفت الدراسة للتعرف على دراسة منهجية
تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام بأثر إدارة الجودة
الشاملة في تحسين أداء العاملين داخل
المؤسسات، ومعرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة
الشاملة المتمثلة في التزام القيادة والاستراتيجية
المنظمة ، ومشاركة العاملين بالإضافة الي
التحسين المستمر والتركيز علي المستقبل في
تحسين أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج
الوصفي التحليلي لدراسة الحالة ، توصلت الدراسة
الي بعض النتائج منها اعتماد المؤسسة علي
موظفين مؤهلين عليا وعلميا مما يسهم في
تحسين وتطوير الأداء كما أن لقيادة التزام واضح
بالخطط والأهداف المحددة، و ساهم تطبيق
الاستراتيجية المتعلقة بالجودة الي التزام العاملين
بتوجهات الإدارة العليا الأمر الذي انعكس علي
رضا المستفيد، و أوصت الدراسة بأنه علي الإدارة

روح الالتزام بالعاملين لخلق مؤسسة ذات طابع رقي بين المؤسسات

٦- دراسة سامان توفيق حمة

درويش (٢٠١٧) (٣٠)

دراسة بعنوان " دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية" استهدفت الدراسة للتعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة المؤسسات الاجتماعية وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المؤسسات وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسط ، كما أن هنالك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السلمانية ولكن مازالت تلك المؤسسات تفتقد إلى الوصول إلى الإيجابية في بعض عناصر تحسين الأداء فيها ، وهنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية في المؤسسات موضوع الدراسة، قدمت الدراسة عدة

العليا تعزيز البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية لدورها الواضح والذي يتجلى في روح الفريق بالمؤسسة، وعلي الادارة العليا تشجيع العاملين علي البحث والتطوير للاستفادة من مقدرات الموظفين الذين يمتازوا بالتأهيل العلمي والعمللي للمزيد من التحسين المستمر بالمؤسسة

٥- دراسة صباح قاسم (٢٠١٩م) (٢٩)

دراسة بعنوان " الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين "

استهدفت الدراسة للتعرف على أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين ومدى مساهمة الالتزام التنظيمي في سرعة انجاز العمل ومدى مساهمة الالتزام التنظيمي في تحسين نوعية الخدمات ، و مدى مساهمة الالتزام التنظيمي في تحسين كفاءة العاملين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة للنتائج التالية أن الالتزام العاطفي هو الغالب وأكثر أنماط الالتزام التنظيمي في المؤسسة وله دور في تحسين أداء العاملين ، الالتزام المعياري له دور كبير في تحسين أداء العاملين ، وأوصت الدراسة ترسيخ الالتزام التنظيمي في العاملين من خلال الاهتمام بشؤونهم سواء في جانب أو اجتماعي ، و العمل علي زيادة شعور العاملين برضي تبني مبدأ العدالة تشجيع العاملين من خلال تقديم حوافز جو مفعم بحيوية وجدية وغيرها ،وابتكار وسائل وطرق تنمي

علاقة إيجابية قوية بين بعدي التركيز على المستفيد ودعم الإدارة العليا وبين أداء المنظمات، العمل على تنمية روح المشاركة الجماعية بين العاملين والأساتذة من أجل تحقيق التعاون وتوحيد الجهود في تحقيق أهداف المنشأة ، أن تركز إدارة الجودة الشاملة على الأداء الجماعي بدلا عن الأداء الفردي.

٢- دراسة Rashed S. Aljalahma

(٢٠١٢) (٣٢)

دراسة بعنوان " تأثير ثقافة المنظمة علي حواجز تطبيق إدارة الجودة الشاملة" استهدفت الدراسة التعرف علي أنواع الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركات وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تواجهها في تطبيق الجودة الشاملة وكذلك أنواع الثقافات التنظيمية ذات العلاقة بتلك المعوقات ، ذلك لأن فهم العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية وبين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، واتجاه ومدى قوة هذه العلاقة يساعد في دعم التطبيق المستقبلي لإدارة الجودة الشاملة عن طريق مساعدة المنظمات في فهم ومعرفة نوع الثقافة التي تتبناها والتي من شأنها المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها أن كل من المجموعة والثقافة العقلانية تساعد بشكل كبير في إزالة العقبات التي تؤثر

توصيات منها ضرورة اهتمام المؤسسات الاجتماعية بالسليمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر، و الاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم

ب) الدراسات الأجنبية

دراسة Karoline & Ann⁽³¹⁾ (٢٠١٣)

- ١

دراسة بعنوان " أثر عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" استهدفت الدراسة التعرف علي آثار عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة للتعرف على العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وتقييم أثرها على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات والتي صاغها الباحث في الأسئلة التالية ما هو الأساس النظري لإدارة الجودة الشاملة وماهي العوامل الأساسية لنجاح ذلك المفهوم؟ ، ماهي عوامل النجاح الأساسية التي وجد لها الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي للشركات الدنماركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن هنالك

على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بالعاملين والمستفيدين وإدارة المعلومات بينما لا تؤثر على العقبات المتعلقة بالإدارة العليا أما ثقافة التنمية فلا تؤثر على العوائق المتعلقة بالمستفيدين والعاملين بينما تساعد الثقافة الهرمية بقوة في إزالة عقبات التخطيط وإدارة العمليات

الخصائص المؤثرة حسب النتيجة المتواصل إليها كانت " كفاءة خدمة المستفيدين ،سرعة التسليم ، كفاءة خدمة التسليم بهدف معرفة المؤثرات علي الجودة ،قياس الفجوة بين التوقعات والادراكات من أجل تحديد الأبعاد التي تحتاج أن تحظى بالأولوية وتحديد الأبعاد ذات الأولوية الحقيقية من خلال استخدام مقياس سيرفكوال

٤- دراسة : **Madhu Ranjan Kumar**

(٢٠٠٥م) (٣٤)

دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كأساس للتحول التنظيمي في السكك الحديدية الهندية" استهدفت الدراسة التعرف علي تقييم ملاءمة إدارة الجودة الشاملة لمعايير الجودة ISO ٩٠٠٠/٢٠٠٠ لإحداث التحول التنظيمي في السكك الحديدية الهندية ووضعها في الطريق الصحيح للحصول على شهادة آيزو .

الطبقة الهندية تظهر في الحياة العملية أيضا في شكل انتماء للطبقة المهنية، والتعرف علي النظام الطبقي أدى إلى عدم وجود روح العمل الجماعي وعزز البيروقراطية في السكك الحديدية الهندية، والتعرف علي إجراءات الجودة وأهداف الجودة في إطار العمل يؤدي تطوير اتجاهات فريق العمل في سياق إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تعيين محددات الجودة الشاملة الأهم للزبون في المقابل استخدم الباحثون اساسا منهجية اعتمدت علي المقابلات وعلي دراسة الوثائق ، وقياس أثر نظام قياس الأداء علي الجودة المدركة الخدمة لدي عينة من عشر مؤسسات ، وأن اكثر

٣- دراسة : **Zisis pandelis al**

(2009م) (٣٣)

دراسة بعنوان " تطبيق قياس الأداء في مفهوم جودة الخدمة بمؤسسة بريد اليونان" استهدفت الدراسة التعرف علي تطبيق قياس الأداء في مفهوم جودة الخدمة بمؤسسة بريد اليونان ، وايضا التعرف علي نقاط القوة والضعف في نظام قياس الاداء من خلال وثائق المؤسسة ، وعلي أثر قياس الأداء في المؤسسة علي جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر الباحث ومعرفة الخصائص المؤثرة علي الجودة الخدمية ، واستخدمت المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تعيين محددات الجودة الشاملة الأهم للزبون في المقابل استخدم الباحثون اساسا منهجية اعتمدت علي المقابلات وعلي دراسة الوثائق ، وقياس أثر نظام قياس الأداء علي الجودة المدركة الخدمة لدي عينة من عشر مؤسسات ، وأن اكثر

المبادئ الأساسية التي يمكن لشركة موضوع الدراسة تبنيتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟، ماهي أوجه المقارنة بين الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل آداة استراتيجية يمكن للمنظمات إتباعها لتظل في المنافسة، وتوصل ايضا الى أنه ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي مشاركة جميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا ، العاملين وحتى المستفيد.

تعقيب علي الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة إلى إدارة الجودة الشاملة ضمن جوانب مختلفة ومواضيع متعددة خصوصا في الجانب الميداني، وإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صببت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية، إلا أنها ركزت كلها على أثر معايير إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين بالتزامن الاجتماعي، وقد اختلف الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها والمنهج الذي اعتمد عليه كل واحد منهم، حيث نجد أن هناك تقارباً حول ما من شأنه إرضاء المستفيد ، وفي الوقت نفسه تحسين وزيادة كفاءة العاملين، كما نلمس رغبة شديدة في التمسك بمعايير الجودة الشاملة، لما فيها من حلول لكثير

الحديدية الهندية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: من وجهة نظر كبار المسؤولين في السكك الحديدية الهندية فإن التركيز على تطوير فريق العمل، التمكين ، والتركيز على العميل هي السياسات المطلوبة في السكك الحديدية الهندية، ومساعدة العاملين في السكك الحديدية الهندية على تطوير وتنمية اتجاهات العمل قد تكون الدرس الأهم ، كما أن نظام شهادات الجودة يدفع إلى التطوير والتحسين المستمر، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة التطوير للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمعايير، وأن تهتم الإدارة العليا أكثر بنظام الجودة حيث أن لا قيود على التطوير.

٥ - دراسة : Adediran (35) (٢٠٠٨)

دراسة بعنوان " اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء ورضا أصحاب إدارة الجودة الشاملة المصالح" استهدفت الدراسة لإبراز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري عن طريق دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر تطبيقها على مؤشرات الأداء المذكورة آنفا وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية ما هو موقف الطيران المحلي النيجيري من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ ماهي المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة؟، ماهي

من الأفكار والقضايا ، كما أنها اختلفت في بعض القضايا وهذا يتضح علي النحو التالي

١- ما يخص جوانب الاتفاق :

- توصلت الدراسات السابقة اعتماد المؤسسات علي موظفين مؤهلين عليا وعمليا يسهم في تحسين وتطوير الأداء
 - أن ادارة الجودة الشاملة تمثل آداة استراتيجية يمكن للمؤسسات إتباعها لتظل في المنافسة
 - إن تحديد مهارات وخبرات ومؤهلات المسؤولين عن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات أمر هام لتحقيق الجودة الشاملة .
 - الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المؤسسات .
 - إن إعداد خطط توعوية وتدريب لنشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات يزيد من نجاحها
 - إن معايير الازو يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق معايير الجودة الشاملة
- ٢- أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فيمكن جعلها فيما يلي
- الدراسات السابقة تشير معظمها الي الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مثل (المدارس ، ومؤسسات التعليم العالي) وبعض الدراسات تتناولها في

من المشاكل التي تعاني منها التضامن الاجتماعي رغم ما توصلت إليه الدراسات من نسب ضئيلة لتوفر المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات.

ومن هنا لا بد من إبراز أهمية الدراسة الحالية أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي وذلك من خلال دراسة إدارة الجودة الشاملة في التضامن الاجتماعي - المبررات والمتطلبات الاساسية - لاستكشاف إمكانية تطبيق هذا المدخل في التضامن الاجتماعي ، حيث إن أغلب المؤسسات قبل تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة أو بعد التطبيق كان لها وقفة بحثية حول المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لتحقيق معايير الجودة المطلوبة ، وفيما يخص الحالية فإنها تلتقي مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة معايير الجودة الشاملة من الناحية النظرية غير انها تختلف عن جميع الدراسات لفقرات المقياس ، وعلي الرغم من ندرة الدراسات السابقة بدراسة الجودة الشاملة في التضامن الاجتماعي وتأثرها علي أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي، الا أن الباحثة حاولت استخلاص الفوائد والمواضيع المهمة التي ترتبط بالبحث وعلي هذا فإن الباحثة قد التقت في دراستها مع الدراسات السابقة في عدد

نحو قضايا الدراسة للحصول علي البيانات من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية والإدارات التابعة لها، حيث تكون هذا المقياس من قسمين رئيسيين ، الأول وهو البيانات الديموجرافية للمستقصي منهم محل الدراسة والقسم الآخر وهي الأسئلة التي تغطي محاور المتغير المستقل والتابع للدراسة ، بحيث شمل الجزء عدد (٤٤) سؤال غطي جميع محاور هذه الدراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع ، وتم تصميم المقياس وفقا لمتغيرات الدراسة ، وحيث تبنت الباحثة في إعداد المقياس الشكل المغلق والذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال .وقد تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي:

جدول لمقياس الاجابة علي الفقرات

لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التصنيف
أوافق بشدة	أوافق				
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

وانقسمت محاور الدراسة إلي

(أ) أولاً محاور المتغير المستقل معايير إدارة الجودة الشاملة :

١- تم قياس المحور الفردي (دعم القيادة) من خلال (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) .

المؤسسات الصناعية ، أما الدراسة الحالية تناولت الجودة الشاملة في التضامن الاجتماعي

• أن معظم الدراسات السابقة تنتمي الي الدراسات الوصفية التي تعتمد علي المنهج الوصفي التحليلي أما الدراسة الحالية اعتمدت تنمي الي الدراسات التجريبية لاختبار الفروض وتعتمد علي المنهج شبه التجريبي

ثامناً : التحليل الإحصائي لعينة الدراسة

خصائص عينة الشباب :

(١) متغيرات الدراسة:

قام الباحث في هذه الدراسة بدراسة متغيرين، أحدهما مستقل وهو يمثل معايير إدارة الجودة الشاملة،

والآخر المتغير التابع والذي يمثل تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي، وذلك كما يلي:

• المتغير المستقل: معايير تطبيق الجودة الشاملة، وينقسم هذا المتغير إلى ستة محاور فرعية.

• المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

بالتضامن الاجتماعي، وينقسم هذا المتغير إلى ستة محاور فرعية.

• المقياس الالكتروني

قامت الباحثة بتصميم مقياس الكتروني " مقياس ليكرد " الخاص بنقياس اتجاهات الأفراد

٥- تم قياس المحور الفرعي (بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الانحراف ويتوفر متخصصون) من خلال الأسئلة (٣٥ ، ٣٧) .

٦- تم قياس المحور الفرعي (المعايير الدولية مع متطلبات التضامن الاجتماعي للجودة) من خلال الأسئلة (٣٨،٤٢)

٢) نسبة الاستجابة

قامت الباحثة بتصميم مقياس استبان الكتروني وتوزيعه من خلال الرابط الالكتروني علي عدد (٣٢٠) من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات التابعة لها ، وقام بالإجابة علي المقياس عدد (١٢٤) مستوفاة لجميع متغيرات ومحاور الدراسة ، وبذلك يكون عدد العاملين الذين لم يتم الحصول علي استجاباتهم (١٩٦) مقياس ، أي بنسبة استجابة (٣٨.٧٥ %)، وهذا يدل علي أن مجتمع الدراسة ليس لديه الوعي الكافي بأهمية الدراسة وبوعيهم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة - موضوع الدراسة

٣) تكرارات المتغيرات الديموجرافية :

• العمر :

جدول (١) التكرارات ونسبتها لمتغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة
من ٣٠ الي أقل من ٤٠	٥٩	٤٧.٥٨
من ٤٠ الي أقل ٥٠	٤١	٣٣.٠٧
من ٥٠ الي ٦٠	٢٤	١٩.٣٥
الاجمالي	١٢٤	١٠٠

٢- تم قياس المحور الفرعي (وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة) من خلال (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٤) .

٣- تم قياس المحور الفرعي (استخدام معايير الجودة الشاملة بأسلوب علمي) من خلال (١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢١) .

٤- تم قياس المحور الفرعي (توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة) من خلال الأسئلة (٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٩ ، ٣٠) .

٥- تم قياس المحور الفرعي (اهتمام التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن) من خلال الأسئلة (٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٦) .

٦- تم قياس المحور الفرعي (دعم التضامن الاجتماعي تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة) من خلال الأسئلة (٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤) .

ب) محاور المتغير التابع : تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي:

١- تم قياس المحور الفرعي (القياس والتحسين) من خلال الأسئلة (٥ ، ٧) .

٢- تم قياس المحور الفرعي (توافر الأهداف والسياسات مع متطلبات الجودة الشاملة) من خلال (١٢ ، ١٣) .

٣- تم قياس المحور الفرعي (المقارنة المرجعية) من خلال الأسئلة (٢٠ ، ٢٢)

٤- تم قياس المحور الفرعي (معايير الجودة) من خلال الأسئلة (٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨) .

جدول (٣) التكرارات ونسبتها لمتغير المؤهل

العلمي .

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
٢٣.٣٩	٢٩	متوسط
٢٤.١٩	٣٠	فوق متوسط
٤١.٩٤	٥٢	جامعي
١٠.٤٨	١٣	فوق جامعي
١٠٠	١٢٤	الاجمالي

يتضح من الجدول السابق عدد المستقضي منهم ونسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (المؤهل العلمي)، حيث كان عدد العاملين من العينة الحاصلين علي مؤهل متوسط (٢٩) فردا بنسبة (٢٣.٣٩%) من إجمالي الاستثمارات المستوفاة، وعدد الحاصلين علي مؤهل فوق متوسط (٣٠) فردا بنسبة (٢٤.١٩%) وأن غالبية العينة من الحاصلين علي مؤهل جامعي وعددهم (٥٢) فردا بنسبة (٤١.٩٤%) وعدد الحاصلين علي مؤهل فوق جامعي عددهم (١٣) فردا بنسبة (١٠.٤٨%)، وكل ذلك من إجمالي العينة الموزعة (١٢٤) استثمارة مستوفاة .

• سنوات الخبرة

جدول رقم (٤) العلاقة الارتباطية بين سنوات

الخبرة

#	العدد	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	١١٥	١	٤٤	٧.٥٩	٨.٣٣

يتضح من الجدول السابق قياس نسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (العمر) حيث كان عدد العاملين من العينة الذين يتراوح أعمارهم بين (٣٠ الي أقل من ٤٠) عاماً (٥٩) فردا بنسبة مئوية (٤٧.٥٨%) من إجمالي الاستثمارات المستوفاة ، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ الي أقل ٥٠) عاما (٤١) فردا بنسبة مئوية (٣٣.٠٧%) ، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٥٠ الي ٦٠) عاما (٢٤) فردا بنسبة مئوية (١٩.٣٥%) ، وكل هذا من إجمالي العينة الموزعة (١٢٤) استثمارة مستوفاة .

• النوع

جدول (٢) التكرارات ونسبتها لمتغير النوع .

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	٦٨	٥٤.٨٤
أنثي	٥٦	٤٥.١٦
الاجمالي	١٢٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق قياس نسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (النوع)، حيث كان غالبية العاملين بالعينة من الذكور حيث بلغ تكرارهم (٦٨) وبلغت نسبتهم (٥٤.٨٤%) من إجمالي العينة ، وبلغ تكرار عدد العينة من الإناث (٥٦) فردا بنسبة (٤٥.١٦%) ، من إجمالي العينة البالغ عددها (١٢٤)

• المؤهل العلمي

- يتضح من الجدول السابق أن سنوات الخبرة للعيينة محل الدراسة تراوحت بين (سنة واحدة) و(٤٤سنة) وذلك بمتوسط (٧.٥٩) ، وبقيمة انحراف معياري (٨.٣٣).
- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (عوامل تطبيق معايير الجودة الشاملة) محور آراء واتجاهات العاملين نحو متغير دعم القيادة:

التحليل الوصفي

جدول (٥) يوضح التباين بين افراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو دعم القيادة لمعايير الجودة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كالمحسوبة
١	لدي القيادة في التضامن الاجتماعي قناعة تامة بدور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين	٣.٦٧	٠.٩٨	%٢٦.٧٠	**٧٨.٣٣٩
٢	لدي القيادة قناعة من يقوم بإدارة نشاط الجودة داخل التضامن الاجتماعي متخصص وممارس ومؤهل لتطبيقات معايير الجودة الشاملة	٣.٤٠	١.٠٦	%٣١.١٧	**٣٩.٨٧١
٣	تدعم القيادة جهود العاملين لتحقيق تطبيقات الجودة الشاملة	٣.٦٤	١.٠٥	%٢٨.٨٥	**٤٤.٣٠٦
٤	تدعم القيادة تطبيقات الجودة الشاملة ماديا ومعنويا	٣.٥٠	١.٠٧	%٣٠.٥٧	**٤٢.٦٩٤
٥	تخصص القيادة مخصصات للحوافز والمكافآت تشجع علي تطبيقات الجودة الشاملة	٣.٢٨	١.٢١	%٣٦.٨٩	**١٩.٧١٠
٦	المتغير الكلي لمحور دعم القيادة	٣.٥٠	٠.٨٢	%٢٣.٤٣	

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي آراء العينة من العاملين فيما يتعلق بوجود قناعة تامة لدى القيادة في التضامن الاجتماعي بدور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء وتنظيم العمل (٣.٦٧) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٨) وبقيمة معامل اختلاف (٢٦.٧٠%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاسكا (٧٨.٣٣٩) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي آراء العينة من العاملين فيما يتعلق بوجود قناعة تامة لدى القيادة في التضامن الاجتماعي بدور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين (٣.٤٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٦) وبقيمة معامل اختلاف (٣١.١٧%) بما يعني

وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاسكا (٣٩.٨٧١) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي آراء العينة من العاملين فيما يتعلق بدعم القيادة لجهود العاملين لتحقيق تطبيقات الجودة الشاملة (٣.٦٤) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٥) وبقيمة معامل اختلاف (٢٨.٨٥%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاسكا (٤٤.٣٠٦) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي آراء العينة من العاملين فيما يتعلق بدعم القيادة لتطبيقات الجودة الشاملة ماديا ومعنويا (٣.٥٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٧) وبقيمة

هذا المتغير، وكانت قيمة كاس (١٩.٧١٠) وهي دالة عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٦- بلغت قيمة المتوسط الحسابي آراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور دعم القيادة (٣.٥٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٢) وبقيمة معامل اختلاف (٢٣.٤٣%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.

(ب) محور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة

معامل اختلاف (٣٠.٥٧%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاس (٤٢.٦٩٤) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٥- بلغت قيمة المتوسط الحسابي آراء العينة من العاملين فيما يتعلق بتخصيص القيادة لمخصصات للحوافز والمكافآت تشجع على تطبيقات الجودة الشاملة (٣.٢٨) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢١) وبقيمة معامل اختلاف (٣٦.٨٩%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كاس المحسوبة
١	لدي التزامن الاجتماعي خطة استراتيجية لتحقيق معايير الجودة الشاملة	٣.٦٨	١.٠٦	٢٨.٨٠%	**٧٨.٩٠٣
٢	تقوم التزامن الاجتماعي بتحديد أهداف محددة بغرض تحقيق معايير الجودة الشاملة	٣.٧٠	١.٠٠	٢٧.٠٢%	**٥٩.٦٢٩
٣	الخطة الاستراتيجية للجودة مدعومة ماليا لتحقيق معايير الجودة الشاملة	٣.٥٥	١.٠٨	٣٠.٤٢%	**٤٥.٢٧٤
٤	تم بناء الخطة الاستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة الجودة الشاملة بالتزامن الاجتماعي لآبناء علي تحليل البيئة الداخلية لتحديد المتطلبات	٣.٥١	١.٠٧	٣٠.٤٨%	**٤٣.٠٩٧
٥	تقوم التزامن الاجتماعي بقياس مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري	٣.٣٣	١.٠٨	٣٢.٤٣%	**٣٧.٨٥٥
٦	المتغير الكلي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة	٣.٥٢	٠.٨٢	٢٣.٣٠%	

اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأن الخطة الاستراتيجية للجودة مدعومة ماليا (٣.٥٥) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف لتحقيق معايير الجودة المعياري (١.٠٨) وبقية معامل اختلاف (٣٠.٤٢%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (45.274) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأنه تم بناء الخطة الاستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة بالتزامن الاجتماعي بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المتطلبات (٣.٥١) وهذا يعني إنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٧) وبقية معامل اختلاف (٣٠.٤٨%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (43.097) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بوجود خطة استراتيجية لدى التضامن الاجتماعي لتحقيق معايير الجودة الشاملة (٣.٦٨) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.06) وبقية معامل اختلاف (٢٨.٨٠%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (78.903) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بقيام التضامن الاجتماعي بتحديد أهداف محددة بغرض تحقيق معايير الجودة الشاملة (٣.٧٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٠) وبقية معامل اختلاف (٢٧.٠٢%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (59.629) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد

- اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.
- اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.
- ٥- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بقيام التضامن الاجتماعي بقياس مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري (٣.٣٣) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٨) وبقيمة معامل اختلاف (٣٢.٤٣%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (37.855) وهي داله عند مستوى داله أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث
- ٦- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة (٣.٥٢) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٢) وبقيمة معامل اختلاف (٢٣.٣٠%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.
- (ت) محور استخدام معايير الجودة بمفهوم علمي

جدول رقم (٧) التحليل الوصفي لمحور استخدام معايير الجودة بمفهوم علمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا المحسوبة
١	تعمل التضامن الاجتماعي علي تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة لمعايير الجودة الشاملة لقياس الأداء وتحسين العمل	٣.٣٩	١.١٢	%٣٣.٠٤	**٣٠.٦٧٧
٢	تعمل التضامن الاجتماعي علي تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في مجال الجودة علي أليات استخدم معايير الجودة الشاملة	٣.٣٦	١.٢٠	%٣٥.٧١	**٢٢.٣٧١
٣	يتم عرض نتائج العمل بمعايير الجودة علي أصحاب الصلاحية واتخاذ القرارات بشأن النتائج	٣.٣٤	١.١١	%٣٣.٢٣	**٤١.٤٨٤
٤	يتم تطوير أداء التضامن الاجتماعي وفق معايير الجودة الشاملة	٣.٤٠	١.١٨	%٣٤.٧١	**٢٦.٩٦٨
٥	يتم اعتماد العاملين علي استخدام تطبيقات ومعايير الجودة كأساس للتحسين والتطوير	٣.٢٧	١.١٤	%٣٤.٨٦	**٣١.٥٦٥
٦	توجد برامج إرشادية بالتضامن الاجتماعي بأهمية معايير الجودة الشاملة لتحقيق الجودة	٣.٣٩	١.٢٣	%٣٦.٢٨	**٢٢.٥٣٢
٧	المتغير الكلي لمحور معايير الجودة بمفهوم علمي	٣.٣.٣٦	٠.٩٥	%٢٣.٣٠	

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي يلي:

- ١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى علمي ما

حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعرض نتائج العمل بمعايير الجودة على أصحاب الصالحية واتخاذ القرارات بشأن النتائج (٣.٣٤) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١١) وبقيمة معامل اختلاف (٣٣.٢٣%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢(٤١.٤٨٤) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بتطوير أداء التضامن الاجتماعي وفق معايير الجودة الشاملة (٣.٤٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٨) وبقيمة معامل اختلاف (٣٤.٧١%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢(٢٦.٩٦٨) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة

عمل التضامن الاجتماعي على تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة الأدوات الجودة الشاملة لقياس الأداء وتحسين العمل (٣.٣٩) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٢) وبقيمة معامل اختلاف (٣٣.٠٤%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢(٣٠.٦٧٧) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعمل التضامن الاجتماعي على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في مجال الجودة على آليات استخدام معايير الجودة (٣.٣٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٠) وبقيمة معامل اختلاف (٣٥.٧١%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢(٢٢.٣٧١) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة

تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٣) وبقية معامل اختلاف (٣٦.٢٨%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة $t(22.032)$ وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٧- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور استخدام معايير الجودة الشاملة بمفهوم علمي (٣.٣٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٥) وبقية معامل اختلاف (٢٨.٢٧%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير (أ) محور توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة

حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٥- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق باعتماد العاملين على استخدام تطبيقات معايير الجودة كأساس للتحسين والتطوير (٣.٢٧) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٤) وبقية معامل اختلاف (٣٤.٨٦%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة $t(31.065)$ وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٦- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بوجود برامج إرشادية بالتضامن الاجتماعي بأهمية معايير الجودة الشاملة لتحقيق الجودة الشاملة (٣.٣٩) وهذا يعني أنها

جدول رقم (٨) التحليل الوصفي لمحور توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢ المحسوبة
١	يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق معايير الجودة الشاملة	٣.٣٦	١.١٤	%٣٣.٩٣	**٢٦.٦٤٥
٢	يتم إعداد خطط تدريبية وبرامج توعوية لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالتزامن الاجتماعي	٣.٣٢	١.٢١	%٤٦.٤٥	**٢١.٨٠٦
٣	يستهدف التدريب والتوعية لتطبيقات الجودة الشاملة جميع العاملين بالتزامن الاجتماعي	٣.٢٠	١.٢٥	%٣٩.٠٦	**١٤.٣٠٦
٤	يحرص كافة العاملين بالتزامن الاجتماعي علي حضور الدورات التدريبية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة	٣.٠٩	١.١٥	%٣٧.٢٢	**٢٧.٦١٣
٥	تعمل التزامن الاجتماعي علي إقامة ورش عمل للعاملين يتم فيها دراسة حالات فعلية لترسيخ مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها	٣.٢٥	١.١٨	%٣٦.٣٠	**٢٧.٨٥٥
٦	المتغير الكلي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة	٣.٢٥	٠.٩٧	%٢٩.٨٥	

اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (26.645) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بإعداد خطط تدريبية وبرامج توعوية بأهمية تطبيقات الجودة الشاملة (٣.٣٢) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط،

تضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق معايير الجودة الشاملة (٣.٣٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٤) وبقية معامل اختلاف (%٣٣.٩٣) بما يعني وجود

يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٥) وبقية معامل اختلاف (٣٧.٢٢%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (21.806) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأنه يستهدف بالتدريب والتوعية لتطبيقات الجودة الشاملة كافة العاملين بالتضامن الاجتماعي (٣.٢٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٥) وبقية معامل اختلاف (٣٩.٠٦%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (14.306) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٥- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعمل التضامن الاجتماعي على إقامة ورش عمل للعاملين بالتضامن الاجتماعي يتم فيها دراسة حالات فعلية أو نماذج لحالات افتراضية لترسيخ معايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها (٣.٢٥) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٨) وبقية معامل اختلاف (٣٦.٣٠%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (27.855) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٦- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير

فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢١) وبقية معامل اختلاف (٤٦.٤٥%) بما يعني وجود اختلاف واضح جدا في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (21.806) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأنه يستهدف بالتدريب والتوعية لتطبيقات الجودة الشاملة كافة العاملين بالتضامن الاجتماعي (٣.٢٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٥) وبقية معامل اختلاف (٣٩.٠٦%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (14.306) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بحرص كافة منسوبي التضامن الاجتماعي على حضور الدورات التدريبية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة (٣.٠٩) وهذا

الكلي لمحور توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة (٣.٢٥) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٧) وبقيمة معامل اختلاف

(٢٩.٨٥%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.
هـ) محور اهتمام إدارة التضامن الاجتماعي بتطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (٩) التحليل الوصفي لمحور اهتمام إدارة التضامن الاجتماعي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كأ ^٢ المحسوبة
١	لا تقوم التضامن الاجتماعي بتصميم بطاقة الأداء المتوازن كأساس لقياس تحقيق أهداف الجودة الشاملة والتحسين المستمر.	٣.٠٩	١.١٣	%٣٦.٥٧	**٣٢.٦٩٤
٢	لا تهتم التضامن الاجتماعي بالتحسينات المستمرة لبطاقة الأداء المتوازن كأساس للتكيف لمواجهة المستجدات في البيئة الخارجية والداخلية .	٣.١٠	١.٢٣	%٣٩.٦٧	**١٥.٨٦٩
٣	لا تهتم التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعمليات التحسين المستمر	٣.١٠	١.٢٣	%٣٩.٦٧	**١٥.٨٣٩
٤	ليست كل الكوادر البشرية العاملة علي تحقيق متطلبات الجودة الشاملة دراية كاملة عن أسلوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن	٣.١٨	١.٨	%٣٧.١١	**١٩.٣٨٧
٥	لا تشمل بطاقة الأداء المتوازن بالتضامن الاجتماعي كافة المحاور الأساسية لها (المالي ، المستفيدين ، العمليات الداخلية ، النمو والتحسين)	٣.٠٩	١.٠٧	%٣٤.٦٣	**٦٣.٠٩٧
٦	المتغير الكلي لمحور اهتمام التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٣.١١	٠.٩١	%٢٩.٢٦	

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعدم قيام التضامن الاجتماعي بتصميم بطاقة الأداء المتوازن كأساس لقياس تحقيق أهداف الجودة الشاملة

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة ما يلي:

والتحسين المستمر (٣.٠٩) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٣) وبقية معامل اختلاف (٣٦.٥٧%) بما يعني وجود اختلاف واضح في آراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (32.694) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعدم اهتمام التضامن الاجتماعي بالتحسينات المستمرة لبطاقة الأداء المتوازن كأساس للتكيف لمواجهة المستجدات في البيئة الخارجية والداخلية (٣.١٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٣) وبقية معامل اختلاف (36.45%) بما يعني وجود اختلاف واضح في آراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (35.919) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعدم اهتمام التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في مجال مشاركة المستويات

التنظيمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعمليات التحسين المستمر (٣.١٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.23) وبقية معامل اختلاف (٣٩.٦٧%) بما يعني وجود اختلاف واضح في آراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (15.839) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأنه ليست لدى الكوادر البشرية العاملة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة دراية كاملة عن أسلوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن (٣.١٨) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٨) وبقية معامل اختلاف (37.11%) بما يعني وجود اختلاف واضح في آراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (19.387) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٥- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأنه ال تشمل بطاقة الأداء المتوازن بالتضامن الاجتماعي كافة المحاور الاساسية لها) المالي، المستفيدين،

٦- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور اهتمام التضامن الاجتماعي بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (٣.١١) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩١) وبقيمة معامل اختلاف (٢٩.٢٦%) بما يعني وجود اختلاف واضح في آراء حول هذا المتغير.

العمليات الداخلية، النمو والتحسين (٣.٠٩) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٧) وبقيمة معامل اختلاف (34.63%) بما يعني وجود اختلاف واضح في آراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (63.097) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

و- محور دعم التضامن الاجتماعي

لتطبيق معايير الجودة الشاملة:

جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي لمحور دعم التضامن الاجتماعي لتطبيق معايير الجودة الشاملة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢ المحسوبة
١	إن أهداف وسياسات واستراتيجيات التضامن الاجتماعي لا تتعارض مع أهداف واستراتيجيات وزارة التضامن الاجتماعي	٣.٦٥	٠.٩٧	%٢٦.٥٧	**٦٦.١٦١
٢	تعمل التضامن الاجتماعي علي اشراك وزارة التضامن الاجتماعي في كافة برامجها التدريبية	٣.٤١	١.٠١	%٢٩.٦٢	**٧٣.٠١٦
٣	هناك تنسيق إداري بين التضامن الاجتماعي ووزارة التضامن الاجتماعي في مجال الانشاءات الهندسية والتطوير وتحسين الأداء	٣.٣٩	١.٠٧	%٣١.٥٦	**٦٥.٦٧٧
٤	إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الشبابية تتفق مع تحليل وزارة التضامن الاجتماعي	٣.٤٦	١.٠٠	%٢٨.٩٠	**٦٠.٥٩٧
٥	إن تصحيح الانحرافات عن الخطة الموضوعية مقارنة بالأداء الفعلي بالتضامن الاجتماعي يجد قبولا لدى وزارة التضامن الاجتماعي	٣.٤٠	١.٠٣	%٣٠.٢٩	**٥٢.٢٩٠
٦	المتغير الكلي لمحور دعم التضامن الاجتماعي لتطبيق معايير الجودة الشاملة	٣.٤٨	٠.٨٠	%٢٢.٩٩	

هذا المتغير، وكانت قيمة كا²(٧٣.٠١٦) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى وجود تنسيق إداري بين التضامن الاجتماعي مجال الانشاءات الهندسية والتطوير وتحسين الأداء (٣.٣٩) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٧) وبقية معامل اختلاف (٣١.٥٦%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا²(٦٥.٦٧٧) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى اتفاق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الشبابية مع وزارة التضامن الاجتماعي(٣.٤٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٠)

ينضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم التضامن الاجتماعي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأن أهداف وسياسات واستراتيجيات التي تتعارض مع أهداف وسياسات واستراتيجيات التضامن الاجتماعي (٣.٦٥) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٧) وبقية معامل اختلاف (٢٦.٥٧%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالتضامن الاجتماعي في كافة برامجها التدريبية(٣.٤١) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠١) وبقية معامل اختلاف (٢٩.٦٢%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول

عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥) ، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٦- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور دعم التضامن الاجتماعي لتطبيق معايير الجودة الشاملة (٣.٤٨) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٠) وبقية معامل اختلاف (٢٢.٩٩%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير

٤) التحليل الوصفي المتغير (تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي)
أ) محور آراء واتجاهات العاملين نحو القياس والتحسين :

وبقيمة معامل اختلاف (٢٨.٩٠%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (٦٠.٥٩٧) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٥- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأن تصحيح الانحرافات عن الخطة الموضوعية بوزارة التضامن الاجتماعي مقارنة بالأداء الفعلي بالتضامن الاجتماعي يجد قبول (٣.٤٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٣) وبقية معامل اختلاف (٣٠.٢٩%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (٥٢.٢٩٠) وهى داله

جدول (١١) التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو القياس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢
١	توفر القيادة العليا بالتضامن الاجتماعي الوقت اللازم والاجتماعات الدورية لتطبيق وقياس الجودة الشاملة	٣.٤٤	١.٠٥	%٣٠.٥٢	** ٤١.٤٨٤
٢	تعمل القيادة بالتضامن الاجتماعي علي التحسين المستمر للأنظمة والعمليات الادارية	٣.٤٦	١.١١	%٣٢.٠٨	** ٤٥.٣٥٥
٣	المتغير الكلي لمحور القياس والتحسين	٣.٤٥	٠.٩٣	٢٦.٩٢	

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بتوفير القيادة بالتضامن الاجتماعي الوقت اللازم والاجتماعات الدورية لتطبيق وقياس الجودة الشاملة (٣.٤٤) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٥) وبقية معامل اختلاف (٣٠.٥٢%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (41.484) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (0.05)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعمل القيادة بالتضامن الاجتماعي على التحسين المستمر للأنظمة والعمليات الإدارية (٣.٤٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة

الانحراف المعياري (١.١١) وبقية معامل اختلاف (٣٢.٠٨%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (45.355) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور القياس والتحسين (3.45) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٣) وبقية معامل اختلاف (٢٦.٩٢%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.

ب) محور آراء واتجاهات العاملين نحو توافر الأهداف والسياسات والإجراءات مع متطلبات الجودة الشاملة:

جدول رقم (١٢) التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو توافر الأهداف والسياسات والإجراءات مع متطلبات الجودة الشاملة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا
١	تتوافق الأهداف الاستراتيجية وسياسات وإجراءات التضامن الاجتماعي مع متطلبات تحقيق معايير الجودة الشاملة	٣.٦٢	٠.٩٠	٢٤.٨٦%	٧٨.٥٠٠**
٢	يتم إعادة صياغة الأهداف والسياسات وفق المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية	٣.٣٥	١.٠١	٣٠.١٥%	٥٠.٩١٩**
٣	المتغير الكلي لمحور	٣.٦٦	٠.٨٧	٢٣.٨٥	

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى توافق الأهداف الاستراتيجية وسياسات وإجراءات التضامن الاجتماعي مع متطلبات تحقيق معايير الجودة الشاملة (٣.٦٢) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٠) وبقيمة معامل اختلاف (٢٤.٨٦%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (٧٨.٥٠٠) وهي دالة عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد انققت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بأنه يتم إعادة

صياغة الأهداف والسياسات وفق المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية (٣.٣٥) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠١) وبقيمة معامل اختلاف (٣٠.١٥%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا (٥٠.٩١٩) وهي دالة عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد انققت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور توافر الأهداف والسياسات والإجراءات مع متطلبات الجودة الشاملة (٣.٦٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري

(٠.٨٧) وبقائمة معامل اختلاف (٢٣.٨٥%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.

جدول رقم (١٣) التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو المقارنة المرجعية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢
١	تعمل التضامن الاجتماعي علي مقارنة أدائها بأداء المؤسسات الأوروبية والأمريكية كأساس لتحسين الأداء	٣.٤٠	١.٢٠	%٣٥.٢٩	٢٧.٦٩٤ **
٢	يتم الاستفادة من الخبرة الأجنبية لتطوير وتحسين معايير الجودة الشاملة	٣.٣١	١.١٨	%٣٥.٦٥	٢٨.٥٠٠ **
٣	المتغير الكلي لمحور المقارنة المرجعية	٣.٣٦	١.٤	٣٠.٩٣	

عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث الاختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى الاستفادة من الخبرة الأجنبية لتطوير وتحسين أدوات الجودة الشاملة (٣.٣١) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٨) وبقائمة معامل الاختلاف (٣٥.٦٥%) بما يعني وجود الاختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (٢٨.٥٠٠) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد

تضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعمل التضامن الاجتماعي "مديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية" على مقارنة أدائها بأداء التضامن الاجتماعي الأوروبية والأمريكية كأساس للتحسين والتطوير (٣.٤٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٠) وبقائمة معامل الاختلاف (٣٥.٢٩%) بما يعني وجود الاختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (٢٧.٦٩٤) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن

المعياري (١.٠٤) وبقيمة معامل الاختلاف (٣٠.٩٣%) بما يعني وجود الاختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.
 (ب) محور آراء واتجاهات العاملين نحو معايير الجودة

اتفقت على هذه العبارة حيث الاختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.
 ٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور المقارنة المرجعية (٣.٣٦) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف

جدول (١٤) التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو معايير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢
١	يتم تطوير أداء التضامن الاجتماعي وفق معايير الجودة الشاملة بكفاءة.	٣.٤٨	١.٢٣	٣٥.٣٤%	**٢١.٠٨١
٢	يتم استيعاب العاملين علي استخدام تطبيقات معايير الجودة الشاملة كأساس لتحسين الأداء	٣.٣٢	١.١٤	٣٤.٣٤%	**٢٧.٥٣٢
٣	توفر التضامن الاجتماعي كافة الخبرات المؤهلة من الداخل والخارج لتحقيق كافة التطبيقات وفق معايير الأيزو ISO	٣.٤٣	١.٢٣	٣٥.٨٦%	**٢٤.١٤٥
٤	المتغير الكلي لمحور	٣.٤١	١.٠٧	٣١.٤٧%	

اختلاف (٣٥.٣٤%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (21.0810) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى استيعاب

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى تطوير أداء التضامن الاجتماعي وفق معايير الجودة الشاملة بكفاءة (٣.٤٨) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.23) وبقيمة معامل

العاملين على استخدام تطبيقات معايير الجودة كأساس للتحسين والتطوير (٣.٣٢) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٤) وبقية معامل اختلاف (٣٤.٣٤%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاي^٢ (27.532) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بمدى توفر التضامن الاجتماعي كافة الخبرات المؤهلة من الداخل والخارج لتحقيق كافة التطبيقات وفق معايير الأيزو (3.43) ISO وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٣) وبقية معامل اختلاف (٣٥.٨٦%) بما

يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاي^٢ (24.145) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعنى أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٤- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور معايير الجودة (٣.٤١) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٧) وبقية معامل اختلاف (31.47) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير. (ت) محور آراء واتجاهات العاملين نحو بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الانحراف ويتوافر بها متخصصون

جدول (١٥) التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية

لقياس الانحراف ويتوافر بها متخصصون

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢
١	لا تستخدم التضامن الاجتماعي بطاقة الأداء المتوازن كأداة أساسية لقياس الانحرافات عن الأهداف الموضوعية	٣.١١	١.٠٩	%٣٥.٠٥	**٣٦.٠٨١
٢	التضامن الاجتماعي تعتمد في أعمالها على المعايير الدولية المؤسسي إن عدم وجود وصف وظيفي محدد لوحدة تنظيمية متخصصة ومكلفة بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يؤدي الي تدهور في مستوي العمليات الإدارية وتحسين الأداء	٣.٤٥	١.١٦	%٣٣.٦٢	**٣٠.٥٩٧
٣	المتغير الكلي لمحور بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الانحراف ويتوافر بها متخصصون	٣.٢٨	٠.٩٨	٢٩.٨٦	

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة

من العاملين فيما يتعلق باعتماد التضامن الاجتماعي في أعمالها على المعايير الدولية إن عدم وجود وصف وظيفي محدد لوحدة تنظيمية متخصصة ومكلفة بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تدهور في مستوى العمليات الإدارية والأداء (٣.٤٥) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٦) و بقيمة معامل اختلاف (%٣٣.٦٢) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (٣٠.٥٩٧) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعدم استخدام التضامن الاجتماعي بطاقة الأداء المتوازن كأداة أساسية لقياس الانحرافات عن الأهداف الموضوعية (٣.١١) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٩) و بقيمة معامل اختلاف (%٣٥.٠٥) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (٣٦.٠٨١) وهي داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الانحراف ويتوفر بها متخصصون (٣.٢٨) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٨) وبقيمة معامل

جدول (١٦) التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو المعايير الدولية مع متطلبات التضامن الاجتماعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢
١	التضامن الاجتماعي تعتمد في أعمالها علي المعايير الدولية لوزارة التضامن الاجتماعي	٣.٥٧	١.٠٥	٢٩.٤١%	٦٩.٣٠٦**
٢	إن تطبيق التضامن الاجتماعي لمعيار الأيزو لا يتعارض مع متطلبات التضامن الاجتماعي	٣.٦٠	١.٠٩	٣٠.٢٧%	٥٣.٨٢٣**
٣	المتغير الكلي لمحور المعايير الدولية مع متطلبات التضامن الاجتماعي	٣.٥٩	٠.٨٨	٢٤.٤٩	

(٢٩.٤١%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كا^٢ (٦٩.٣٠٦) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

يتضح من الجدول السابق للتحليل الوصفي لمحور دعم القيادة ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق باعتماد التضامن الاجتماعي أعمالها على المعايير الدولية (٣.٥٧) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٥) وبقيمة معامل اختلاف

اجتماعية يمكن تحليلها من ناحية وظيفتها في المحافظة على بقاء النسق و توازنه أو أنه يؤدي إلى الاختلال الوظيفي داخل النسق ككل. فالتضامن الاجتماعي كبناء اجتماعي يؤثر ويتأثر بالنظم من حوله وتعد النظم الاقتصادية والثقافية من أبرزها تأثيراً فيه، وللمؤسسات الشبابية وظائف منوط بتأديتها وأي خلل في تلك الوظائف يؤدي إلى اختلال وظيفي.

و تتخذ الدراسة الحالية الاتجاه البنائي الوظيفي منطلقاً لها في دراسة أثر معايير إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين بالتضامن الاجتماعي. المجتمع يتكون من وحدات بنائية تؤدي كل وحدة وظيفة معينة في الحياة الاجتماعية وكل وظيفة تتساند مع بقية الوظائف الأخرى و قد اهتم " تالكوت بارسونز" بفكرة التوازن في النسق الاجتماعي و يذهب إلى أن الخاصية الأساسية والمميزة للنسق هي تساند الأجزاء المكونة للنسق، تركز الدراسة على اعتبار أن التضامن الاجتماعي نسق في المجتمع يعمل على تكامل وظائفه.

(ب) مناقشة النتائج في ضوء محاور الدراسة

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بعدم تعارض تطبيق التضامن الاجتماعي لمعيار الأيزو مع متطلبات التضامن الاجتماعي (٣.٦٠) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف القوي، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٠٩) وبقيمة معامل اختلاف (٣٠.٢٧%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير، وكانت قيمة كاس (٥٣.٨٢٣) وهى داله عند مستوى دالة أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أن عينة الدراسة قد اتفقت على هذه العبارة حيث اختلاف القيمة المتوقعة عن القيمة المشاهدة.

٣- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة من العاملين فيما يتعلق بالمتغير الكلي لمحور المعايير الدولية مع متطلبات التضامن الاجتماعي للجودة (٣.٥٩) وهذا يعني أنها تقع في التوصيف المتوسط، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٨) وبقيمة معامل اختلاف (٢٤.٤٩%) بما يعني وجود اختلاف واضح في الآراء حول هذا المتغير.

تاسعاً: نتائج الدراسة

(أ) مناقشة النتائج في ضوء التوجه النظري

تذهب النظرية الوظيفية إلى أن أي بناء اجتماعي أو عنصر من عناصر تنظيم الجماعة الاجتماعية أو أي معيار اجتماعي أو قاعدة

المحور الأول: البيانات الاولية

متوسط (٢٩) فردا بنسبة (٢٣.٣٩%) من إجمالي الاستثمارات المستوفاة ، وعدد الحاصلين علي مؤهل فوق جامعي عددهم (١٣) فردا بنسبة (١٠.٤٨%).

• تبين أن سنوات الخبرة للعينة محل الدراسة تراوحت بين (سنة واحدة) و(٤٤سنة) وذلك بمتوسط (٧.٥٩) ، وبقيمة انحراف معياري (٨.٣٣).

المحور الثاني: وجود دعم قيادي ومبادرات كافية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التضامن الاجتماعي.

إن قيمة المتوسط العام للفرضية الأولى بلغت (٣.٤٩)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٦.٧٠)، و هي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه أكد نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على ضرورة وجود دعم للقيادة و وجود مبادرات كافية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التضامن الاجتماعي.

• تبين من نتائج الدراسة أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين (٣٠ - ٦٠) عام من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية حيث كان عدد العاملين من العينة الذين يتراوح أعمارهم بين (٣٠ الي أقل من ٤٠) عاماً (٥٩) فردا بنسبة مئوية (٤٧.٥٨ %) من إجمالي الاستثمارات المستوفاة ، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ الي أقل ٥٠) عاما (٤١) فردا بنسبة مئوية (٣٣.٠٧ %) ، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٥٠ الي ٦٠) عاما (٢٤) فردا بنسبة مئوية (١٩.٣٥ %).

• تبين أن غالبية العاملين بالعينة من الذكور حيث بلغ تكرارهم (٦٨) وبلغت نسبتهم (٥٤.٨٤ %) من إجمالي العينة ، وبلغ تكرار عدد العينة من الإناث (٥٦) فردا بنسبة (٤٥.١٦ %) .

• تبين أن غالبية أفراد العينة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بالدقهلية من الحاصلين علي مؤهل جامعي وعددهم (٥٢) فردا بنسبة (٤١.٩٤ %) وعدد الحاصلين علي مؤهل فوق متوسط (٣٠) فردا بنسبة (٢٤.١٩ %) وعدد الحاصلين علي مؤهل

المحور الثالث: وجود خطط واهداف وسياسات لدى المؤسسة لتحقيق معايير الجودة الشاملة

إن قيمة المتوسط العام للفرضية الثانية بلغت (٣.٥٣)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٧.٤٥)، و هي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه أكد نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على ضرورة وجود خطط واهداف وسياسات لدى المؤسسة لتحقيق معايير الجودة الشاملة

المحور الرابع : استخدام معايير الجودة الشاملة بمفهوم العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر.

إن قيمة المتوسط العام للفرضية الثالثة بلغت (٣.٣٦)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على عدم التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع

الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤.٣٦)، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه أكد نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على إن عدم استخدام معايير الجودة الشاملة بمفهوم العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر يؤثر سلبا على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

المحور الخامس: توفير مديرية التضامن الاجتماعي المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

إن قيمة المتوسط العام للفرضية الرابعة بلغت (٣.٣١)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٥٧)، و هي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه أكد نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على ضرورة توفير مديرية التضامن الاجتماعي المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات وزارة التضامن الاجتماعي من تدريب وتوعية.

- إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة (باريتو - Pareto حلقات الجودة Quality Circles - عظمة السمكة Fish - دالة نشر الجودة Quality function - deployment المرجعية المقارنة Benchmarking) هي أهم عوامل نجاح تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- إن تطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق معايير الجودة الشاملة.
- إن معيار الأيزو يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- إن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية أثر على فاعلية تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- إن تطبيق معايير الجودة الشاملة له أثر إيجابي على الاصلاح المؤسسي في مديرية التضامن الاجتماعي .
- إن تطبيق معايير الجودة الشاملة يعتبر أحد المعايير الأساسية للاعتماد المؤسسي.
- إن تحديد مهارات وخبرات ومؤهلات المسؤولين عن تطبيق معايير الجودة في

المحور السادس: عدم اهتمام ادارة التضامن الاجتماعي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وتحسينه

إن قيمة المتوسط العام للفرضية الخامسة بلغت (٣.١٦)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على عدم التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٠٣)، و هي دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وعليه أكد نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على إن عدم اهتمام ادارة التضامن الاجتماعي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وتحسينه يؤثر سلبا على تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة.

ومن أهم النتائج التي وردت في الدراسة كانت كالتالي:

- إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس وتحليل النتائج والبدء في التحسين المستمر.

التضامن الاجتماعي بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتمكين الإصلاح الإداري بكافة الإدارات ومديرات التضامن الاجتماعي .

- تركيز الوزارة على دعم أنشطة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التضامن الاجتماعي التي تتناسب مع المعطيات الحالية وتستهدف تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة مع قياس مرحلي لتحقيق المؤسسات لتلك الأهداف

المراجع

١. عبدالباسط حسن، اصول البحث العلمي الاجتماعي ، مكتب وهبة ، القاهرة ، ١٩٨٢م ، ص ٢٣
٢. رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الكتاب الحديث ، ٢٠٠٤م ، ص ١٠٨ .
٣. محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار الأول للنشر ، عمان ، ٢٠٠٤م ، ص ٣٢
٤. يوسف حجيم الطائي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨م ، ص ٥٥ .
٥. رعد عبدالله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار الأوائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ٢٠١٢م ، ص ١٩ .

- التضامن الاجتماعي أمر هام لتحقيق معايير الجودة الشاملة
- إن القيادات و الادارية في التضامن الاجتماعي ملمة بضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة.
 - إن عدم دعم القيادات لتطبيق معايير الجودة الشاملة يؤثر سلبا على أداء العاملين التضامن الاجتماعي.
 - إن عدم الاستفادة من الخبرات السابقة عالميا ومحليا في تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤثر سلبا على تطبيق معايير الجودة الشاملة.
 - إن عدم عمل برامج تدريبية و تثقيفية للعاملين في التضامن الاجتماعي يؤثر سلبا على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

توصيات عامة

- ضرورة الاهتمام بمعايير إدارة الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المؤسسات التي لا تهدف الي الربح أي المؤسسات الخدمية مثل التضامن الاجتماعي .
- الجودة الشاملة إحدى أدوات الإصلاح الإداري فيجب علي الحكومة المتمثلة في وزارة التضامن الاجتماعي بإلزام مديريات

٦. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٢م ، ص ١٩ .
٧. الدراكة مأمون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ٢٠٠١م ، ص ١٩ .
٨. خالد بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات علي القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد ، الرياض ١٩٩٧ م ، ص ٧٠ .
٩. محمود خضر كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٠م ، ص ٤٢ .
١٠. أحمد زكي بدوي معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٧٧م
١١. السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، مكتبة المجمع، الخبر، ١٩٩٥، ص ١٥ .
١٢. سلمان زيدان، ادارة الجودة الشاملة المعايير ومداخل العمل، دار المناهل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٩٢ .
١٣. محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص ١٥ ،
١٤. خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، ١٩٩٧ ص ٧٤
١٥. محمود خضير كاظم، مرجع سوق ذكره، ص ٤٨ ،
١٦. المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٥ ، العدد الثاني، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٩٥ ، ص ٢١٣ .
17. A. M. Fericelli, Performance et ressources humaines, Economica, Paris, ١٩٩٦, p.٠٤
18. Bernard Matory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance, ٦ème édition dunod paris ٢٠٠٥p *١٦٤Op ,cit, p ١٦٤
19. *Op ,cit, p ١٦٤
٢٠. محيد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢١٩ .
٢١. أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٢ ، ص ١٧
٢٢. قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، ٢٢ و ٢٣ نوفمبر ٢٠١٠ ، جامعة ورقلة، ص ١١١
٢٣. عبد الهادي إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر ٣ ، ص ٢٠

٢٤. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد (٥)، جامعة بانية، ٢٠١٧ ص ٤
٢٥. علي أحمد علي حسن ، دور الحوكمة الرشيدة في تطوير الأداء الوظيفي في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة المنصورة ، ٢٠٢١م
٢٦. فاطمة مستهيل عبدالله رياس الكثيري ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها العدد (١٢٢) ٣١/أبريل ، ج ١ ، من ص ٥٧٣ ٥٩٦ ، ٢٠٢٠م
٢٧. عصام الدين محمد أبو العنين، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٩م .
٢٨. علم الدين محمد بكر يوسف ، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٩م .
٢٩. صباح قاسم ، الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، بحث غير منشور ، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر ، ٢٠١٩م .
٣٠. سامان توفيق حمة درويش ، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية ف محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة النيلين ، ٢٠١٧م .
31. . Karoline & Anne The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance. An empirical study on small and mediumsized Danish manufacturing companies.2013
32. (1) . Rashed S. Aljalhma (2012)Impact of Organization culture On TQM Implementation barriers Brunel University
33. London Doctor of Philosophy:
34. (1) "Zisis Pandelis et al, The Application of Performance Measurement in the Service Quality Concept,The Case of aGreek Service 2741" ,Investment and Banking 9,Organisation , Journal of Money ٢٠٠٩
35. (1) Madhu Ranjan Kumar :Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways, thesis for Doctor of Business Administration , graduate collage of management ,Southern cross University Lismore Australian
36. (1) . Adediran (2008)Total Quality Management – A test of theeffect of total quality management on performance andstakeholder satisfaction