

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط

(دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)

محمد جودت فارس¹، سليمان الطلاع²، ريم أبو نمر³

¹ جامعة الأزهر - غزة - فلسطين، Mfares2000@yahoo.com

² جامعة الأزهر - غزة - فلسطين، Eltallasuliman@gmail.com

³ وزارة الصحة - فلسطين، Eltallasuliman@gmail.com

The Role of Human Resources Management in Enhancing Institutional Performance through Total Quality as an Intermediate Variable

(An Applied Study on the Palestinian Ministry of Health in the Southern Government)

Mohammed fares¹, suliman et-talaa², reeem abu nmer³

تاريخ الاستلام: 2023/01/31 ؛ تاريخ القبول: 2023/04/19 ؛ تاريخ النشر: 2023/06/30

ملخص :

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بوزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (1083)، وتكونت العينة من (315) موظفًا وموظفة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، وأن مستوى إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الموارد البشرية على الجودة الشاملة، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية للجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وأيضًا أشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، الجودة الشاملة، وزارة الصحة.

تصنيف JEL : M12 ؛ L25 ؛ I19

Abstract :

The study aimed to identify the impact of human resource management on institutional performance, with the presence of Total Quality as a mediating variable in the Palestinian Ministry of Health. The descriptive analytical approach was used. The study population consisted of (1083) administrative employees in the Palestinian Ministry of Health. And a number of results were reached, the most important of these are: that the reality of applying human resources management dimensions in the Palestinian Ministry of Health is in a medium degree, and that the level of institutional performance is in a medium degree, and that the level of total quality management is in a high degree, and it also indicated that there is a statistically significant effect of the dimensions of human resources on Institutional performance in the Palestinian Ministry of Health, and the presence of a statistically significant effect of the dimensions of human resources on the total quality, and the presence of a significant statistical effect of the total quality on the institutional performance, and also indicated that there is a statistically significant effect of human resources management on the institutional performance through total quality as a mediating change in the Palestinian Ministry of Health

Keywords: human resources management, institutional performance, total quality, Ministry of Health.

Jel Classification Codes : M12 ; L25 ; I19.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

محمد جودت فارس، سليمان الطلاع، ريم أبو نمر (2023)، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، ص ص 28 - 45 .

المؤلف المرسل: محمد جودت فارس ، الإيميل : Mfares2000@yahoo.com

1. مقدمة

تواجه المنظمات تطورات هائلة في مختلف المجالات: الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، كما تعرضت لتحديات داخلية وخارجية كبيرة مما جعلها تتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة والتحول لممارسة الأساليب الحديثة، التي مكنتها من مجابهة التطورات والاستجابة السريعة للمتغيرات، والانفتاح السريع على العالم الخارجي.

فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة، ويطلق عليه بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد مجالاً لنجاح أي مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس حديثة، ويمثل العنصر البشري أهم مؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، ورسم سياساتها المستقبلية، وذلك لأهميته لإنجاح أو فشل أي مؤسسة، فتحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة يكون من خلال العنصر البشري، وبالتالي فالمؤسسات التي تبحث عن التميز والمنافسة أصبح لديها الاهتمام بالموارد البشرية وبذل المال والوقت والجهد من أجل اختيار أفضل كفاءة (أبو زر، 2018، ص 2).

إن إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من الوظائف والأنشطة وعمل تحليل لجميع الوظائف ووضع استراتيجيات الموارد البشرية، والتي تهدف من خلالها إلى تخطيط وتنظيم عمل الموارد البشرية من أجل تصريف شؤونها وتحقيق أهداف المنظمة والافراد العاملين بها، مع العمل على تزويد المنظمة بالموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في المنظمة، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتحديد رواتبهم ومزاياهم وتحفيزهم ومعالجة مشاكلهم لتنسيق أهدافهم واحتياجاتهم وحاجات المنظمة كل هذا ضمن عمل تنظيمي منظم (درة والصباغ، 2008، ص 20).

يعد الأداء المؤسسي انعكاساً لأهداف وإنجازات المنظمة، وتتلخص أهميته في أنه ينقل العمل لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة من فردية إلى جماعية، ومن العشوائية إلى التخطيط، من غموض الدور إلى وضوح الدور (الشتيف وقفة، 2019، ص 403).

ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها هدفاً يراود تحقيقه وأسلوب عمل يطبق داخل المنظمات، وأنها عملية مستمرة باستمرار وجود المنظمة وليست عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء عمل معين، وتعمل الجودة الشاملة على خلق ثقافة المسؤولية الجماعية وليست الفردية، كما تعمل على العمل الوقائي، أي تمنع حدوث المشاكل والأزمات بدلاً من أن يتم معالجة المشاكل وحلها بعد وقوعها (عابدين وخلاف، 2007، ص 102)، وبالتالي فإن المقصود من الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والعناصر والأساليب التي يجب التقيد والالتزام بها من قبل المنظمات، وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من ممارسات ومبادئ الجودة الشاملة والمتمثلة في تحسين الأداء العام للمنظمة، وتحقيق رضا الجمهور عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (اللوزي، 2004، ص 370).

وتكمن أهمية القطاع الصحي بأن له دور متميز في تطوير وتنمية صحة المجتمع باعتبار هذا القطاع محورياً رئيساً من محاور تنمية المجتمع ورفاهيته، وهذا يمس حياة البشر ووجودها، والقطاع الصحي أساسي لكي يستطيع الفرد من أن يتمتع بحياة اجتماعية واقتصادية مثمرة، وعليه فإن تحسين جودة الحياة الصحية للأفراد، وتوفير مستوى عالي من الرعاية يمثل إحدى أولويات المجتمعات محلياً وعالمياً (أبو طعمية، 2016، ص 3).

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من البديهي لطرق مشكلة أي مجتمع دراسة أن نسعى إلى تشخيص واقع البيئة الداخلية لمجتمع الدراسة، والوقوف على نقاط ضعفه التي تستوجب الدراسة والتحليل، فقد تم اجراء دراسة استطلاعية وتبين من خلالها وجود ضعف في إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي داخل وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة محل الدراسة، حيث بلغت النسبة المئوية لتطبيق الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (61%)، بالإضافة إلى توصيات العديد من الدراسات كدراسة (الحاكم، 2018) ودراسة (أبو زر، 2018)، ودراسة (أبو طعمية، 2016)، فقد أوصوا بضرورة الاهتمام بالجودة والتميز في أداء مؤسسات الصحة مساهمة للتطور السريع الذي تتميز به وزارة الصحة الفلسطينية في العالم المتحضر ومساهمتها الفاعلة في إنتاج الوقاية والصحة والعلاجية، وتزويدها للمستفيدين منها، وهذه الأسباب لن تكون بمعزل عن إدارة الجودة الشاملة لوزارة الصحة الفلسطينية، أما بما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد أظهرت دراسة راضي (2015) ضرورة اهتمام

الإدارة العليا بتطوير هيكلية وزارة الصحة، وتفويض الصلاحيات، والاهتمام بأنظمة الاتصال والتواصل، ووضع معايير من شأنها تحسين الأداء المؤسسي، وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد سؤال الدراسة الرئيس: -

ما هو أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط؟، وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات وهي:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؟

2.1 فروض الدراسة

- الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.
- الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بوزارة الصحة الفلسطينية.
- الفرض الرئيسي الثالث: يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية.
- الفرض الرئيسي الرابع: يوجد أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية.

4.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة كون موضوع الموارد البشرية أحد الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وحاله من تأثير كبير على أداء المنظمات ونجاحها.

5.1 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية وصادقة، وتتميز بدرجة عالية من الدقة والثبات، لأن هذا المنهج يعمل على كشف الظواهر ويفسرها ويحللها ويقف عند أسبابها.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم دقيق للموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم حيث ينظر كل باحث من الزاوية التي يمتلكها، وعليه تم سرد بعض التعريفات والمفاهيم الخاصة بالموارد البشرية، وهي كما يلي:

الجدول 1. وجهات نظر الباحثين في مفهوم إدارة الموارد البشرية

التعاريف	الباحث / السنة
الأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملين لكي تحصل المنظمة منهم على منفعة، لتحقيق أهداف المنظمة.	Mondy & Noe (2005, p4)
هي مجموعة الأعمال والممارسات التي يتم تنفيذها من خلال مجموعة أنشطة تتعلق بالجانب البشري التي تلزم إدارة المنظمة لممارسة وظائفها بأكمل صورة.	Dissler (2003, p34)
هي عبارة عن الجهود التي تبذل لضمان ديمومة وجود موارد بشرية كفؤة والتي تحتاجها المنظمة، وذلك من خلال القيام بأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين لغاية حماية خدمة الفرد داخل المنظمة، بهدف وضع الفرد المناسب في العمل المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم، والعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة العامة وأهداف الأفراد.	سحويل (2020، ص 10)
جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمرتبطة بتحديد احتياجاتهم من الأفراد كمّاً ونوعاً، وتنمية قدراتهم وكفاءتهم ومنحهم تعويضات ورعاية كاملة، بهدف أن تستفيد منه المنظمة زمن جهودهم لتحقيق أهدافها.	الشهري وآخرون (2020، ص 1249)
مجموعة السياسات والممارسات التي من شأنها أن تؤثر في ممارسات العاملين واتجاهاتهم وأدائهم، كما أنها عملية جذب وتطوير والحفاظ على نوعية وجودة العمل.	الصوالحة وآخرون (2020، ص 1056)

المصدر: من اعداد الباحث

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن وجهات نظر الباحثين في مفهوم إدارة الموارد البشرية قد اتفقت على أن وظيفة الموارد البشرية هدفها تحقيق أهداف المنظمة العامة وأهداف الأفراد الخاصة وذلك بعمل توازن بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة. كما أن الموارد البشرية كإدارة تمثل جزء من العملية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وأنه ومن غير الممكن أن يتم تحقيق هذه الأهداف دون توفير الموارد البشرية المطلوبة كمّاً ونوعاً.

2.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية

تختلف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى تبعاً لحجم أنشطتها وأعمالها وعدد العاملين بها وأيضاً تتطور تبعاً للتغيرات البيئية الخارجية التي تواجه كافة المنظمات، وأن هذه الوظائف تتداخل وتكمل بعضها البعض، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى (زيدية، 2015، ص 39).

أ. **الاستقطاب والاختيار:** جوهر عملية الاستقطاب هو جذب العاملين للمنظمة لتعبئة شواغر الوظائف في المنظمات وذلك بالكمية والنوع المطلوب وفي أفضل وقت تحتاجه، ومن ثم تعيينهم من أجل استمرار عمل المنظمة (Denisi & Griffin, 2001, p125).

ب. **التدريب والتطوير:** لكي تبقى وتستمر المنظمات وتحقق أهدافها يجب وضع واتباع استراتيجية للتدريب، لأن هدف التدريب هو أن تتكيف المنظمات والعاملين مع أي تغيرات في البيئة، لأن هناك تطورات سريعة تعيشها المنظمات محلياً وعالمياً، كم يعمل التدريب على تحسين وتطوير مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد، وبالتالي ينقل العاملين على المستوى المرغوب من الكفاءة في أداء العمل (العزاوي، 2009، ص 13).

ج. **التقييم:** يعتبر التقييم من أهم عوامل نجاح أي منظمة من المنظمات حتى تصل إلى معدل عالي من الكفاءة في أداء عاملها، لذلك فإن المنظمة تحصل على حقائق محددة عن أداء الأفراد العاملين مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وتزويدها بمؤشرات عن المشاكل التي

تواجههم في أعمالهم، وذلك لتمكين العاملين من معرفة نقاط القوة والضعف في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور لضمان الاستمرار في العمل بأعلى كفاءة (السالم وصالح، 2006، ص 25).

د. الحوافز والتعويضات: إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم واشباع رغبتهم ببعض الحوافز والتعويضات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل، ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية (برنوطي، 2005، ص 281).

3.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يمكن توضيح مفهوم الأداء المؤسسي وفق وجهات نظر وارااء مختلفة لعدد من الباحثين من خلال الجدول (2) أدناه:

جدول 2. وجهات نظر الباحثين في مفهوم الأداء المؤسسي

الباحث/ السنة	التعاريف
Harath & Roslimahmood (2014, p96)	الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، أي أنه يعني النجاح التنظيمي والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية.
حسينة (2015، ص 36)	محصلة سلوك الفرد من خلال الممارسات والإجراءات التي توجه العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي مدي نجاح أو فشل الفرد في تحقيق هذه الأهداف.
كحيلي (2015، ص 28)	قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها لتضمن الاستمرارية والبقاء ومواجهة التحديات والمتغيرات في المحيط الذي تعمل فيه.
عبد الهادي (2017، ص 42)	هي الجهود والإجراءات التي تقوم بها المنظمة، التي تتمثل بقدرتها على استخدام الموارد المتاحة، من خلال تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز العمل المطلوب بأقصى كفاءة وفعالية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
فضيلة (2018، ص 292)	هي الانجازات والأهداف المراد الوصول إليها بغض النظر عن اختلاف أحجام وأنواع تلك المنظمات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفعالية عالية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها داخلية أو خارجية.

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال المفاهيم السابقة يستنتج أن الأداء المؤسسي يتضمن ثلاثة أبعاد:

- العمل على تحقيق أداء الأفراد من خلال وحداتهم التنظيمية.
- يتم تحقيق أداء الوحدات التنظيمية من خلال سياسات المنظمة.
- تحقيق أداء المنظمة يتم بالتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.

4.2. أبعاد الأداء المؤسسي: حتى تستمر المنظمة لابد أن تؤدي عملها بشكل فعال وأن تستخدم مواردها المتاحة بشكل كفء وفعال لخدمة عملائها، كما أن خلق قيمة للمنظمة هام جداً لاستمرارها وأن قدرة عملها على إضافة هذه القيمة يجب أن يتجاوز بكثير تكاليف استخدامها لمواردها كمدخلات، وهذا يعطي للمنظمة أداء متميز ونتاجية مرتفعة، وإن الأداء المؤسسي يمكن أن يقاس بأربع أبعاد وهي (العامري، والغالي، 2007، ص 395-414):

البعد الأول: فاعلية المؤسسة: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

البعد الثاني: كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية للوصول إلى الأهداف. وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

البعد الثالث: الارتباط: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كم وكيفية، بمعنى هل المنظمة تختار الأنشطة والبرامج بما يتلاءم مع احتياجات عملائها، ودرجة رضاهم.

البعد الرابع: الاستدامة: وهي قدرة المنظمة الحصول على الأموال لكي تستطيع تنفيذ البرامج والأنشطة التي حددتها، وهل لديها موارد بشرية ومالية تكفي لاستمرار عملها، وهل لديها قدرة على تقديم خدماتها لعملائها بنفس الفعالية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت أنشطة وبرامج المنظمة تتناغم مع البيئة المحيطة بها.

5.2 مفهوم الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً حديثاً، وقد طبقت الكثير من المنظمات هذا المفهوم من أجل التغيير نحو الأفضل، وخلق ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في الوقت الذي فيه تنافساً شديداً في عالمنا اليوم، استخدمت إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات بشكل كبير وخصوصاً في العشرين سنة الماضية، وأخذ ينتشر بشكل سريع رغم حداثة، كما أن الرقابة على الجودة أصبحت القاسم المشترك في جميع الكتابات خلال السنوات الأخيرة، واختلف الكتاب حول هذا المفهوم، إلا أنهم اتفقوا على بعض جوانب أساسية (عبد الجواد، 2016، ص 17).

جدول 3. وجهات نظر الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة

الباحث / السنة	التعريف
الداود (2013، ص 14)	أسلوب إداري استراتيجي متكامل يسعى للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المادية والبشرية) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والوصول إلى المستوى المطلوب من رضا الزبون.
Ozcan (2017, p 93)	هي عبارة عن تحسين وتطوير أداء المنظمة بشكل مستمر، من أجل الاستجابة الدائمة لمتطلبات المستهلك المستمرة.
المحارمة (2017، ص 462)	بأنها أسلوب للممارسة الإدارية داخل المنظمة بهدف الوصول إلى النجاح والتحسين والتطوير المستمر لتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
عبدو (2017، ص 26)	فلسفة إدارية معاصرة جوهرية نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العاملين - الداخليين والخارجيين - ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة وتقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات العاملين المشاركة في اتخاذ القرار.
الصمادي (2019، ص 10)	هي تحويل الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالزبائن إلى خصائص تكون في خدمتهم وتؤدي في نهاية الأمر لإحداث نوع من التوافق بين تطلعات الزبائن وخصائص الخدمة المقدمة.

المصدر: من اعداد الباحث

مما سبق يتضح أن هناك اختلاف بين رواد وعلماء الجودة الشاملة في تحديد تعريف ومفهوم شامل، فمنهم من ركز على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والتعاون، ومنهم من اعتبر الجودة الشاملة هي المسؤولة عن توفير المناخ الملائم للعاملين لتحقيق الجودة، بينما ركز آخرون على رضا العميل أو المستفيد بقياس مدى رضاه على المنتج أو الخدمة المقدمة.

6.2. أبعاد الجودة الشاملة: بعد الاطلاع على الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثون السابقون، فقد حدد الباحثون أبعاد الجودة الشاملة التي تطرقت لها هذه الدراسة، وهي كالتالي:

أ- التركيز على الجمهور: ويشمل مدخلات العملية وهم أفراد المنظمة والعملاء (هو المستفيد)، فالإدارة لا بُدَّ لها أن تهتم بكلا الطرفين وبالتغذية الراجعة من مكونات العملية، من أجل تقديم الخدمات والمنتجات بشكل أكثر تميزاً ويتناسب مع ما يتوقعه المستهلك، حتى يتم كسب رضاه وولائه، وبهذا تحقق المنظمة نجاحاً وقدرة على المنافسة (الملاح، 2005، ص 36).

ب- دعم الإدارة العليا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يتطلب تحديد إجراءات للوصول إليه، ويحتاج إلى قناعة الإدارة العليا بأهمية تنبيه وتطبيقه، ويجب أن توفر هذه الإدارة الدعم المعنوي والمادي، وهذا الدعم يأتي من خلال الاعلان عن تطبيق هذا المفهوم في جميع المستويات التنظيمية، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتطبيق (عقيلي، 2005، ص 36).

ج- التحسين الشامل والمستمر: عندما نحصل على سلعة أو خدمة لا تلي حاجتنا أو نقل عن توقعاتنا، فإننا نقوم بشراء السلعة المنافسة أو نقدم شكوى، هذا في ظل الجودة الشاملة، فإننا نستخدم تلك النتائج الشكوى أو الحاجات التي لم تلي، كمؤشر على أن هناك خطأ في العملية الإنتاجية، وبعدها نقوم بتصحيح تلك الأخطاء الموجودة في السلعة، وهذا يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة للمستهلك (توفيق، 2005، ص 78).

د- السياسات والاستراتيجيات: لكي يتم تسهيل وضع سياسات وبرامج من خلال بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وذلك لمعرفة وتحديد قوة وضعف المنظمة داخلياً، ومعرفة فرصها وتحدياتها خارجياً، لا بد من أن يكون هناك خطة متكاملة من خلال رؤية ورسالة وأهداف تم وضعها من قبل المنظمة (عبد الجواد، 2016، ص 26).

3. الإطار التطبيقي

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع من العاملين الإداريين الموجودين في مناصب إشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية والذي يبلغ عددهم (1083) موظفًا موزعين كما هو مبين في جدول أدناه:

جدول 4. عدد أفراد مجتمع الدراسة

الإجمالي	احصائيات الكوادر البشرية بالوظائف الإشرافية		المسمى الوظيفي
	ذكور	اناث	
347	258	89	رئيس شعبة
563	422	141	رئيس قسم
136	122	14	مدير دائرة
12	12	0	مدير وحدة
25	25	0	مدير عام
1083	839	244	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على احصائيات شؤون الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية (2022)

تم احتساب حجم عينة الدراسة من خلال المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N+n-1} \text{ معادلة}$$

$$n = (384 \times 1083) / (1083 + 384 - 1) \approx 284$$

وبذلك يكون حجم العينة الملائم يساوي (284) على الأقل حتى تمثيل المجتمع بطريقة صادقة، وقد تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، قام الباحثون بتوزيع (315) قائمة استقصاء، وتم استرداد (315) مفردة بنسبة 100%.

2.3 أداة الدراسة:

تم إعداد قائمة استقصاء حول "أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط"، بما يخدم موضوع الدراسة حتى يمكن اعتبار الاستبانة أداة رئيسية ملائم للدراسة الميدانية في الحصول على كافة البيانات والمعلومات الكاملة من المبحوثين، فالأداء الأولي تمثل إدارة الموارد البشرية كـ "متغير مستقل" وتكون من (39) فقرة، والأداء المؤسسي كـ "متغير تابع" وتكون من (17) فقرة، والجودة الشاملة كـ "متغير وسيط" وتكون، وتم تحديد مستوى الموافقة خمس مستويات "عدم الموافقة بشدة، عدم الموافقة، محايدة، موافقة، موافقة بشدة" وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كتدرج لجميع فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام مقياساً ليكرات الخماسي لقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس التالي كما هو موضح الجدول التالي:

جدول 5. مستويات الموافقة في الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.85	1.85 إلى 2.60	2.65 إلى 3.40	3.45 إلى 4.20	أكبر من 4.20
النسبة	أقل من 35%	35% إلى 52%	53% إلى 68%	68.5% إلى 84%	أكبر من 84%

المصدر: من اعداد الباحث

3.3. صدق وثبات الاستبانة

أ. صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الموارد البشرية: يقصد به مدى اتساق جميع الفقرات مع محور من محاور الدراسة التي تنتمي إليها، للتحقق من صدق بناء مقاييس الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد اتضح أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات بعد (الاستقطاب والاختيار) ما بين (0.450 - 0.868)، وتراوحت معاملات بعد (التدريب والتطوير) ما بين (0.567 - 0.819)، وتراوحت معاملات بعد (التقييم) ما بين (0.478 - 0.803)، وأخيراً تراوحت معاملات بعد (الخوافز والتعويضات) ما بين (0.638 - 0.911).

ب. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المؤسسي: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمقياس الذي تنتمي إليه، وقد اتضح أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات مقياس (الأداء المؤسسي) ما بين (0.450 - 0.835).

ج. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الجودة الشاملة: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمقياس الذي تنتمي إليه، وقد اتضح أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات مقياس (الجودة الشاملة) ما بين (0.540 - 0.889).

4.3 ثبات الاستبانة: لقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) لكل عبارة ومحور الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل ألفا كرمباخ، وهذا موضح في الجدول (6) التالي:

جدول (6). معامل الثبات (الفاكرو نباخ) للمقاييس

المقياس	عدد الفقرات	معامل الفاكرو نباخ
إدارة الموارد البشرية	39	0.958
1 الاستقطاب والاختيار	11	0.908
2 التدريب والتطوير	10	0.909
3 التقييم	9	0.835
4 الحوافز والتعويضات	9	0.938
الأداء المؤسسي	17	0.929
الجودة الشاملة	15	0.938
المقياس ككل	71	0.979

المصدر: من اعداد الباحث

من معاملات الثبات بطريقة الفاكرو نباخ: تبين من خلال الجدول السابق بأن جميع معاملات الفاكرو نباخ لقائمة الاستقصاء يساوي (0.979)، وهذا دليل كافي على أن قائمة الاستقصاء يتمتع بمعامل ثبات عالٍ ومرتفع.

5.3 تقييم مستوى إجابات عينة الدراسة

جدول 7. نتائج إجابات عينة الدراسة على محاور إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، والجودة الشاملة

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرات	المستوى
1	الاستقطاب والاختيار	3.48	0.69	69.67%	1	مرتفع
2	التدريب والتطوير	3.22	0.74	64.36%	3	متوسط
3	التقييم	3.35	0.74	67.04%	2	متوسط
4	الحوافز والتعويضات	3.08	0.86	61.50%	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.29	0.65	65.82%		متوسط
	الأداء المؤسسي	3.18	0.70	63.68%		متوسط
	الجودة الشاملة	3.42	0.72	68.36%		مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (7) أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الأبعاد المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغت (3.29)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (65.82%)، مما يشير واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بدرجة متوسطة، و أن متوسط الدرجة الكلية للمحور الثاني "الأداء المؤسسي" بلغ (3.18)، وانحراف معياري (0.70)، وبوزن نسبي (63.68%) بدرجة متوسطة، وأن متوسط الدرجة الكلية للمحور الثالث "إدارة الجودة الشاملة" بلغ (3.42)، وانحراف معياري (0.72)، وبوزن نسبي (68.36%) بدرجة مرتفعة.

4. تحليل ومناقشة النتائج

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية.

تم استخدام الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول 8. أثر أبعاد المتغير المستقل على الأداء المؤسسي

أبعاد المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.213	1.897	0.005	202.917	0.724
الاستقطاب والاختيار	0.179	3.887	0.000		
التدريب والتطوير	0.301	6.588	0.000		
التقييم	0.226	4.922	0.000		
الحوافز والتعويضات	0.203	5.915	0.000		

المصدر: من اعداد الباحث

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (8) استخدم أسلوب "Enter" لإيجاد معادلة خط الانحدار المتعدد، وتبين أن الأبعاد التالية: (التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات، الاستقطاب والاختيار) لها تأثير على (الأداء المؤسسي)، وتبين أيضاً أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى دلالة احصائية (0.05)، ويوضح السابق أيضاً أن قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها ذات دلالة احصائية مما يدل على ما يؤكد قوة تفسير نموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، كما أن معامل التحديد يساوي (0.724)، وهذا يعني أن أبعاد (التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات، الاستقطاب والاختيار) فسرت (72.4%) من التباين الكلي في (الأداء المؤسسي)، وأن ما نسبته 0.276 يفسره عوامل أخرى، ويمكننا الآن أن نضع الصيغة النهائية لمعادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.213 + (0.30 \times \text{التدريب والتطوير}) + (0.23 \times \text{التقييم}) + (0.20 \times \text{الحوافز والتعويضات}) + (0.18 \times \text{الاستقطاب والاختيار})$$

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير لأبعاد إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات) على المتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة)، وتحديد أي الأبعاد الذي يؤثر على المتغير الوسيط.

جدول 9. أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة)

الأبعاد	حجم المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	تحديد اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.333	2.770	0.006	177.529	0.696
الاستقطاب والاختيار	0.318	6.457	0.000		
التدريب والتطوير	0.189	3.848	0.000		
التقييم	0.261	5.309	0.000		
الحوافز والتعويضات	0.160	4.354	0.000		

المصدر: من اعداد الباحث

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (9) تم استخدام طريقة "Enter" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن الأبعاد التالية: (الاستقطاب والاختيار، التقييم، التدريب والتطوير، الحوافز والتعويضات) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (إدارة الجودة الشاملة) حسب طريقة "Enter"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) حيث يلاحظ أنها ذات دلالة احصائية مما يدل على أن هناك قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.696)، وهذا يعني أن أبعاد (التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات، الاستقطاب والاختيار) فسرت (69.6%) من التباين الكلي في (إدارة الجودة الشاملة)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{إدارة الجودة الشاملة} = 0.33 + (0.32 \times \text{الاستقطاب والاختيار}) + (0.26 \times \text{التقييم}) + (0.19 \times \text{التدريب والتطوير}) + (0.16 \times \text{الحوافز والتعويضات})$$

تتشابه تأثير أبعاد الجودة الشاملة كما تأثيرها بالأداء المؤسسي، ووجود أثر للاستقطاب والتعيين.

- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية.

استخدم الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول 10. أثر متغير إدارة الجودة الشاملة على المتغير (الأداء المؤسسي)

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.381	3.632	0.000	745.556	0.704
الأداء المؤسسي	0.820	27.305	0.000		

المصدر: من اعداد الباحث

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

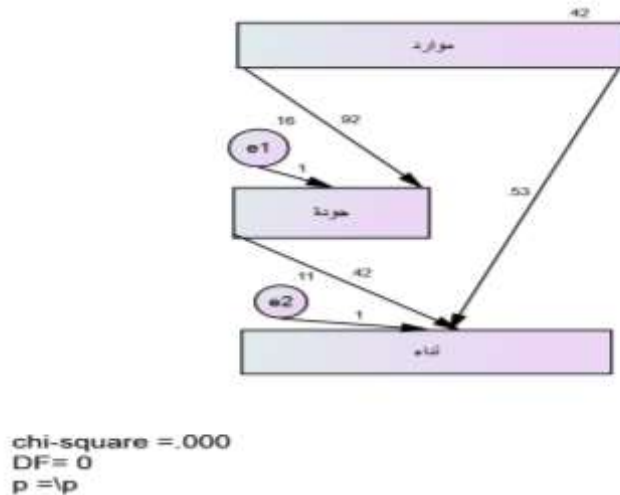
من خلال جدول (10) أجري أسلوب ال "Enter" لتحديد معادلة خط الانحدار المتعدد، وتبين بأن المتغير (إدارة الجودة الشاملة) له تأثير مباشر وقوي على (الأداء المؤسسي)، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويوضح الجدول (10) قيمة (F) أنها ذات دلالة إحصائية، وهذا يؤكد قوة تفسير نموذج الانحدار الخطي المتعدد احصائياً. وأن معامل التحديد يساوي (0.704)، ويدل هذا أن إدارة الجودة الشاملة فسرت (70.4%) من مجموع التباين في (الأداء المؤسسي)، والباقي يعود لمجموعة من العوامل غير الواردة في النموذج، ويتم وضع معادلة الانحدار الخطي في صورتها النهائية كالآتي:

$$\text{الجودة الشاملة} = 0.38 + (0.82 \times \text{الأداء المؤسسي})$$

- **الفرضية الرئيسة الرابعة:** يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل الانحدار باستخدام برنامج Amos26 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وذلك للتحقق من أثر ادارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط، وتفترض الدراسة الحالية أن إدارة الموارد البشرية تؤثر في الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط كما هو موضح في النموذج التالي:

شكل 1. نموذج الهيكل العام للدراسة



يظهر من النموذج أن قيمة كاي (0.000) وهي دالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.01)، وقيمة (DF) (0) مما يدل على دلالة إحصائية كما يظهر من النموذج أن الموارد البشرية تؤثر في الجودة الشاملة وتؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر وللتحقق من ذلك كما هو موضح من الجداول التالية: -

جدول 11. نتائج النموذج الهيكلي العام للدراسة

		Estimate	S.E.	C.R.	P
الجودة الشاملة	إدارة الموارد البشرية <---	.918	.035	26.559	***
الأداء المؤسسي	الجودة الشاملة <---	.422	.047	9.021	***
الأداء المؤسسي	إدارة الموارد البشرية <---	.528	.052	10.215	***

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية تؤثر في الجودة الشاملة بنسبة (92%)، والجودة الشاملة تؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة (42%)، وتؤثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بنسبة (53%) وقد أكدت ذلك قيمة (p) حيث جاءت دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)، كما ويشير الجدول إلى أن (C.R.) أكبر من (1.964) مما يدل ذلك على أن النموذج قوي ولتحديد حجم الأثر يظهر من الجدول التالي:

جدول 12. بيان الأثر المتغيرات

	Estimate	S.E.	C.R.	P
إدارة الموارد البشرية	.418	.033	12.530	***
الجودة الشاملة	.157	.013	12.530	***
الأداء المؤسسي	.108	.009	12.530	***

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن حجم الأثر ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (p) دالة عند مستوى دالة (0.01) حيث أن حجم أثر إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة بنسبة (15.7%)، وعلى الأداء المؤسسي بنسبة (10.8%). كما وقد جاءت نسبة (CMIN) للنموذج عن الافتراضي (0.000)، وللتحقق من مؤشر توكر لويس كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 13. بيان مؤشر توكر لويس

النموذج	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
النموذج الافتراضي	1.000		1.000		1.000
نموذج التشيع	1.000		1.000		1.000
نموذج الاستقلال	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

مؤشر توكر لويس يظهر أن (CFI، IFI، NFI) جاءت (1.0) مما يعطينا مؤشر أن النموذج جيد جداً وبناءً على ذلك نحكم على النموذج بالتحقق والقوة .

5. الخاتمة:

يتركز الهدف الرئيس للدراسة معرفة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط، وذلك من خلال معرفة تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التقييم، الحوافز والتعويضات) على الأداء المؤسسي في ضوء الجودة الشاملة كمتغير وسيط. ومعرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية، وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بها.

1.5 نتائج الدراسة:

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية والتي عملت الدراسة الحالية على تحقيقها من خلال اجراءات الدراسة التطبيقية التي شملت الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تم تصميمها من أجل تحديد العلاقة بين متغيري "إدارة الموارد البشرية" و "الأداء المؤسسي"، وذلك بالتطبيق على موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في المقر الرئيس في غزة للكشف عن العلاقة بينها، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الأبعاد المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغت (3.29)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (65.82%)، وجاءت الأبعاد كالتالي (الاستقطاب والاختيار، التقييم، التدريب والتطوير، الحوافز والتعويضات) بوزن نسبي (69.67%، 67.04%، 64.36%، 61.50%) على الترتيب، مما يشير واقع تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بدرجة متوسطة.

- أن متوسط الدرجة الكلية للمحور الثاني "الأداء المؤسسي" بلغ (3.18)، وبانحراف معياري (0.70)، وبوزن نسبي (63.68%) بدرجة متوسطة.

- أن متوسط الدرجة الكلية للمحور الثالث "إدارة الجودة الشاملة" بلغ (3.42)، وبانحراف معياري (0.72)، وبوزن نسبي (68.36%) بدرجة مرتفعة.

-يوجد أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث أن المعامل التحديدي يساوي (0.724)، ويدل هذا أن الأبعاد (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير والتقييم والحوافز والتعويضات) فسرت (72.4%) من التباين في (الأداء المؤسسي).

-يوجد لإدارة المواد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث أن معامل التحديد يساوي (0.696)، وهذا يعني أن الأبعاد (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير والتقييم والحوافز والتعويضات) فسرت (69.6%) من التباين الكلي في (الأداء المؤسسي).

-يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث أن معامل التحديد يساوي (0.704)، وهذا يعني أن (إدارة الجودة الشاملة ككل) فسرت (70.4%) من التباين الحاصل في (الأداء المؤسسي).

-يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث أن إدارة الموارد البشرية تؤثر في الجودة الشاملة بنسبة (92%)، والجودة الشاملة تؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة (42%)، وتؤثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بنسبة (53%).

2.5 توصيات الدراسة: من نتائج الدراسة تم وضع التوصيات التالية:

- اعطاء الموظفين فرص للتدريب بطريقة عادلة بالتساوي
- إتاحة فرص للموظفين في التعلم واكتساب مهارات جديدة.
- مشاركة الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء.
- توفير نظام حوافز وتعويضات متوافق مع امكانيات الوزارة لزيادة رضا الموظفين.
- الاستفادة من شكاوى الجمهور المستفيد في تقييم الأداء المؤسسي.
- تبني الوزارة آليات إدارة الموارد البشرية لتمكين الموظفين في الوزارة واشراكهم في اتخاذ القرار.
- توفير قنوات اتصال فعال بين الإدارات والموظفين للحصول على المعلومات من أجل التطوير والتحسين.

6.الاحالات والمراجع

1.6 المراجع العربية:

- أبو زر، فادي محمد. (2018). تطبيق إدارة التمكين الإداري وتأثيره على الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية — محافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو طعيمة، ناهض زكي. (2016). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها. (رسالة ماجستير غير منشورة). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- برنوطي، سعاد. (2005). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- توفيق، عبد الرحمن. (2005). الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية، بمبك، مصر.
- جودة، محفوظ. (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- الحاكم، علي عبد الله. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي: الدور المعدل للثقافة التنظيمية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- حسينة، قلوبو. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الداود، علا عبد الفتاح. (2013). مستوى ممارسة التمكين الإداري وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ديوان الخدمة المدنية الأردني من وجهة نظر العاملين فيه "رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيدية، رياض رزق. (2015). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- سحويل، محمد مصطفى. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة المنح والهبات: دراسة حالة اللجنة القطرية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشنتف، يوسف وقفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، 401-442.
- الشهري، فاطمة بنت محمد، ابن شجيل، سلوى بنت حمد، والتويجري، فاطمة بنت عبد العزيز. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، المجلد (73): 1234 - 1273.
- الصوالحة، أيوب أحمد والملاعبة، محمد عبد الحليم، والعدوان، عبد الحليم مناع. (2020). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد (12)، العدد (1)، 1052 - 1066.
- راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحمن. (2015). واقع الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 6، ملحق العدد الرابع، العدد 1 321-345.
- العامري، الصالح، والغالبي، طاهر. (2007). الإدارة والاعمال، عمان، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى.
- عابدين، محمد وخلاف، رياض. (2007). معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم الفلسطينيتين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (4)، 129 - 199.
- عبد الجواد، لميس منصور. (2016). إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، البرنامج المشترك لجامعة الأقصى، فلسطين.
- العزاوي، نجم. (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- عقيلي، عمر وصفي. (2005). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبدو، فاطمة. (2017). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، مجلة العلوم البحثية التطبيقية، المجلد، 15، العدد(1): 24-39.
- فضية، فني. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاداء المؤسسي من منظور باقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (5)، العدد (2): 286 - 304.
- كحيلي، الجبارية. (2015). دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور - طولقة بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- اللوزي، موسى. (2004). إدارة الجودة الشاملة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الملاح، منتهي. (2005). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المحارمة، ياسين علي. (2017). مدي معرفة معلمي التربية الرياضية الملك المشاركين بجائزة عبدالله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم، مجلة المنارة، المجلد (23)، العدد (3).
- الصمادي، أحمد. (2019). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (13)، العدد (11): 10-23.

2.6 المراجع الاجنبية:

- DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001). Human Resource Management. Second, Houghton Mifflin Company.
- Dessler, Gary. (2003). Human Resource Management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 9th edition.
- Harath, H. M., & Roslimahmood, (2014): Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm Asian social science, Published by Canadian Center of Scienc and Education, Vol. (10), No. (13).
- Mondy, R.Wayne & Noe, Robert M. (2005). Human Resource Management. Pearson, New Jersey, USA, 9th Ed.
- Ozcan, A. (2017). The Relationship between Total Quality Management, Strategic Management and PMI Processes, Harvard Business Review. 34(6), 93-101.

3.6 ترجمة المراجع:

- Abu Zer, Fadi Muhammad. (2018). **Tthe application of administrative empowerment management and its impact on the total quality in the Palestinian Ministry of Health - Southern Governorates.** (A non-published master dissertation). Joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abu Taima, Nahed Zaki. (2016). **The extent to which the principles of total quality management are applied in the Palestinian governmental hospitals and its enhancement ways.** (A non-published master dissertation). The joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

- Bernouti, Souad. (2005). **Human Resources Management**, Amman, Dar Wael for publication and distribution, The first edition.
- Tawfiq, Abdul Rahman. (2005). **Total Quality Integrated Guide**, Center for Professional Experiences, Pembek, Egypt.
- juda, Mahfouth. (2004). **Total Quality Management Concepts and Applications**, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, The first edition.
- Al-Hakem, Ali Abdullah. (2018). **Directed total quality management and its impact on organisational performance: The modifying role of organisational culture**. (Published master's dissertation). Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Hasina, Quelpo. (2015). **The role of knowledge management in improving institutional performance: a case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences**, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
- Al-Daoud, Ola Abdel-Fattah. (2013). **The level of administrative empowerment practice and its impact on the application of total quality management in the Jordanian Civil Service Bureau from the viewpoint of its employees**. Master's dissertation, Yarmouk University, Jordan.
- Dora, Abd al-Bari. Al-Sabbagh, Zuhair Naim. (2008). **Human Resources Management in the Twenty-First Century**, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Zaydia, Reyad Rizk. (2015). **The role of the performance appraisal system in the General Personnel Bureau in the development of human resources in the Palestinian ministries**, (a published master's thesis), Al-Aqsa University and the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, Gaza.
- Al-Salem, Moayad Saeed, and Saleh, Adel Harhoush. (2006). **Human resource management, a strategic approach**, Irbid: The Modern World of Books for Publishing and Distribution, second edition.
- Sahwil, Muhammad Mustafa. (2020). **The impact of human resources management practices on the efficiency of grants and donations management: a case study of the Qatari committee in the Gaza Strip**, (a published master's dissertation), the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Shantaf, Youssef, and Waqfah, Muhammad. (2019). **The role of strategic management in improving the level of institutional performance, an applied study on public university colleges**, Palestine Technical College Journal for Research and Studies, (6), 401-442.
- Al-Shehri, Fatima bint Muhammad, Ibn Shahbal, Salwa bint Hamad, and Al-Tuwaijri, Fatima bint Abdulaziz. (2020). **The reality of human resource planning in the Human Resources Agency in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia**, Educational Journal, Volume (73): 1234-1273.
- Al-Shehri, Fatima bint Muhammad, Ibn Shahbal, Salwa bint Hamad, and Al-Tuwaijri, Fatima bint Abdulaziz. (2020). **The reality of human resource planning in the Human Resources Agency in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia**, Educational Journal, Volume (73): 1234-1273.
- Radi, Ayman Abdel Qader Abdel Rahman. (2015). **The reality of institutional performance in the Palestinian Ministry of Health in the Gaza's governorates**, Scientific Journal of

Commercial and Environmental Studies, Suez Canal University, Volume 6, Supplement to Issue Four, Issue 1 321-345.

- Al-Amiri, Al-Saleh, and Al-Ghalbi, Taher. (2007). **Administration and Business**, Amman, Dar Wael for Publishing, Jordan, first edition.
- Abdeen, Mohamed and Khalaf, Riyadh. (2007). **Obstacles to applying the principles of total quality management in both**, the Palestinian Universities of Hebron and Bethlehem University, Journal of the Association of Arab Universities, Issue (4), 129-199.
- Abdel-Gawwad, Lamis Mansour. (2016). **Total quality management and its level of contribution to achieving knowledge management in military medical services**, master's dissertation, joint postgraduate program between the Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abdel-Hadi, Maysoon. (2017). **Intellectual capital and its role in the quality of institutional performance**, an unpublished master's dissertation, the Academy of Management and Politics, the joint program of Al-Aqsa University, Palestine.
- Al-Azzawi, Najm. (2009). **The quality of administrative training and the requirements of international standards ISO 10015**, Al-Yazuri The Scientific Dar for Publishing and Distribution, first edition, Amman, Jordan.
- Aqili, Omar Wasfi. (2005). **An Introduction to the Integrated Methodology for Total Quality Management - Point of View**, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Abdo, Fatima. (2017). **The reality of applying total quality management at Sebha University**, Journal of Applied Research Sciences, Vol. 15, No. (1): 24-39.
- Fadheya, Fanni. (2018). **The impact of information and communication technology on improving institutional performance from the perspective of a balanced performance package: an applied study for a group of Algerian public banks**, Journal of Economic and Financial Research, Volume (5), Issue (2): 286-304.
- Kahili, Jabariyya. (2015). **The Role of Export Strategy in Improving Institutional Performance: A Case Study of Hodoud Selim Corporation for Packaging and Exporting Dates - Tolga Biskra**, (Unpublished Master's Dissertation), Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
- Al-Lawzi, Musa. (2004). **Total Quality Management**, Al Balqa Applied University, Jordan.
- Al-Mallah, Muntaha. (2005). **The Degree of Achieving Total Quality Management Standards in Palestinian Universities in the West Bank Governorates from the Faculty Members point view**, Master Dissertation, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Maharmah, Yassin Ali. (2017). **The extent of knowledge of physical education teachers, King Abdullah II Award for Physical Fitness**, about the requirements of total quality from the point of view of their principals, Al-Manara Magazine, Volume (23), Issue (3).
- Al-Smadi, Ahmed. (2019). **The relationship between total quality management and strategic planning**, Journal of Social Sciences, Vol. (13), No. (11): 10-23.