



Institutional Obstacles and Their Impact on Service Quality in Government Institutions: A Field Study on the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman

Faisal Said Mohammed Al-Mashikhi*

faisalmashikhi@gmail.com

Dr. Asmuli Adi Lubis**

asmuliadilubis@um.edu.my

Dr. Noor Azzah Bint Kamri***

azzah@um.edu.my

Abstract

This study investigated the barriers hindering service quality enhancement in Omani government institutions, using the Ministry of Endowments and Religious Affairs as a case study. Employing a descriptive analytical method, data were gathered from 315 employees across various administrative levels. The research focused on five categories of obstacles—organizational, human, technological, cultural, and resource-related—and found that these ranged from moderate to high in severity. Human-related challenges had the most significant impact, followed by organizational and cultural factors, while technological and financial issues were less influential. Regression analysis indicated that these combined obstacles accounted for 72.4% of the variance in service quality. The study highlighted weak employee empowerment and training, centralized decision-making, and resistance to cultural change as key impediments, recommending strategies such as enhanced training, digital transformation, and fostering a quality-driven institutional culture aligned with Oman Vision 2040.

Keywords: Service Quality, Administrative Obstacles, Human Obstacles, Digital Transformation, Organizational Culture.

* PhD scholar in Business Administration, Department of Sharia and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

** Senior Lecturer in Business Administration, Department of Sharia and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

*** Associate Professor of Business Administration, Department of Sharia and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

Cite this article as: Al-Mashikhi, F. S. M. & Lubis, A. A. & Bin Kamri, N. A. (2025). Institutional Obstacles and Their Impact on Service Quality in Government Institutions: A Field Study on the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman, *Journal of Arts*, 13(4), 405 -439. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2912>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



المعوقات المؤسسية وأثرها على جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون

الدينية بسلطنة عمان

د. عصملي أدي لويس**

asmuliadilubis@um.edu.my

فيصل سعيد محمد المشيخي*

faisalmashikhi@gmail.com

د. نورة بنت كمرى***

azzah@um.edu.my

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المعوقات التي تحول دون تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية العمانية، مع التركيز على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بوصفها نموذجاً تطبيقياً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من عينة بلغت (315) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الوزارة. تناولت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية للمعوقات: التنظيمية والإدارية، والبشرية، والتقنية، والثقافية، ومعوقات الموارد والدعم. أظهرت النتائج أن مستوى المعوقات تراوح بين المتوسط والمرتفع، وأن أكثرها تأثيراً في جودة الخدمة هي المعوقات البشرية، تليها التنظيمية والثقافية، في حين كان تأثير المعوقات التقنية والمالية أقل نسبياً. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار عن أن 72.4% من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره من خلال هذه المعوقات مجتمعة. خلصت الدراسة إلى أن ضعف التمكين والتدريب، والمركزية المفرطة، ومقاومة التغيير الثقافي تمثل أبرز العوائق أمام تحسين الخدمات، وأوصت بتبني سياسات تمكينية وتدريبية، وتفعيل التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة الجودة المؤسسية بما يتماشى مع رؤية عمان 2040.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية.

* طالب دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

** محاضر أول إدارة أعمال، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

*** أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

للاقتباس: المشيخي، ف. س. م. ولويس، ع. أ. وكمرى، ن. ع. (2025). المعوقات المؤسسية وأثرها على جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، *مجلة الآداب*، 13 (4)، 405-439.

<https://doi.org/10.35696/joa.v13i4.2912>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0 Attribution 4.0 International)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكليف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



تُعد جودة الخدمة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحكومية المعاصرة، إذ تمثل مقياساً رئيساً لمدى كفاءتها في تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز ثقتهم في الأداء العام. فالخدمة العامة لم تعد مجرد واجب إداري، بل أصبحت مؤشراً على فعالية السياسات الحكومية وكفاءتها التشغيلية (Zaid et al., 2020). ومن هذا المنطلق، تسعى الحكومات الحديثة إلى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث الكفاءة والسرعة والدقة والعدالة في تقديم الخدمة (Besterfield et al., 2003).

غير أن تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية يواجه جملة من المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تحد من فاعلية تطبيق أنظمة الجودة واستدامة تطويرها. وتشير الدراسات إلى أن من أبرز هذه المعوقات ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، وقصور الكفاءات الإدارية، والبيروقراطية الإجرائية، وضعف التحفيز للعاملين، فضلاً عن محدودية الموارد المالية والتقنية (جعفر وآخرون، 2019؛ رضوان، 2020؛ Sebastianelli & Tamimi, 2003). كما أن مقاومة التغيير وغياب نظم المتابعة والتقييم تعد من العوامل التي تفشل جهود التحسين المستمر (الأثري، 2021؛ مفيدة وسباغي، 2021).

وفي السياق العماني، تمثل رؤية عمان 2040 إطاراً استراتيجياً لتطوير الأداء الحكومي وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، من خلال ترسيخ مبادئ الحوكمة، والجودة، والشفافية، والتحول الرقمي (وزارة الاقتصاد، 2020). وتُعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من المؤسسات الحكومية البارزة التي تقدم خدمات متنوعة ذات بعد اجتماعي وديني، تشمل إدارة المساجد، والإشراف على الأوقاف، وتنظيم شؤون الحج والعمرة، وإدارة الفتوى والتعليم الديني (المرسوم الملكي رقم 99/6). وبحكم طبيعة مهامها الخدمية، فإن جودة خدماتها تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز ثقة المواطنين، ما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة معوقات تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية العمانية.

وقد أظهرت دراسات سابقة في البيئات العربية أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات في تبني نظم الجودة، أهمها ضعف القيادة الإدارية، وقلة التدريب، وغياب ثقافة المشاركة والتمكين، إضافة إلى بطء التحول الرقمي وعدم وضوح مؤشرات الأداء (بو عبد الله، 2010؛ قرومي ومعزوز، 2017؛ Latif et al., 2019). كما تشير نتائج بحوث تطبيقية إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يمثل شرطاً أساسياً لنجاح برامج الجودة، حيث يساهم في خلق بيئة عمل محفزة على الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية (الأثري، 2021؛ بحاش، 2020).

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل المعوقات التي تحول دون تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مع التركيز على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كنموذج تطبيقي. وتنبع أهمية الدراسة من كونها تسد فجوة في الأدبيات العربية التي ركزت على تطبيق الجودة دون التعمق في العوامل المانعة لنجاحها. كما تهدف إلى تقديم رؤية عملية لتجاوز تلك المعوقات عبر اقتراح حلول تنظيمية وإدارية وتنموية تعزز كفاءة الأداء وترفع مستوى رضا المستفيدين.

إن نتائج هذه الدراسة لا تساهم فقط في تطوير الأداء داخل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، بل يمكن تعميمها على المؤسسات الحكومية الأخرى في سلطنة عمان، بما يحقق تطلعات رؤية 2040 نحو قطاع عام فعال قائم على الجودة والابتكار والاستدامة.



مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تحديات متزايدة في تحقيق جودة الخدمات العامة في ظل التحولات المتسارعة نحو الإدارة الرقمية والتطور المؤسسي، وهو ما يتطلب رفع كفاءة الأداء وتبني أساليب إدارة حديثة تواكب متطلبات رؤية عمان 2040 التي تركز على بناء جهاز إداري فعال وقائم على مبادئ الشفافية والحوكمة والجودة (وزارة الاقتصاد، 2020). وتُعد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من أبرز المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات متنوعة ذات طبيعة دينية واجتماعية، تشمل الإشراف على المساجد والأوقاف والمدارس القرآنية وتنظيم شؤون الحج والعمرة، مما يجعلها تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين جودة خدماتها بما يتوافق مع التوقعات المجتمعية.

غير أن تحقيق هذا الهدف يصطدم بعدد من المعوقات المؤسسية التي تؤثر في فاعلية تطبيق نظم الجودة واستدامتها، أبرزها ضعف التنسيق الإداري، وتأخر تحديث اللوائح التنظيمية، ومحدودية الكفاءات البشرية المتخصصة، إضافة إلى ضعف ثقافة الجودة والمساءلة داخل بعض الوحدات الإدارية. وتشير الدراسات العربية إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة وغياب نظم التحفيز والتدريب تعد من أبرز العوامل التي تعيق نجاح مبادرات تطوير الخدمات في المؤسسات الحكومية (الأثري، 2021؛ قرومي ومعرز، 2017؛ بحاش، 2020؛ الكرشحي، 2022). كما أكدت دراسات أخرى أن البيروقراطية الإدارية وضعف التحول الرقمي من أهم العوائق أمام تحسين جودة الخدمات في الإدارات المحلية والهيئات العامة (مفيدة وسباعي، 2021؛ رضوان، 2020؛ الفوز، 2024).

وفي السياق الدولي، يرى Sebastianelli & Tamimi (2003) أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة تتمثل في مقاومة التغيير، وضعف مشاركة العاملين، والافتقار إلى القيادة الإدارية الداعمة للابتكار، فيما أشار Zaid et al (2020) إلى أن نجاح تطبيق الجودة يتطلب التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. كما أكدت دراسة Latif et al (2019) أن قياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي كشف عن فجوات كبيرة بين إدراك المستفيدين للخدمة وما تقدمه المؤسسات فعلياً، مما يشير إلى وجود قصور في فهم وتطبيق مبادئ الجودة.

أما في سلطنة عمان، ورغم الجهود التي تبذلها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية منذ عام 2015 لتحسين أدائها المؤسسي من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية، وتفعيل قنوات التواصل مع الجمهور، وتحسين إدارة الموارد البشرية، إلا أن التحديات لا تزال قائمة، خاصة فيما يتعلق بضعف التخطيط طويل المدى، وغياب آليات متابعة فعالة لتقييم الأداء، ونقص الكوادر المؤهلة لتطبيق نظم الجودة الحديثة. كما تشير بعض التقارير الداخلية إلى تراجع استدامة بعض المبادرات بعد تنفيذها، ما أدى إلى فقدان الثقة في فعالية بعض القرارات الإدارية (المرسوم الملكي رقم 99/6).

أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تتمثل التساؤلات الرئيسة فيما يلي:

ما المعوقات التي تحول دون تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، وبشكل خاص في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى (المعوقات المؤسسية) بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) المؤثرة على تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة؟



السؤال الثاني: ما درجة قياس جودة الخدمة بأبعادها (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد العينة؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات المؤسسية بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) وجودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان؟

السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المؤسسية بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) على جودة الخدمة بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة

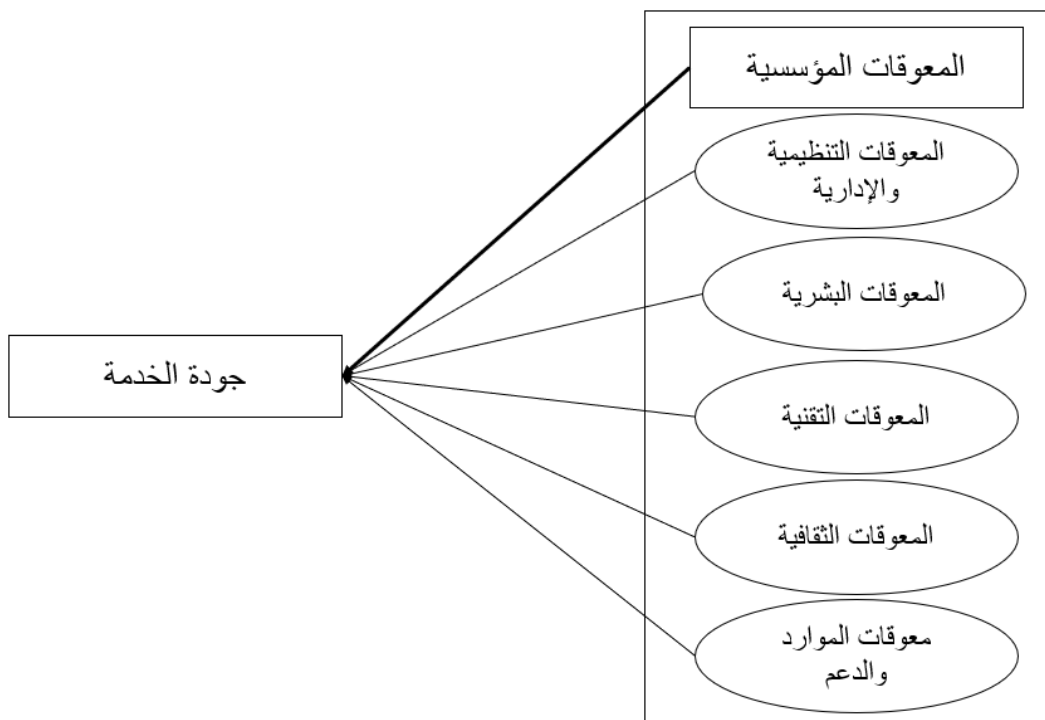
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معوقات تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية العمانية، مع التركيز على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، من خلال الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى المعوقات المؤسسية بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) المؤثرة على تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان من خلال أبعادها (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية) وفقاً لآراء أفراد العينة.
3. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين المعوقات المؤسسية بأبعادها المختلفة وجودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
4. تحديد أثر المعوقات المؤسسية بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) على جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

نموذج الدراسة المفاهيمي

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وكذلك في ضوء ما تم استعراضه من الأدبيات والدراسات السابقة، تم بناء النموذج المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة. يتكون النموذج من متغير مستقل يتمثل في المعوقات المؤسسية بأبعادها الخمسة، ومتغير تابع يتمثل في جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان. يمثل المتغير المستقل (المعوقات المؤسسية) مجموعة من العوامل التي قد تحدّ من قدرة المؤسسة على تحسين جودة خدماتها، وتشمل خمسة أبعاد رئيسية هي: المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات الثقافية، معوقات الموارد والدعم.

أما المتغير التابع فهو جودة الخدمة، التي تعكس مستوى الأداء وتحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. ويُظهر النموذج المفاهيمي العلاقة المتوقعة بين هذه الأبعاد الخمسة للمعوقات المؤسسية وجودة الخدمة، حيث يُفترض أن تؤثر هذه المعوقات سلباً على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا المستفيدين.



شكل رقم (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

النموذج يوضح تأثير المعوقات المؤسسية (بأبعادها التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) على جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان. كما تم بناء هذا النموذج بما يتوافق مع الأدبيات الإدارية المعاصرة ونماذج جودة الخدمة (مثل نموذج SERVQUAL)، وكذلك مع دراسات تناولت معوقات الجودة في القطاع العام والدور الاستراتيجي للتحسين المؤسسي في رفع جودة الخدمات الحكومية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات المؤسسية بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) وجودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

ومن الفرضية الرئيسية الأولى تنبثق فرضيات فرعية لكل بُعد من أبعاد المعوقات، كالتالي:

1. H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية والإدارية وجودة الخدمة.
2. H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات البشرية وجودة الخدمة.
3. H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التقنية وجودة الخدمة.
4. H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الثقافية وجودة الخدمة.
5. H1e: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الموارد والدعم وجودة الخدمة.



الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعوقات المؤسسية بأبعادها (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) على جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق فرضيات فرعية لكل بُعد من أبعاد المعوقات، كالتالي:

1. H2a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية والإدارية على جودة الخدمة.
2. H2b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية على جودة الخدمة.
3. H2c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية على جودة الخدمة.
4. H2d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الثقافية على جودة الخدمة.
5. H2e: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات الموارد والدعم على جودة الخدمة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية حول معوقات تحسين جودة الخدمة في القطاع الحكومي العماني، خاصة في المؤسسات الدينية والخدمية، وهي بيئة لم تحظ بدراسة كافية مقارنة بقطاعات التعليم والصحة.
- تعزيز الإطار النظري لجودة الخدمة عبر دمج نموذج SERVQUAL مع مقاييس المعوقات المؤسسية في سياق إداري عربي حكومي، مما يضيف بعداً علمياً في فهم العلاقة بين البيئة التنظيمية وجودة الخدمات العامة.
- الإسهام في تطوير نظريات إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام من خلال اختبار أثر المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية والثقافية على جودة الخدمات الحكومية، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية للتحوّل المؤسسي في القطاع الحكومي.
- تقديم نتائج كمية موثوقة مبنية على تحليل ميداني لعينة كبيرة (315 موظفاً)، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للاستخدام في الدراسات المستقبلية.
- إثراء الأدبيات العمانية والخليجية في موضوع قياس جودة الخدمة الحكومية والتحوّل المؤسسي، بما يفتح المجال لبناء نماذج بحثية قادمة تتناول الجودة والحوكمة والابتكار الإداري.

ثانياً: الأهمية العملية

- كشف وتحليل المعوقات الفعلية التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في جهود تحسين جودة خدماتها، مما يساعد الإدارة العليا في تحديد مواطن القصور ومجالات التطوير.
- توفير بيانات ميدانية واقعية تدعم متخذي القرار في صياغة خطط تطويرية مبنية على أدلة علمية وليس انطباعات عامة.
- دعم مبادرات التحوّل الرقمي بالوزارة عبر تحديد الفجوات التقنية وبناء تصور واضح لاحتياجات البنية الرقمية والدعم الفني.



- تعزيز ثقافة الجودة وتمكين الموظفين من خلال إبراز دور التمكين والتدريب والتحفيز في تحسين جودة الخدمة، وتوجيه برامج الموارد البشرية بناءً على نتائج مؤكدة.
- مساعدة الوزارة في وضع استراتيجيات فعالة لترسيخ مبادئ الجودة والشفافية والحوكمة تماشيًا مع توجهات الحكومة العُمانية لتحقيق أهداف رؤية عُمان 2040.
- إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات حكومية أخرى في السلطنة للاستفادة من النتائج والتوصيات، خاصة تلك التي تقدم خدمات مباشرة للمجتمع.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان من مختلف المستويات الإدارية.
- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2015 إلى 2023، وهي مرحلة شهدت تنفيذ عدد من المبادرات الإصلاحية وتطبيق أنظمة إلكترونية جديدة ضمن برامج تحسين الأداء المؤسسي.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل المعوقات المؤسسية المؤثرة على تحسين جودة الخدمة في الوزارة، ممثلة في: المعوقات التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، ومعوقات الموارد والدعم، وقياس أثرها على جودة الخدمة وفق أبعاد نموذج SERVQUAL (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية).

مصطلحات الدراسة

1. معوقات تحسين جودة الخدمة: تُعرّف إجرائيًا بأنها جميع الصعوبات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تطبيق مبادئ تحسين جودة الخدمة، وتشمل ضعف التخطيط، محدودية الكفاءات البشرية، وقصور الأنظمة التقنية والتنظيمية.
2. جودة الخدمة: تُعرّف إجرائيًا بأنها مدى رضا المستفيدين عن خدمات وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من حيث الكفاءة والموثوقية وسرعة الاستجابة والمظهر العام للعاملين ومرافق الخدمة.
3. المعوقات الإدارية والتنظيمية: تُعرّف إجرائيًا بأنها الإجراءات والسياسات داخل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية التي تُبطئ عمليات التطوير وتحسين الخدمات نتيجة ضعف التنسيق والرقابة والمتابعة.
4. المعوقات البشرية: تُعرّف إجرائيًا بأنها نقص الكفاءات المهنية، وضعف الالتزام التنظيمي، ومحدودية الدافعية لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تجاه تطبيق مفاهيم الجودة.
5. المعوقات التقنية: تُعرّف إجرائيًا بأنها العقبات المتعلقة بضعف الأنظمة الرقمية أو نقص التجهيزات التقنية اللازمة لتقديم خدمات إلكترونية فعالة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
6. المعوقات الثقافية والتنظيمية: تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية التي تحدّ من تبني فلسفة الجودة والتطوير المستمر داخل الوزارة.
7. المعوقات المالية: تُعرّف إجرائيًا بأنها القيود المالية التي تحد من قدرة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تنفيذ برامج تحسين الخدمة والتدريب والتطوير المؤسسي المستدام.



الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

أظهرت الأدبيات العربية اهتمامًا متزايدًا بجودة الخدمات في القطاعين العام والخاص، مع تباين في تركيزها بين محددات الجودة، وأثر التحول الرقمي، ودور القيادات الإدارية في تطوير الأداء.

فقد هدفت دراسة شديد (2021) إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة في الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مبينة أن متطلبات التحول الرقمي بما في ذلك القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية تؤثر إيجابيًا في أبعاد جودة الخدمة مثل الاستجابة والاعتمادية والضمنان. وأوصت الدراسة بضرورة تسريع التحول الرقمي كأداة رئيسة لتحسين جودة الخدمات العامة.

أما دراسة عبدالمجيد (2021) فقد تناولت تطوير جدارات القيادات المدرسية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، وأشارت إلى أن ضعف الكفايات الإدارية يشكل أحد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي، مؤكدة الحاجة إلى تدريب القيادات على مهارات التخطيط والتقييم الاستراتيجي.

وفي السياق نفسه، خلصت دراسة السعور والطراونة (2021) إلى أن تطبيق إجراءات المساءلة الذكية يساهم في تحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة، إلا أن مستوى التطبيق ما زال متوسطاً بسبب ضعف المشاركة المؤسسية ونقص أدوات التقييم الحديثة، ما يعكس استمرار وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في إدارة الجودة التعليمية.

من جانب آخر، ركزت دراسة خليفة وعبي (2022) على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في هيئة التقاعد الفلسطينية، وأظهرت أن تطبيقات إدارة المعرفة والوثائق الإلكترونية تساهم في تحسين الخدمة، في حين لا تزال إدارة الاجتماعات والتخطيط الإلكتروني تعاني من ضعف في الأثر، ما يشير إلى معوقات تقنية وتنظيمية تعيق تحقيق الجودة المتكاملة.

وتناولت دراسة محمد (2020) أثر جودة الخدمة في ولاء الزبائن لدى شركة "إيرثلينك" في أربيل، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، إلا أن مستوى الرضا ظل متوسطاً، مما يبرز أهمية معالجة العوامل التي تحد من كفاءة الخدمة، خاصة في بيئة تنافسية.

وفي القطاع الصحي، درست مالك (2019) العوامل المؤثرة على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية السودانية، وأظهرت النتائج أن غياب الخطط الاستراتيجية وضعف إشراك العاملين من أبرز العقبات أمام تطبيق الجودة. وأوصت الدراسة بترسيخ ثقافة الجودة وإعداد خطة استراتيجية وطنية شاملة لتطوير الخدمات الصحية.

وفي السياق الجامعي، رصدت دراسة جعفر وآخرين (2019) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وأكدت أن العوائق الإدارية والبشرية تمثل التحدي الأكبر، إذ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى المعوقات التنظيمية وضعف الدعم المؤسسي، رغم إدراك العاملين لأهمية الجودة.

أما في عمان، فقد أظهرت دراسة العمري (2019) وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي وجودة الخدمة في المديرية العامة للقوى العاملة بمحافظة ظفار، مشيرة إلى أن الابتكار الإداري يساهم في تحسين مستوى الخدمة، لكن ضعف المرونة الإدارية والإجراءات الروتينية يحد من ذلك الأثر. كما أظهرت دراسة Tashtoush (2025) أن إدارة الأعمال اللوجستية تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة الخدمات في المديرية العامة للنقل والاتصالات، وأن الكفاءة التشغيلية تمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق رضا المستفيدين.



وفي قطاع التعليم، أشارت دراسة المحارمة (2017) إلى أن معرفة معلمي التربية الرياضية بمتطلبات الجودة الشاملة كانت متوسطة، باستثناء القيادة التي حققت درجة مرتفعة، مما يدل على أن ضعف الثقافة المؤسسية بالجودة يمثل عائقًا أمام التطبيق الكامل لمعاييرها.

أما دراسة البداعية وآخرين (2018) فقد ركزت على تطبيق معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس، وأوضحت أن هناك صعوبات إدارية ومالية وتقنية تحد من تطبيق الجودة بشكل شامل، واقترحت إنشاء لجان مختصة بضبط الجودة لتحسين البيئة التنظيمية.

وفي مجال الخدمات الصحية، وجدت دراسة الهوملي (2022) أن رضا المستفيدين في المؤسسات الصحية الحكومية يتأثر بالعوامل المادية والاستجابة والتعاطف، وأن هناك فروقاً دالة ترتبط بمستويات الخبرة والتدريب، مما يبرز أثر العوامل البشرية في جودة الخدمة. كما توصلت دراسة الطاهر وبنجيلية (2019) إلى وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن في القطاع المصرفي السوداني، مؤكدة أهمية تمكين العاملين ورفع مستوى الاستجابة والأمان في تحسين رضا العملاء. وفي الإطار القيمي، خلصت دراسة بو مرجاح ومعموري (2021) إلى أن المنظمة الأخلاقية تسهم بشكل جوهري في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المنظمات غير الحكومية، من خلال ترسيخ القيم والممارسات الأخلاقية في بيئة العمل، مما يعزز ثقة المستفيدين وولاءهم.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة عرقاوي وآخرين (2020) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المتصورة ورضا المرضى في مؤسسات الرعاية الصحية الفلسطينية، وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيًا على جودة الخدمة ورضا المستفيدين، داعية إلى تبني استراتيجيات تركز على المستفيد وتدعم القدرات الفنية للعاملين. كما بحثت دراسة Tran (2020) في العلاقة بين جودة الخدمة وقيمة التجربة وجودة العلاقة والنوايا السلوكية، وأكدت أن جودة الخدمة تمثل أساسًا لتشكيل العلاقات الإيجابية بين المؤسسة والمستفيدين، داعية إلى اعتماد نهج استراتيجي شامل لتحسين التجربة المؤسسية.

وفي السعودية، وجدت دراسة المحيميد (2019) أن جودة الخدمة الداخلية تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة الخارجية في المراكز التجارية، وأن رضا الموظفين يمثل الوسيط الأهم لتحسين تجربة العملاء، مما يعكس الترابط بين البيئة التنظيمية الداخلية وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

وفي مجال التعليم العالي، طورت دراسة Latif (2019) مقياسًا لقياس جودة خدمة التعليم العالي (HiEduQual)، وحددت ستة أبعاد رئيسة تشمل جودة القيادة والتحسين المستمر والخدمات الإدارية، وأكدت أن القيادة تعد عنصرًا جوهريًا في تحقيق الجودة.

كما أوضحت دراسة Bhatia and Roy (2019) أن تجربة الخدمة تمثل مؤثرًا أقوى من جودة الخدمة في تعزيز رضا العملاء والولاء في بيئة الأعمال (B2B)، مما يبرز أهمية التجربة التفاعلية في تقييم المستفيدين للخدمة.

ثالثًا: خلاصة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن أبرز معوقات تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية تتمثل في:

- المعوقات الإدارية والتنظيمية (كالبيروقراطية وتعدد المستويات الإجرائية).
- المعوقات البشرية (كضعف التدريب والدافعية).
- المعوقات التقنية (كقصور البنية الرقمية).



— المعوقات الثقافية (كغياب ثقافة الجودة وضعف الوعي المؤسسي).

غير أن أغلب هذه الدراسات ركزت على قطاعات التعليم والصحة، بينما لم تُعطِ المؤسسات الدينية والخدمية الحكومية -مثل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان- الاهتمام الكافي في هذا السياق. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تحليل ميداني لمعوقات تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العمانية، باعتبارها جهة ذات طابع خدمي واجتماعي واسع التأثير.

رابعاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة على المستويين العربي والأجنبي في بناء إطاره النظري والمنهجي، وفي تحديد الفجوة البحثية التي يسعى إلى سدها. فمن الناحية النظرية، أسهمت الدراسات العربية مثل إسماعيل (2015)، ومالك (2019) والبداعية وآخرين (2018) في توضيح أبعاد معوقات الجودة من منظور إداري وتنظيمي، بما في ذلك ضعف الدعم المؤسسي ونقص التدريب والبيروقراطية الإدارية، وهي محددات تم تبنيها في صياغة الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية. أما الدراسات الأجنبية مثل عرقاوي وآخرين (2020) Tran (2020) Latif (2019) فقد قدمت نماذج تحليلية متقدمة لقياس جودة الخدمة وأثرها على رضا المستفيدين، وأسهمت في تحديد المؤشرات الكمية التي تم الاسترشاد بها في تصميم أداة الدراسة الميدانية، خاصة ما يتعلق بالأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، الملموسية، التعاطف).

ومن الناحية المنهجية، استفادت الدراسة من تنوع المناهج البحثية في تلك الدراسات كاستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني لتبني منهج يجمع بين التحليل الكمي والوصف التفسيري لمعوقات الجودة في السياق العماني. كما استفادت من أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل معاملات الارتباط والانحدار لتحديد أثر المتغيرات التنظيمية والبشرية والتقنية على جودة الخدمة.

أما من حيث الفجوة البحثية، فقد كشفت مراجعة الأدبيات أن أغلب الدراسات ركزت على قطاعات التعليم والصحة، في حين لم تتناول المؤسسات الحكومية ذات الطابع الديني -مثل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية- بوصفها نموذجاً إدارياً فريداً يجمع بين البعد القيمي والخدمي. ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث في دراسة المعوقات التي تحد من تحسين جودة الخدمة في هذه المؤسسات، وإبراز الحلول الإدارية الممكنة في ضوء التجارب السابقة ورؤية عمان 2040.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: المعوقات المؤسسية

تواجه المؤسسات الحكومية في الدول النامية جملة من التحديات المؤسسية التي تُعيق قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتشير الأدبيات إلى أن هذه المعوقات ترتبط بعوامل تنظيمية وبشرية وتقنية وثقافية، إلى جانب محدودية الموارد التشغيلية، مما يجعل إدارة الجودة في القطاع العام أكثر تعقيداً مقارنةً بنظيراتها في القطاع الخاص (بحاش، 2020؛ رضوان، 2020). وتتمثل هذه المعوقات في البيروقراطية، وتعدد مستويات اتخاذ القرار، وضعف المرونة المؤسسية، وغياب آليات تقييم فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى بطء الاستجابة وضعف رضا المستفيدين (الأثري، 2021؛ إسماعيل، 2015).

1. المعوقات التنظيمية والإدارية: تشكل المعوقات التنظيمية أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، إذ تتسم الهياكل الإدارية غالباً بالمركزية والتسلسل الهرمي الطويل، مما يحد من سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ مبادرات التطوير (قرومي ومعزوز، 2017). كما يؤدي ضعف التخطيط الاستراتيجي ونظم المتابعة وتداخل الصلاحيات الإدارية إلى صعوبة ترسيخ ثقافة الجودة وضمان استدامتها (المرشدي، 2011).

2. المعوقات البشرية: تُعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً في نجاح برامج الجودة أو فشلها، حيث تبرز معوقات مثل نقص التدريب، وضعف التمكن، وغياب الحوافز، إلى جانب مقاومة التغيير وغياب المشاركة في اتخاذ القرار؛ وهي عوامل تؤثر مباشرة في فعالية تنفيذ مبادرات الجودة (الأثري، 2021). كما يشير Sebastianelli & Tamimi (2003) إلى أن ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار والتفكير قصير المدى يمثلان عائقاً رئيسياً أمام التحسين المؤسسي، في حين يؤكد نوي (2018) على أهمية الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمة العامة.

3. المعوقات التقنية: تتطلب جودة الخدمات الحكومية بنية تقنية متطورة وأنظمة رقمية فعالة. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات صعوبات تتعلق بضعف البنية التكنولوجية أو عدم تكامل الأنظمة الرقمية، مما يحد من كفاءة تقديم الخدمات وسرعة إنجازها (مالك، 2019). كما يرى مفيدة وسباعي (2021) أن عدم مواكبة التحول الرقمي قد يؤدي إلى فجوات في تقديم الخدمة ويؤثر بشكل مباشر في مستوى رضا المستفيدين.

4. المعوقات الثقافية: تشكل الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح جهود تحسين الجودة؛ إذ إن ضعف ثقافة الجودة وقلة تبني قيم التطوير المستمر يؤديان إلى تطبيق شكلي وغير فعال لممارسات الجودة (بوعلام ومسعودي، 2018). كما أن ضعف الالتزام القيادي في دعم ثقافة الجودة ونشر مفاهيمها يُسهم في تراجع جدوى المبادرات التطويرية (المرشدي، 2011).

5. معوقات الموارد والدعم: تُعاني العديد من المؤسسات الحكومية من نقص الموارد المالية والفنية والبشرية اللازمة لتطبيق برامج الجودة، الأمر الذي يحد من فرص التدريب والتطوير وتبني الأنظمة الحديثة (إسماعيل، 2015؛ مالك، 2019). وينعكس ذلك مباشرة على قدرة المؤسسة في توفير خدمات فعالة ومستدامة.

ثانياً: جودة الخدمة

تُعد جودة الخدمة عنصراً محورياً في تعزيز ثقة الجمهور في القطاع الحكومي وتحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين. وتُعرف الجودة وفق معيار ISO بأنها مستوى القدرة على إشباع احتياجات وتوقعات المستفيدين وفق معايير محددة (عبد الرحيم، 2010). كما تؤكد النويصر وآخرون (2023) أن جودة الخدمة تُسهم في تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية، بينما تبرز ببا (2018) دورها في تحسين بيئة العمل والتحفيز على الابتكار الإداري.

نموذج SERVQUAL في قياس جودة الخدمة

يُعد نموذج SERVQUAL أحد أشهر النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمات، حيث يعتمد على خمسة أبعاد رئيسية هي: الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسية (الطائي، 2010؛ لبليل، 2021). وقد أظهرت الدراسات التطبيقية فاعلية هذا النموذج في تشخيص فجوات الأداء بين توقعات المستفيدين وتجربتهم الفعلية (Tran، 2020). كما يؤكد Latif (2019) على أهمية هذا النموذج في تصميم برامج التحسين ورفع مستوى الخدمة في القطاع الحكومي.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن جودة الخدمة تتأثر بعوامل تتعلق بالقيادة، وكفاءة العاملين، والأنظمة التقنية، وفاعلية العمليات الإدارية، ومستوى الاتصال الداخلي (نوي، 2018؛ مالك، 2019). كما تُظهر Kaplan & Norton (1992) أن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن يسهم في ربط الجودة بالأهداف الاستراتيجية، بينما يؤكد Kumar et al (2024) أهمية تطبيق أدوات الإدارة الحديثة لتحقيق التحسين المستمر في الخدمات الحكومية.

يتضح من الأدبيات أن مؤسسات القطاع الحكومي تواجه معوقات متنوعة تؤثر في قدرتها على تحسين جودة الخدمة، وتشمل العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والثقافية ونقص الموارد. وتكتسب معالجة هذه التحديات أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الاجتماعي والديني، مثل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان،



خصوصاً في ظل توجهات رؤية عمان 2040 الهادفة إلى تعزيز كفاءة الجهاز الإداري ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

منهجية وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة أهدافها، إذ يتيح وصف ظاهرة معوقات تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية وتحليلها ميدانياً وتفسير العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة. ويهدف هذا المنهج إلى تحديد أبرز المعوقات التنظيمية، والبشرية، والتقنية، والثقافية التي تحول دون تطبيق معايير الجودة في الخدمات المقدمة بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، مع تحليل مستوى إدراك العاملين لها واقتراح الحلول المناسبة.

استندت الدراسة في جمع البيانات إلى مصدرين رئيسيين، هما:

- المصادر الأولية: من خلال استبانة ميدانية صُممت خصيصاً للحصول على بيانات من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تناولت أبعاد جودة الخدمة (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية) وأبعاد المعوقات (الإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، التنظيمية).
- المصادر الثانوية: وتشمل المراجع والدوريات الأكاديمية والرسائل الجامعية والكتب المتخصصة التي تناولت مفاهيم جودة الخدمة، وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، ومعوقات تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية داخل سلطنة عمان وخارجها.

يساعد هذا المنهج على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل التفسيري للوصول إلى فهم عميق لطبيعة المعوقات التي تواجه تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الإداري العماني.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، بما في ذلك المديرات العامة في المحافظات، ومكاتب الإفتاء، ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، والمراكز الدينية التابعة للوزارة. ويمثل هذا المجتمع البيئة الإدارية والخدمية التي تُمارس فيها أنشطة تقديم الخدمات الحكومية للمستفيدين. ونظراً لاتساع حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع أفراده، استخدم المؤلفون العينة الميسرة (Convenient Sample)، حيث بلغ حجم العينة (315) مشاركاً، تم تحديدها استناداً إلى معادلة Wolf et al (2013) التي تحدد الحد الأدنى المناسب للعينة الإحصائية وفق عدد فقرات الاستبانة وعدد المتغيرات قيد التحليل. وقد رُوِيَ في اختيار العينة أن تتضمن موظفين من مختلف المستويات الإدارية (العليا، المتوسطة، التنفيذية) ومن مختلف المحافظات العمانية، لضمان تمثيل واقعي لبيئة العمل في الوزارة وتحقيق درجة عالية من الصدق والتعميم الإحصائي.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة ميدانية بعنوان: "معوقات تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان".

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

البيانات الديموغرافية: وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة.

قياس جودة الخدمة: من خلال (19) فقرة تغطي الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية).

قياس المعوقات المؤثرة على تحسين جودة الخدمة: من خلال (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي: المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات الثقافية، المعوقات المتعلقة بالموارد والدعم. وقد تم إعداد فقرات الأداة استناداً إلى دراسات سابقة مثل: عرقاوي وآخرين (2020)، Tran (2020)، مالك (2019)، جعفر وآخرين (2019)، الهوملي (2022)، Tashtoush (2025)، مع إجراء بعض التعديلات اللغوية والمضمونية لتناسب طبيعة البيئة العمانية وموضوع الدراسة الحالي. يُوضح الجدول رقم (1) أبعاد متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل منها:

جدول (1)

أبعاد متغيرات الدراسة ومصادرها وعدد الفقرات لكل بعد

المتغير	البعد / المكون	عدد الفقرات	المصدر
المعوقات	المعوقات التنظيمية والإدارية	8	مالك (2019)
المؤسسية	المعوقات البشرية	8	جعفر وآخرون (2019)
	المعوقات التقنية	8	Tran (2020)
	المعوقات الثقافية	7	رضوان (2020)
	معوقات الموارد والدعم	7	Tashtoush (2025)
جودة الخدمة	SERVQUAL (الموثوقية – الاستجابة – الضمان – التعاطف – الملموسية)	19	Parasuraman et al. (1988)؛ عرقاوي وآخرون (2020)
الإجمالي الكلي لفقرات الأداة		57 فقرة	

رابعاً: خطوات بناء الأداة

اتبع المؤلفون مجموعة من الخطوات المنهجية لبناء الأداة، تضمنت:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمعوقات الجودة في القطاع الحكومي وجودة الخدمة.
- إعداد المسودة الأولية للاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها النظرية.
- عرض الأداة على المشرفين والمحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والإدارية في الجامعات العمانية لتقييم مدى ملاءمة الفقرات.
- إجراء التعديلات اللازمة من حذف أو دمج أو إعادة صياغة بناءً على ملاحظات المحكمين.
- تصميم النسخة النهائية للاستبانة في صورتها المعتمدة تمهيداً للتطبيق الميداني.



خامساً: صدق وثبات الأداة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الاستجابات، وفق التدرج التالي في الجدول (2):

جدول رقم (2)

الأوزان الرقمية لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الإجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جداً
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال التحكيم الأكاديمي لمجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة العامة والجودة. أما الثبات، فقد تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي تجاوز في جميع الأبعاد (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع وموثوقية عالية للأداة.

جدول (3)

معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المعوقات التنظيمية والإدارية	8	0.841
المعوقات البشرية	8	0.812
المعوقات التقنية	8	0.776
المعوقات الثقافية	7	0.803
معوقات الموارد والدعم	7	0.829
جودة الخدمة	19	0.918

تشير هذه القيم إلى أن جميع أبعاد الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية الإحصائية.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، على النحو الآتي:

- اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- التحليل الوصفي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوصيف آراء المستجيبين.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المعوقات وأبعاد جودة الخدمة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أنواع المعوقات على جودة الخدمة.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين استجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي).

يسهم هذا التحليل المتكامل في الكشف عن العوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتحديد المعوقات الأكثر تأثيراً، وصولاً إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق في ضوء متطلبات رؤية عمان 2040.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية حيث شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. وبناءً عليه تم اختيار عينة مكونة من 315 مشاركاً في الاستبيان وهم الذين أكملوا الاستبيان بصورة كاملة. جدول رقم (4) يوضح نتائج التحليل الديموغرافي.

جدول (4)

توصيف المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	219	69.5%
	أنثى	96	30.5%
العمر	أقل من 30 سنة	70	22.2%
	من 30-40 سنة	96	30.5%
	من 40-50 سنة	106	33.7%
	من 50 سنة فأكثر	43	13.7%
المؤهلات	ثانوية عامة	41	13%
	بكالوريوس	140	44.4%
	ماجستير	100	31.7%
	دكتوراه	34	10.8%
سنوات الخبرة	من 1-5 سنة	108	34.3%
	من 5-10 سنة	101	32.1%
	من 10-15 سنة	77	24.4%
	من 15 سنة فأكثر	29	9.2%
المستوى الوظيفي	أعمال إدارية غير إشرافية	135	42.9%
	أعمال إدارية إشرافية	104	33%
	مدير مكتب	45	14.3%
	مسؤول مديرية	31	9.8%

تشير النتائج في الجدول رقم (4) إلى أن غالبية المشاركين من الذكور، ومعظمهم ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة (30-50 سنة)، ما يعكس وجود كوادر ذات خبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة. كما أظهرت البيانات أن النسبة الأكبر من العاملين يحملون مؤهل البكالوريوس أو الماجستير، وهو ما يعزز من المستوى العلمي في الوزارة. وتبين كذلك أن أغلب

المشاركين لديهم خبرة تقل عن عشر سنوات ويشغلون وظائف إدارية غير إشرافية، مما يدل على هيكل وظيفي يغلب عليه الطابع التنفيذي ويمتاز بالحيوية والشباب.

ثانيًا: التحليل الوصفي لأبعاد المعوقات المؤسسية المثرة على تحسين جودة الخدمة

البعد الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر في تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. ولتحقيق ذلك، تم تحليل استجابات أفراد العينة حول ثماني فقرات تقيس هذا البعد. ويوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

جدول (5)

التحليل الوصفي للمعوقات التنظيمية والإدارية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
1	غياب خطة تنظيمية واضحة لتحسين جودة الخدمة في الوزارة.	3.94	0.88	مرتفع	2
2	المركزية الإدارية المفرطة تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وتراجع كفاءة الخدمة.	4.01	0.92	مرتفع جدًا	1
3	ضعف مشاركة الموظفين في صياغة الخطط والقرارات التنظيمية.	3.83	0.93	مرتفع	3
4	كثرة الإجراءات الروتينية والبيروقراطية تحد من سرعة إنجاز الخدمات.	3.78	1.00	مرتفع	4
5	ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الوزارة.	3.74	0.97	مرتفع	5
6	غياب نظام مؤسسي واضح لمتابعة جودة الخدمة وتقييم الأداء.	3.69	1.05	متوسط	6
7	تداخل الصلاحيات الإدارية يؤدي إلى إرباك في تنفيذ الإجراءات.	3.63	0.99	متوسط	7
8	عدم وضوح الهيكل التنظيمي يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة ومعقدة.	3.58	1.02	متوسط	8
المتوسط العام		3.77	0.97	مرتفع	

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن مستوى المعوقات التنظيمية والإدارية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (3.77 من 5)، وهو ما يعكس وجود تحديات تنظيمية واضحة تحد من كفاءة تطبيق الجودة والتحسين المستمر في الخدمات. وجاءت الفقرة الثانية، التي تنص على أن "المركزية الإدارية المفرطة تؤدي إلى بطء اتخاذ

القرار وتراجع كفاءة الخدمة"، في المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، ما يدل على أن المركزية تمثل العقبة التنظيمية الأبرز أمام تحسين جودة الخدمات في الوزارة. تلها الفقرة الأولى الخاصة بغياب خطة تنظيمية واضحة لتحسين الخدمة (3.94)، مما يعكس ضعف وضوح التوجهات الاستراتيجية والإطار المؤسسي الذي يوجه عملية التحسين. أما الفقرات المتعلقة بالبيروقراطية وضعف التنسيق بين الإدارات فحققت متوسطات قريبة من (3.7-3.8)، مما يشير إلى أن الإجراءات المعقدة وتداخل الصلاحيات لا تزال تشكل عائقاً أمام الأداء الفعال. بينما جاءت الفقرتان المتعلقةتان بغياب أنظمة المتابعة وتقييم الأداء، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي، في المرتبتين الأخيرتين (3.69 و3.58)، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز أنظمة الرقابة الإدارية والتقييم المؤسسي وربطها بمؤشرات أداء واضحة.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة جعفر إسماعيل (2015) التي أشارت إلى أن المركزية المفرطة والبيروقراطية من أبرز المعوقات التنظيمية في المؤسسات الحكومية العربية. كما تتسق مع ما أشار إليه Sebastianelli & Tamimi (2003) و Zaid et al (2020) من أن ضعف المتابعة وغياب الهياكل التنظيمية المرنة يُعد من أهم أسباب ضعف جودة الخدمة في القطاع العام. كما أظهرت نتائج مشابهة دراسة الأثري (2021) التي أكدت أن وضوح الهيكل التنظيمي ومشاركة العاملين في القرار من العوامل الجوهرية في إنجاح برامج الجودة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تجاوز هذه المعوقات يتطلب إعادة هيكلة تنظيمية تُعزز اللامركزية، وتُفعل المشاركة الإدارية، وتربط أهداف الأقسام بمعايير الجودة الشاملة.

البعد الثاني: المعوقات البشرية

يركز هذا المحور على المعوقات البشرية التي قد تحدّ من تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وذلك من خلال 8 فقرات عكست جوانب: نقص التدريب، ضعف التمكين، مقاومة التغيير، فجوات المهارات الرقمية، ضغط عبء العمل ونقص الأفراد، ضعف الحوافز، قصور الاتصال الداخلي، وغموض الأدوار الوظيفية.

جدول (6)

التحليل الوصفي للمعوقات البشرية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
1	نقص برامج التدريب والتطوير المستمر للملائم لطبيعة العمل الخدمي.	3.86	0.93	مرتفع	2
2	ضعف تمكين الموظفين ومنح الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.	3.92	0.95	مرتفع	1
3	مقاومة بعض العاملين للتغيير والتحسين المستمر في إجراءات العمل.	3.74	0.98	مرتفع	4
4	وجود فجوات في المهارات الرقمية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية بكفاءة.	3.80	0.99	مرتفع	3
5	ارتفاع عبء العمل ونقص الكادر البشري في بعض الوحدات الخدمية.	3.68	1.02	مرتفع	5

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
6	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء والجودة.	3.61	1.05	متوسط	6
7	قصور قنوات الاتصال الداخلي وتبادل المعرفة بين الأقسام والموظفين.	3.57	1.01	متوسط	7
8	غموض الأدوار والمسؤوليات بما يسبب تداخلًا في المهام وتأخيرًا في الإنجاز.	3.49	1.06	متوسط	8
المتوسط العام		3.71	1.00	مرتفع	

تكشف نتائج التحليل الوصفي للمعوقات البشرية في الجدول (6) عن متوسط عام بلغ (3.71 من 5)، وهو ما يشير إلى حضور مرتفع نسبيًا لهذه المعوقات داخل الوزارة. وتدل هذه النتيجة على أن معالجة جانب الموارد البشرية تمثل المدخل الأهم لرفع جودة الخدمة، لما يرتبط به من تمكين وصلاحيات ومهارات تؤثر مباشرة في أداء الجهات الخدمية. وأظهرت البنود أن «ضعف تمكين الموظفين ومنح الصلاحيات» جاء في الصدارة بمتوسط (3.92)، يليه «نقص برامج التدريب والتطوير» بمتوسط (3.86)، ثم «فجوات المهارات الرقمية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية بكفاءة» بمتوسط (3.80). ويعني ذلك أن أولويات التدخل العاجل تتمحور حول تمكين العاملين، وبناء القدرات، وتسريع التحول الرقمي بما يعزز كفاءة تقديم الخدمة واستجابتها. وفي المقابل، جاءت البنود المتعلقة بـ«الحوافز المادية والمعنوية»، و«قنوات الاتصال الداخلي وتبادل المعرفة»، و«وضوح الأدوار والمسؤوليات» في ذيل الترتيب بمتوسطات تراوحت بين (3.49–3.61). ورغم أنها دون البنود الأولى حدّة، فإنها تمثل مجالات تحسين ضرورية، إذ يرتبط ضعف الحوافز والاتصال وغموض الأدوار بارتفاع الاحتكاكات التنظيمية وتأخر إنجاز المعاملات.

وتتسق هذه النتائج مع ما طرحه عبدالمجيد (2021) حول دور الجدارات والموارد البشرية في ضمان جودة الأداء، ومع ما خلص إليه السعور والطراونة (2021) بشأن أثر المسألة الذكية القائمة على الوضوح والتمكين والمشاركة. كما تتوافق مع دراسة خليفة وعبي (2022) التي بينت أن المهارات الرقمية وإدارة المعرفة تؤثران بصورة جوهرية في جودة الخدمة. وهو ما تبرزه الفجوات الرقمية المرصودة. وتدعمها أدلة المحميد (2019) التي تربط جودة الخدمة الداخلية من رضا الموظفين وحوافزهم بجودة الخدمة الخارجية المتلقاة من المستفيدين.

وعلى المستوى الدولي، يوضح Tran (2020) أن جودة الخدمة تتأثر بقيمة الخبرة وجودة العلاقة وهما بعدان بشريان بالأساس في حين يشير Sebastianelli & Tamimi (2003) إلى أن نقص التمكين وضعف التدريب ومقاومة التغيير من أبرز العوائق المتكررة أمام تطبيق الجودة الشاملة. وينسجم ذلك مع Zaid وآخرين (2020) في كون العوامل البشرية والتنظيمية معًا محدّدًا رئيسًا لاستدامة الجودة في القطاع العام. ويتبين أن معوقات التمكين والتدريب والمهارات الرقمية هي الأشدّ أثرًا، تلها قضية الحوافز والاتصال الداخلي ووضوح الأدوار. وعليه، توصي النتائج ببرنامج متكامل يتضمن: تمكين العاملين وإعادة توزيع الصلاحيات، وبناء القدرات الرقمية المرتبطة بالخدمات الإلكترونية للوزارة، وربط الحوافز بمؤشرات أداء وجدارة واضحة، وتحسين مصفوفة الأدوار ومسارات الاتصال ونقل المعرفة بين الوحدات.

البعد الثالث: المعوقات التقنية

يتناول هذا المحور أبرز المعوقات التقنية التي تواجه تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، من خلال ثماني فقرات في الاستبانة، عكست آراء المبحوثين حول البنية التحتية التقنية، ومستوى الأتمتة، وسرعة الأنظمة، وتكامل قواعد البيانات، والدعم الفني، وحماية المعلومات، وتجربة المستخدم الإلكترونية.

جدول (7)

التحليل الوصفي للمعوقات التقنية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
1	تقادم البنية الأساسية (الأجهزة والشبكات) المستخدمة في تقديم الخدمات الإلكترونية	3.84	0.91	مرتفع	2
2	ضعف تكامل الأنظمة الإلكترونية بين المديرية والفروع المختلفة للوزارة.	3.91	0.88	مرتفع	1
3	الاعتماد الزائد على الإجراءات الورقية رغم وجود البدائل الرقمية.	3.77	0.96	مرتفع	3
4	بطء بعض المنصات الإلكترونية خلال أوقات الذروة وكثرة الطلبات.	3.66	1.04	متوسط	5
5	نقص الدعم الفني السريع لحل المشكلات التقنية الطارئة.	3.58	1.08	متوسط	6
6	ضعف حماية الأنظمة وقواعد البيانات من الأخطاء التقنية أو الاختراقات.	3.61	1.02	متوسط	4
7	واجهات الاستخدام الإلكترونية معقدة وغير سهلة للمستخدمين.	3.47	1.05	متوسط	7
8	غياب لوحات متابعة رقمية دقيقة (Dashboards) لقياس أداء الخدمات بشكل لحظي.	3.39	1.09	متوسط	8
المتوسط العام		3.65	0.98	مرتفع	

يُظهر المتوسط العام (3.65 من 5) أن المعوقات التقنية تُعد من التحديات المتوسطة إلى المرتفعة في الوزارة، وهو ما يشير إلى أن الجانب التقني يحتاج إلى تطوير مستمر لضمان جودة الخدمة وسرعة الاستجابة. وقد تصدرت الفقرة (2) «ضعف تكامل الأنظمة الإلكترونية بين المديرية والفروع» قائمة البنود بمتوسط (3.91)، مما يعكس الحاجة إلى بناء منظومة رقمية موحدة تربط بين المقر الرئيس والفروع الميدانية. تلتها الفقرة (1) المتعلقة بتقادم البنية الأساسية بمتوسط (3.84)، ما يشير إلى ضرورة تحديث الأجهزة والشبكات المستخدمة لتقديم الخدمات الإلكترونية. في المقابل، جاءت الفقرتان (7) و(8) في أدنى الترتيب بمتوسطات تراوحت بين (3.39–3.47)، مما يشير إلى أن تصميم واجهات الاستخدام وضعف مؤشرات الأداء الرقمية لا تزال تمثل تحديات ثانوية لكنها مؤثرة على رضا المستخدمين. كما أظهرت الفقرتان (4–6) أن بطء الأنظمة ونقص الدعم الفني وضعف الحماية التقنية تمثل معوقات متوسطة، تؤثر على كفاءة الخدمة واستمراريتها. وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه خليفة وعي (2022) حول أهمية تطوير البنية التقنية وأنظمة المعلومات كأحد محددات جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية، إذ بيّن أن ضعف التكامل بين الأنظمة يؤدي إلى بطء في المعاملات وتكرار

البيانات. كما تتفق النتائج مع ما خلصت إليه دراسة شديد (2021) التي أكدت أن التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية متطورة ودعمًا فنيًا مستمرًا لتقليل الأعطال التشغيلية. أما المحميد (2019) فقد أوضح أن كفاءة الأنظمة التقنية الداخلية تنعكس على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، مشيرًا إلى ضرورة تطوير أدوات الدعم الفني والتدريب التقني للعاملين. وفي السياق ذاته، يؤكد Sebastianelli & Tamimi (2003) أن ضعف الأتمتة والتكامل المعلوماتي يعد من أبرز العوائق التي تواجه تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية. كما تدعم نتائج هذه الدراسة ما ذكره Zaid et al (2020) من أن العوامل التقنية والتنظيمية مترابطة في تحديد فعالية أنظمة الجودة، وأن الاعتماد المفرط على الأساليب اليدوية يعيق التحسين المستدام في الأداء المؤسسي.

وعلى المستوى الدولي، أوضح Tran (2020) أن تجربة المستخدم الرقمية وسرعة النظام عنصران جوهريان في تشكيل رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية الإلكترونية. إن البيانات تظهر أن ضعف التكامل بين الأنظمة وتقدم البنية الأساسية يمثلان المعوقين التقنيين الأكثر بروزًا، يليهما استمرار الاعتماد الورقي، بينما تظل قضايا قابلية الاستخدام ولوحات الأداء والدعم الفني والحماية التقنية معوقات متوسطة التأثير.

المحور الرابع: المعوقات الثقافية

يختبر هذا البعد العوائق ذات الطابع القيمي والسلوكي التي قد تُبطئ تبني منهجيات الجودة داخل الوزارة، مثل مقاومة التغيير، وضعف الوعي بأهمية الجودة، وسيادة الثقافة الإجرائية على حساب ثقافة النتائج. ويركز القياس هنا على مدى حضور المبادرة والإبداع، وفاعلية الاتصال الداخلي، وتوافر القدوة القيادية التي تُجسد قيم الجودة في الممارسة اليومية، بالنظر إلى أن ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة يُعد شرطًا مسبقًا لاستدامة أي تحسن في الخدمات.

جدول (8)

التحليل الوصفي للمعوقات الثقافية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
1	مقاومة بعض الموظفين لتبني مفاهيم الجودة والتحسين المستمر في العمل.	3.88	0.91	مرتفع	1
2	ضعف الوعي المؤسسي بأهمية الجودة لدى بعض العاملين.	3.76	0.95	مرتفع	2
3	سيادة ثقافة تقليدية تركز على الإجراءات أكثر من النتائج.	3.71	1.01	مرتفع	3
4	محدودية روح المبادرة والإبداع في بيئة العمل.	3.63	0.98	متوسط	4
5	ضعف التحفيز المعنوي لنشر ثقافة الجودة بين الموظفين.	3.56	1.03	متوسط	5
6	ضعف قنوات الاتصال الداخلي التي تعزز تبادل المعرفة والتجارب الناجحة.	3.47	1.08	متوسط	6
7	غياب القدوة القيادية التي تجسد قيم الجودة في السلوك العملي اليومي.	3.41	1.07	متوسط	7
المتوسط العام		3.63	1.00	مرتفع نسبيًا	

تشير النتائج إلى أن المعوقات الثقافية تتجلى بمستوى مرتفع نسبياً (3.63 من 5)، ما يعكس وجود تحديات ثقافية تؤثر في ترسيخ مبادئ الجودة داخل الوزارة. وقد تصدرت الفقرة (1) «مقاومة بعض الموظفين لتبني مفاهيم الجودة والتحسين المستمر» أعلى المتوسطات (3.88)، مما يدل على أن المقاومة الداخلية للتغيير تمثل أبرز عائق أمام تحسين جودة الخدمات. تلها الفقرة (2) المتعلقة بضعف الوعي المؤسسي (3.76)، وهو ما يعكس الحاجة إلى نشر ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين. كما احتلت الفقرة (3) «سيادة ثقافة الإجراءات أكثر من النتائج» المرتبة الثالثة (3.71)، ما يشير إلى بقاء بعض الممارسات التقليدية التي تحد من التحول نحو الأداء القائم على النتائج والمؤشرات. أما الفقرتان (4-7) فجاءتا في مستوى متوسط (3.41-3.63)، مما يشير إلى ضعف المبادرة والتحفيز والتواصل والقدوة القيادية، وهي عوامل مترابطة تؤثر في ترسيخ ثقافة الجودة على المدى الطويل.

تتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه قرومي ومعزوز (2017) والمرشدي (2011) حول أهمية الثقافة المؤسسية في نجاح تطبيق نظم الجودة، حيث أوضحا أن المقاومة التنظيمية وغياب الوعي من أبرز أسباب فشل التحسين المستمر. كما تتقاطع النتائج مع دراسة الأثري (2021) التي أكدت أن قبول التغيير والانفتاح على الأفكار الجديدة من سمات المؤسسات المتميزة. وتؤكد دراسة بحاش (2020) أن ضعف التحفيز المعنوي وقصور الاتصال الداخلي يقللان من دافعية الموظفين لتبني مبادئ الجودة، بينما أوضح الأثري (2021) أن القدوة القيادية عنصر محوري في نقل ثقافة الجودة إلى الممارسة الفعلية. أما على الصعيد الدولي، فقد أشار Sebastianelli & Tamimi (2003) إلى أن مقاومة التغيير الثقافي من داخل المنظمة تعدّ من أكبر العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التحول الناجح نحو الجودة يتطلب قيادة مؤثرة قادرة على ترسيخ قيم التحسين المستمر والتعاون التنظيمي.

وقد تبين مما سبق أن مقاومة التغيير وضعف الوعي المؤسسي بثقافة الجودة يمثلان أبرز المعوقات الثقافية داخل الوزارة، يليهما سيادة النمط الإجرائي وضعف التحفيز المعنوي والتواصل الداخلي. كما أظهرت النتائج أن غياب القدوة القيادية يقلل من فرص ترسيخ ثقافة الجودة كقيمة تنظيمية. ويظهر ذلك أن معالجة المعوقات الثقافية تتطلب جهوداً متكاملة في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعلّم المستمر والانفتاح على التحسين، وهو ما سينعكس لاحقاً في تحسين جودة الخدمة واستدامة الأداء المؤسسي.

المحور الخامس: معوقات الموارد والدعم

يفحص هذا المحور القيود المرتبطة بتوافر الموارد المالية والبشرية والمادية وفعالية الدعم التشغيلي، باعتبارها شرطاً تمكينياً لأي برنامج تحسين جودة. وتتضمن الفقرات مدى كفاية الموازنات، وحداثة التجهيزات، وتوافر الكوادر، وتمويل التدريب والصيانة، ومواءمة عبء العمل مع الموارد المتاحة، إضافة إلى قوة الشراكات الداعمة.

جدول (9)

التحليل الوصفي لمعوقات الموارد والدعم في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	محدودية الموازنات المخصصة لتحسين الجودة والخدمات	3.90	0.88	مرتفع
2	تقادم التجهيزات والأصول الداعمة لتقديم الخدمة	3.82	0.92	مرتفع
3	تأخر أعمال الصيانة والدعم التشغيلي يؤثر في استمرارية الخدمة	3.76	0.95	مرتفع
4	عدم كفاية أعداد الكوادر مقارنة بحجم الطلب على الخدمة	3.62	0.99	متوسط

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
5	محدودية مخصصات وبرامج التدريب المرتبطة بالجودة	3.55	0.93	متوسط
6	عدم مواءمة عبء العمل مع الموارد المتاحة في الوحدات والفروع	3.48	1.02	متوسط
7	ضعف الشراكات/الدعم الخارجي (مزودو تقنية، شركاء قطاع عام/خاص)	3.41	0.97	متوسط
المتوسط الكلي للبعد				
		3.65	0.95	متوسط مرتفع

يُظهر المتوسط الكلي (3.65 من 5) أنَّ معوقات الموارد والدعم تتجلى في الوزارة بمستوى «متوسط مرتفع»، مما يعني أنَّ عوامل التمكين المادية والمالية والبشرية لا تزال تمثل حاجزًا ملحوظًا أمام رفع جودة الخدمة. وقد تصدرت محدودية الموازنات (3.90) وتقادم التجهيزات (3.82) وتأخر أعمال الصيانة والدعم التشغيلي (3.76) قائمة المعوقات، الأمر الذي يعكس أولوية سدّ فجوات التمويل وتجديد البنية التحتية التشغيلية لضمان استمرارية الخدمة وكفاءتها. وفي المقابل، جاءت البنود المتصلة بالعنصر البشري: كفاية أعداد الكوادر، وتمويل التدريب، ومواءمة عبء العمل مع الموارد بمستويات متوسطة (بين 3.41 و3.62)، ما يوحي بضغط موارد لا يرقى إلى حدّ الأزمة، لكنه كافٍ لإبطاء مبادرات التحسين. أمّا بند الشراكات والدعم الخارجي فحلّ في ذيل الترتيب (3.41)، وهو ما يُشير إلى فرصة غير مستثمرة لتفعيل شراكات تقنية وتشغيلية يمكن أن تُخفّف الضغط عن الموارد الداخلية وتدعم استدامة التحسين.

تتقاطع هذه الصورة مع ما توصّل إليه مالك (2019) بشأن مركزية توافر الموارد والتمويل والتحسين المستمر لنجاح برامج الجودة في القطاع العام الصحي، كما تنسجم مع نتائج البدائية وآخرين (2018) التي وثّقت صعوبات إدارية ومالية وتقنية تحدّ من تطبيق معايير ضبط الجودة في بيئة أكاديمية. وتدعمها كذلك أدلة Tashtoush (2025) حول أثر القدرات اللوجستية والدعم التشغيلي في رفع جودة الخدمات، إلى جانب ما أظهرته دراسة خليفة وعبي (2022) من ارتباط فاعلية البنية والخدمات الإلكترونية بقدرات دعم وتشغيل ومعرفة مؤسسية كافية، وهو ما يفسّر ارتفاع متوسطات بنود الصيانة والتجهيز.

وعلى الصعيد الدولي، أوضح Alshrbaji et al (2022) أنَّ تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) يُحسّن جودة الخدمة ورضا المستفيد شريطة توافر بنية داعمة وممولة وفق تخطيط محكم، بينما بيّن Tran (2020) أنَّ جودة الخدمة تتطلب تخطيطًا استراتيجيًا شاملاً يوفّر موارد الاستدامة لتجربة المستفيد؛ كما ربط المحميد (2019) بين جودة الخدمة الداخلية الدعم والحوافز والموارد وجودة الخدمة الخارجية المتلقاة من العملاء.

وتكشف النتائج عن بؤر ضغط رئيسة تتمحور حول التمويل وحدثة التجهيزات واستجابة الصيانة، مع فجوات متوسطة في حجم الكوادر وتمويل التدريب ومواءمة عبء العمل، يقابلها مجال واعد لتحسين الشراكات والدعم الخارجي. وتشكّل هذه الخريطة أساسًا لترتيب أولويات التدخل بما يدعم استدامة مبادرات تحسين الجودة داخل الوزارة.

جودة الخدمة

تم قياس واقع جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية باستخدام 19 فقرة كما يوضحها الجدول رقم (11). حيث أظهرت النتائج وجود مستوى جيد مرتفع من جودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بمتوسط كلي 3.75 من 5. إضافة إلى ذلك، فقد حازت الفقرات الرابعة والخامسة والثامنة عشرة على أعلى تقييم (قيمة أكثر من أربعة)

حيث أشارت هذه الفقرات إلى طبيعة الخدمة وتقديمها في الموعد المحدد وأيضاً الاهتمام بمصلحة العملاء كأولوية، بينما كانت الفقرات الأولى والسابعة والثامنة من ضمن الفقرات الأقل تقييماً.

جدول (10)

التحليل الوصفي لجودة الخدمة

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير النسبي	الترتيب
1	المظهر الخارجي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية جذاب.	3.39	1.187	متوسط	19
2	الأساليب المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة.	3.61	0.982	متوسط	14
3	يتمتع مقدمو الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بمظهر لائق.	3.70	0.968	مرتفع	10
4	التصميم الداخلي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية يتناسب مع طبيعة الخدمة المقدمة.	4.28	0.848	مرتفع	1
5	تفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.	4.04	1.013	مرتفع	2
6	الخدمة التي تقدمها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تلي حاجات وتوقعات العملاء.	3.62	1.045	متوسط	13
7	تقدم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية خدمات ذات جودة عالية.	3.59	1.067	متوسط	15
8	تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تقديم خدماتها بشكل صحيح.	3.50	1.016	متوسط	18
9	يتم الاستجابة الفورية لحاجات العملاء في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.	3.82	0.972	مرتفع	9
10	تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على الرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء.	3.88	0.927	مرتفع	6
11	تقوم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بإعطاء المواعيد بدقة للعملاء.	3.82	0.922	مرتفع	8
12	العاملون في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لديهم الاستعداد الدائم للتعامل مع العملاء.	3.77	0.908	مرتفع	11
13	يتحلى مقدمو الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالرقى في التعامل.	3.72	0.909	مرتفع	12
14	يهتم مقدمو الخدمة بتقديم النصائح والإرشادات للعملاء.	3.69	1.006	مرتفع	16
15	يتمتع مقدمو الخدمة بالمصداقية في تقديم الخدمة للعملاء.	3.53	1.055	متوسط	17
16	تُقَدَّم الخدمة للعملاء في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بطريقة منصفة ومتساوية للجميع.	3.60	1.054	متوسط	16

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير النسبي	الترتيب
17	سلوك مقدمي الخدمة يشعر العملاء بالثقة.	3.67	1.001	مرتفع	15
18	تضع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.	4.03	0.902	مرتفع	3
19	توفر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عنصر الأمن والحماية.	3.94	0.932	مرتفع	4
	المجموع الكلي لجودة الخدمة	3.75	0.985	مرتفع	-

يوضح الجدول رقم (10) نتائج جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى جيد للخدمة المقدمة للمواطنين في هذه الوزارة وبمتوسط حسابي مقداره 3.75 وانحراف معياري يساوي 0.985 على مقياس ليكرت. ومن بين 19 فقرة استخدمت لقياس جودة الخدمة، أظهرت النتائج أيضاً أن الفقرات الرابعة "التصميم الداخلي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية يتناسب مع طبيعة الخدمة المقدمة" والخامسة "تفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة" والثامنة عشر "تضع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا" على التوالي كانت أولى الفقرات في المقياس وبمتوسط حسابي عالي. بينما جاءت الفقرتان رقم ثمانية التي تنص على "تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تقديم خدماتها بشكل صحيح" والفقرة الخامسة عشرة "يتمتع مقدمو الخدمة بالمصداقية في تقديم الخدمة للعملاء" في المرتبة الأخيرة لمقياس جودة الخدمة. وفي المجمل، تشير هذه النتائج إلى أن الوزارة تسعى بشكل مستمر إلى تحسين الخدمات التي تقدمها لعملائها برغم أنها لا زالت تحتاج إلى رفع المستوى بشكل أفضل.

تحليل الارتباط بين معوقات تحسين جودة الخدمة وجودة الأوقاف والشؤون الدينية

سعى هذا الجزء من الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد معوقات تحسين جودة الخدمة وأبعاد جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، بهدف تحديد اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرات. وقد شمل التحليل خمسة أبعاد رئيسية للمعوقات هي: المعوقات التنظيمية والإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات التقنية، والمعوقات الثقافية، ومعوقات الموارد والدعم، مقابل متغير جودة الخدمة الكلي.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين جميع أنواع المعوقات ومستوى جودة الخدمة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-0.478) و(-0.624) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على أن زيادة حدة المعوقات ترتبط بانخفاض مستوى جودة الخدمة، والعكس صحيح. ويعني ذلك أن تخفيف حدة المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والثقافية والموارد يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة.

وتبين أن أقوى علاقة عكسية كانت بين المعوقات البشرية وجودة الخدمة ($r = -0.624$)، تلتها المعوقات الثقافية ($r = -0.537$)، ثم المعوقات التنظيمية والإدارية ($r = -0.512$)، في حين جاءت المعوقات التقنية ومعوقات الموارد والدعم بدرجة ارتباط متوسطة سالبة ($r = -0.478$ و $r = -0.495$ على التوالي). وتشير هذه النتائج إلى أن الجوانب البشرية والتنظيمية والثقافية تمثل العناصر الأكثر تأثيراً في مستوى جودة الخدمة، إذ ترتبط مباشرة بقدرات الموظفين، وطرق القيادة، وثقافة العمل السائدة داخل المؤسسة.

نوع المعوقات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	طبيعة العلاقة
المعوقات التنظيمية والإدارية	-0.512	0.000	عكسية دالة إحصائيًا
المعوقات البشرية	-0.624	0.000	عكسية دالة إحصائيًا
المعوقات التقنية	-0.478	0.000	عكسية دالة إحصائيًا
المعوقات الثقافية	-0.537	0.000	عكسية دالة إحصائيًا
معوقات الموارد والدعم	-0.495	0.000	عكسية دالة إحصائيًا
جودة الخدمة الكلية			

تشير بيانات الجدول رقم (11) إلى أن جميع معاملات الارتباط سالبة ودالة إحصائيًا، مما يعني أن ارتفاع مستوى أي من أنواع المعوقات يؤدي إلى انخفاض ملموس في جودة الخدمة داخل الوزارة. وقد تبين أن المعوقات البشرية هي الأكثر ارتباطاً سلباً بجودة الخدمة ($r = -0.624$)، تليها المعوقات الثقافية ($r = -0.537$)، ثم المعوقات التنظيمية والإدارية ($r = -0.512$)، في حين جاءت المعوقات التقنية ومعوقات الموارد والدعم بدرجة ارتباط متوسطة سالبة ($r = -0.478$ و $r = -0.495$ على التوالي). وتوضح هذه النتائج أن التحديات البشرية والتنظيمية والثقافية هي المحاور الأكثر تأثيراً في مستوى جودة الخدمات، لما لها من علاقة مباشرة بالموارد البشرية وأساليب القيادة والبيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية.

تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة جعفر إسماعيل (2019) التي أشارت إلى أن ضعف التدريب وغياب ثقافة الجودة من أبرز معوقات تطبيق نظم الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. كما تتطابق مع نتائج دراسة الأثري (2021) التي أكدت أن القيادة الإدارية وتمكين العاملين يشكلان ركيزة أساسية في تحقيق التحسين المستمر. وتدعم هذه النتائج أيضاً ما أشار إليه Tamimi و Sebastianelli (2003) من أن مقاومة التغيير وضعف المشاركة المؤسسية تؤدي إلى انخفاض جودة الخدمات في الإدارات العامة.

كما أن قوة العلاقة السالبة بين المعوقات البشرية وجودة الخدمة تفسر بوضوح حاجة الوزارة إلى استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على التدريب المستمر وتنمية المهارات الرقمية وتمكين العاملين من ممارسة الصلاحيات وربط الحوافز بمستويات الأداء والجودة. أما العلاقة السالبة بين المعوقات الثقافية وجودة الخدمة فتشير إلى أن ثقافة الجودة لم ترسخ بعد في بيئة العمل، وأن التركيز لا يزال موجّهاً نحو الإجراءات الشكلية أكثر من النتائج والمخرجات. وهذا يتطلب تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتحفيز المعنوي وإبراز القدوة القيادية التي تجسد قيم الجودة.

أما فيما يخص المعوقات التقنية، فقد أظهرت النتائج علاقة عكسية متوسطة مع جودة الخدمة، ما يعني أن الوزارة قطعت شوطاً في مجال التحول الرقمي لكنها ما تزال تواجه تحديات تتعلق بتكامل الأنظمة الإلكترونية ونقص الدعم الفني المستمر، وهو ما أكدته كل من Tran (2020) وخليفة وعبي (2022) الذين أوضحوا أن التحول التقني يمثل عاملاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات الحكومية. وبالنسبة إلى معوقات الموارد والدعم، فقد ظهر تأثيرها العكسي متوسط القوة أيضاً، ما يعكس أثر محدودية التمويل وتقدم التجهيزات وتأخر الصيانة على كفاءة الخدمة، وهو ما يتفق مع ما خلصت إليه دراسة مالك (2019) من أن توافر الموارد المالية والبشرية يمثل شرطاً لاستدامة الجودة في المؤسسات العامة.



تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تحسين جودة الخدمة وجودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. كما تشير إلى أن معالجة هذه المعوقات تشكل مدخلاً جوهرياً لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى جودة الخدمات الحكومية، بما يتوافق مع أهداف رؤية عمان 2040 في بناء جهاز إداري فعال قائم على الجودة والابتكار والاستدامة.

تحليل الانحدار لقياس أثر معوقات تحسين جودة الخدمة على جودة الخدمة

بعد أن تمّ التأكد من وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين معوقات تحسين جودة الخدمة ومستوى جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد المعوقات الخمسة (التنظيمية والإدارية، البشرية، التقنية، الثقافية، الموارد والدعم) على جودة الخدمة. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى إسهام كل نوع من المعوقات في تفسير التباين في مستوى جودة الخدمة، وتحديد أكثرها تأثيراً سلباً من وجهة نظر العاملين في الوزارة.

جدول (12)

معاملات الارتباط والتحديد لأثر المعوقات على جودة الخدمة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدّل	الخطأ المعياري للتقدير	حجم العينة
0.851	0.724	0.718	0.597	315

تشير بيانات الجدول رقم (12) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.851)، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين أبعاد المعوقات الخمسة وجودة الخدمة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.724)، مما يعني أن نحو 72.4% من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره من خلال المعوقات الخمسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (27.6%) إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، مثل القيادة التنظيمية والتحفيز المؤسسي والعوامل البيئية الخارجية.

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعوقات تحسين جودة الخدمة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.	التفسير
(الثابت)	2.447	0.331	—	7.393	0.000	ثابت النموذج
المعوقات التنظيمية والإدارية	-0.231	0.061	-0.286	-3.795	0.000	تأثير سلبي دال
المعوقات البشرية	-0.317	0.058	-0.412	-5.466	0.000	تأثير سلبي قوي ودال
المعوقات التقنية	-0.142	0.063	-0.158	-2.260	0.025	تأثير سلبي متوسط ودال
المعوقات الثقافية	-0.184	0.059	-0.209	-3.115	0.002	تأثير سلبي دال
معوقات الموارد والدعم	-0.097	0.060	-0.101	-1.618	0.107	تأثير سلبي غير دال

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث أظهرت معظم أبعاد المعوقات تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية على جودة الخدمة. وقد جاء بعد المعوقات البشرية في المرتبة

الأولى من حيث التأثير ($\beta = -0.412, p < 0.001$)، يليه البعد التنظيمي والإداري ($\beta = -0.286, p < 0.001$)، ثم البعد الثقافي ($\beta = -0.209, p = 0.002$)، في حين كان تأثير المعوقات التقنية متوسطاً ($\beta = -0.158, p = 0.025$). أما معوقات الموارد والدعم فقد أظهرت تأثيراً سلبياً ضعيفاً وغير دال إحصائياً ($p > 0.05$).

توضح نتائج الانحدار أن المعوقات البشرية تمثل العامل الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، إذ يؤدي ضعف التدريب، ومحدودية التمكين، ونقص المهارات الرقمية إلى تراجع فعالية الخدمة المقدمة للمستفيدين. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات الأثري (2021) وجعفر وآخرين (2019) وZaid وآخرين (2020) وJaboob (2025) التي أكدت أن الكفاءة البشرية تمثل المحرك الرئيس لتطبيق الجودة في القطاع الحكومي.

كما يظهر أن المعوقات التنظيمية والإدارية تأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير السلبي، وهو ما يعكس أثر المركزية المفرطة، وتعدد الإجراءات، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في تعطيل جهود التحسين. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Tamimi وSebastianelli (2003) من أن البيروقراطية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية من أبرز أسباب فشل برامج الجودة في المؤسسات العامة.

أما المعوقات الثقافية فقد أظهرت تأثيراً سلباً متوسط القوة، وهو ما يعكس الحاجة إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للجودة والانفتاح على التغيير، وتعزيز القدوة القيادية التي تترجم قيم الجودة في الممارسة اليومية. ويتفق هذا مع ما ذكره قرومي ومعزوز (2017) وبحاش (2020) وJaboob et al. (2023) من أن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار القيمي الذي يبنى عليه نجاح نظم الجودة.

وتشير النتائج كذلك إلى أن المعوقات التقنية رغم أهميتها جاءت بتأثير متوسط، ما يعني أن الوزارة أحرزت تقدماً في التحول الرقمي، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير الأنظمة الإلكترونية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان سرعة وكفاءة الخدمة. بينما لم يكن تأثير معوقات الموارد والدعم دالاً إحصائياً، وهو ما قد يُعزى إلى أن معظم الخدمات التي تقدمها الوزارة ذات طبيعة معرفية وإدارية أكثر من كونها مادية، وبالتالي لا تتطلب موارد مالية كبيرة بالقدر الذي تتطلبه القطاعات الإنتاجية.

تشير نتائج التحليل إلى أن معوقات تحسين جودة الخدمة تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وأن أكثرها تأثيراً يتمثل في الجوانب البشرية والتنظيمية والثقافية. وبهذا يمكن القول إن معالجة هذه المعوقات عبر سياسات مؤسسية متكاملة تشمل تمكين العاملين، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز ثقافة الجودة، وتطوير الأنظمة الرقمية تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الخدمات الحكومية بما يواكب متطلبات رؤية عمان 2040 في بناء جهاز إداري حديث ومبتكر قائم على الجودة والفعالية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان تتجلى في عدد من الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية والثقافية والمالية، التي تؤثر بدرجات متفاوتة في كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين. وقد كشفت التحليلات الإحصائية عن أن مستوى هذه المعوقات يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مما يشير إلى وجود تحديات حقيقية تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر في القطاع الحكومي. بيّنت النتائج أن المعوقات البشرية تمثل العامل الأكثر تأثيراً سلباً على جودة الخدمة، حيث ترتبط بضعف التمكين، ونقص التدريب، وفجوات المهارات الرقمية، ومحدودية الحوافز.



كما أظهرت أن المعوقات التنظيمية والإدارية مثل المركزية المفرطة، وتعدد الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الإدارات، تُعد من أبرز أسباب بطء إنجاز الخدمات وصعوبة تطبيق نظم المتابعة والتقويم.

أما المعوقات الثقافية، فتمثلت في مقاومة التغيير وضعف الوعي المؤسسي بثقافة الجودة، وسيادة ثقافة إجرائية تركز على الالتزام الشكلي بدلاً من النتائج.

وفي الجانب التقني، كشفت النتائج عن وجود قصور في تكامل الأنظمة الإلكترونية وتقادم بعض التجهيزات التقنية ونقص الدعم الفني المستمر.

كما تبين أن معوقات الموارد والدعم، رغم تأثيرها المحدود، لا تزال تمثل تحدياً في مجالات التمويل، والصيانة، وتجديد البنية التحتية.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقات عكسية دالة إحصائياً بين جميع أنواع المعوقات وجودة الخدمة، مما يعني أن انخفاض المعوقات يسهم في ارتفاع جودة الخدمات الحكومية.

وقد تبين أن المعوقات البشرية والتنظيمية والثقافية هي الأكثر تأثيراً في تحديد مستوى جودة الخدمة، في حين كان تأثير المعوقات التقنية والمالية أقل نسبياً.

وتدل هذه النتائج على أن معالجة هذه المعوقات لا تقتصر على الجوانب الإجرائية فحسب، بل تتطلب إعادة بناء شاملة للبيئة المؤسسية بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والبعد الإنساني والإداري في العمل الحكومي.

من الناحية النظرية، تؤكد الدراسة أن تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية لا يتحقق إلا من خلال التكامل بين العناصر التنظيمية والبشرية والتقنية في إطار ثقافة مؤسسية داعمة للتطوير المستمر، وأن نجاح جهود الجودة في المؤسسات ذات الطابع الديني والاجتماعي يرتبط بقدرتها على مواءمة القيم التنظيمية مع القيم الأخلاقية التي تقوم عليها رسالتها المؤسسية.

ثانياً: التوصيات

- استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:
- تعزيز تمكين الموارد البشرية من خلال تفويض الصلاحيات، وتطبيق أنظمة تقييم أداء موضوعية، وتفعيل مبدأ المساءلة الإيجابية التي تربط بين الأداء والتحفيز.
 - تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر التي تركز على المهارات الرقمية، وجودة التعامل مع الجمهور، ومهارات الاتصال الفعال، بما يسهم في رفع كفاءة الخدمات الإلكترونية.
 - إعادة هيكلة الإجراءات التنظيمية للحد من البيروقراطية، وتبسيط مسارات العمل، وتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر للأداء المؤسسي.
 - تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للجودة من خلال نشر الوعي بأهمية التحسين المستمر، وتشجيع المبادرة والإبداع، وغرس قيم العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة.
 - تسريع التحول الرقمي عبر بناء أنظمة إلكترونية متكاملة بين المديرين والفروع، وتوفير الدعم الفني واللوجستي لضمان استمرارية الخدمات دون انقطاع.
 - تحسين إدارة الموارد والدعم من خلال توجيه الموازنات نحو أولويات الجودة والتدريب والتقنية، وتفعيل الشراكات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز البنية التشغيلية للوزارة.

- تعزيز القدوة القيادية التي تجسّد قيم الجودة والنزاهة والمساءلة، بما يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل بيئة العمل.
- تأسيس وحدة متخصصة لإدارة الجودة والتحسين المستمر تتولى متابعة الأداء، وقياس رضا المستفيدين، واقتراح الحلول التطويرية بناءً على مؤشرات أداء واضحة.
- تشجيع الدراسات المستقبلية على تناول موضوعات جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية الدينية والاجتماعية من منظور مقارن، بما يسهم في بناء إطار وطني لتطوير الجودة في القطاع العام.

المراجع

- الأثري، أ. (2021). تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات من أجل تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*. 12 (4)، 1-23. <https://doi.org/10.21608/JCES.2021.218334>
- إسماعيل، ن. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*. 6 (4)، 459-479. <https://doi.org/10.21608/JCES.2015.50528>
- بحاش. (2020). ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة. *مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*. 4 (2)، 1781-1803.
- البداعية، ش، العوفي، ع، وخلفان، ز. (2018). معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*. 1 (1)، 1-24.
- لبيل، س. والفاي، ب. (2021). دور أبعاد جودة الخدمة في تحسين الصورة الذهنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- بو عبد الله، ص. (2010). قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير*. 10 (10)، 89-108.
- بو علام، ب. ومسعودي، ب. (2018). دور النظام الصحي في تعزيز الأمن الصحي المجتمعي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 10 (3)، 1025-1034.
- بو مرجاح، ل، ومعموري، أ. (2021). أثر أبعاد جودة الخدمة على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF): دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال موبيليس - الجزائر. *مجلة الاقتصاد والمالية*. 7 (2)، 1-19.
- جعفر، و، ووهبي، د. وكطّاب، م. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*. 2 (1)، 81-90.
- حديد، م. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 22 (4)، 193-226. <https://doi.org/10.21608/jpsa.2021.200080>
- خليفة، ح. وعبيد، ح. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة - الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- رضوان، م. (2020). معوقات جودة التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*. 21 (1)، 413-460. <https://doi.org/10.21608/JFSS.2020.118334>



- السعور، خ. والطروانة، ر. (2021). درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية. *مجلة كلية التربية*. 37(11)، 465-489.
<https://doi.org/10.21608/mfes.2021.206888>
- شديد، م. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 22(4)، 193-226.
<https://doi.org/10.21608/jpsa.2021.200080>
- الصراروة، خ. والعساف، ل. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. 7(1)، 1-46.
- الطاهر، ع. و بن عبد الله، ن. (2019). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمحافظة الدرب - المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. 14(2)، 74-98.
- الطائي، ر. (2010). أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 16(58)، 28-57.
<https://doi.org/10.33095/jeas.v16i58.1477>
- عبد الرحيم، أ. (2010). *إدارة الجودة وفق معايير الأيزو ISO 9000 في المؤسسات الخدمية*. دار المعرفة الجامعية.
- عبدالمجيد، س. (2021). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 3(4e)، 130-156.
- العمرى، س. (2019). أثر جودة الخدمات في كفايات رواد الأعمال من خلال الأدوار الوسيطة للتدريب في المراكز الحرفية في سلطنة عمان من وجهة نظر الخريجين. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*. 1(1)، 117-214.
- قرومي، ح، ومعوز، ح. (2017). دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM). *مجلة العلوم الإنسانية*. 46(4)، 187-203.
- الكرشي، ح. ض. ا. م. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن. *مجلة الآداب*. 24(24)، 699-748.
<https://doi.org/10.35696/v1i24.915>
- مالك، ع. (2019). العوامل المؤثرة على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية: (دراسة حالة مستشفى أمراض النساء والتوليد بمدينة ود مدني - السودان). *المجلة المصرية للعلوم التطبيقية*. 34(12)، 387-410.
<https://doi.org/10.21608/ejas.2019.93361>
- المحارمة، ي. (2017). مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*. 23(3e)، 457-486.
<https://doi.org/10.33985/0531-023-003-015>
- المرسوم الملكي رقم 99/6. (23 يناير 1999). *تحديد اختصاصات وزارة الأوقاف والشؤون الدينية واعتماد هيكلها التنظيمي*. مفيدة، س. وبن لوصيف، س. (2021). *معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية* [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، جامعة ميلة.
- الفواز، ن. ب. م. (2024). المعايير الدولية لتعزيز كفاءة منظومة الجامعات ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *مجلة الآداب*. 12(4)، 9-43.
<https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2207>



نوي، ط. وبودوشن، ي. وعربي، ي. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية: الحكومة الذكية في الإمارات العربية المتحدة نموذجًا. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*. 3(5)، 130-147.

النوبصر، ن. وغوش، إ. وشمسي، م. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. 4(47). 6-36.

الهويمل، ز. (2022). أثر نظم المعلومات على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة وزارة العمل العمانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.

References

- Abd al-Majid, S. (2021). Planning the development of school leadership competencies in light of national quality and accreditation standards in basic education institutions. *Adult Education Journal*, 3(4e), 130–156, (in Arabic).
- Abd al-Rahim, A. (2010). *Quality management according to ISO 9000 standards in service institutions*. Dar al-Ma'rifah al-Jami'iyyah, (in Arabic).
- Al-Umari, S. (2019). The impact of service quality on entrepreneurial competencies through the mediating role of training in craft centers in the Sultanate of Oman from the perspective of graduates. *Journal of Humanities Research and Studies*, 1(1), 117–214, (in Arabic).
- Al-Ansi, A. Garad, A. Jaboob, M. & Al-Ansi, A. (2024). Elevating e-government: unleashing the power of AI and IoT for enhanced public services. *Heliyon*, 10(23).1-14.
- Al-Ansi, A. Garad, A. & Jaboob, M. (2024). Unraveling the complexities of financial innovation and digital transformation within banking systems. *Multidisciplinary Reviews*, 7(11), 2024265-2024265.
- Al-Athari, A. (2021). Organizational culture change in organizations to implement a total quality management culture. *International Journal of Educational Research*, 12(4), 1–23, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/JCES.2021.218334>
- Al-Bada'iyah, S., Al-Ofi, A., & Khalfan, Z. (2018). Quality control standards in academic libraries. *Journal of Information and Technology Studies*, 1(1), 1–24, (in Arabic).
- Al-Fawwaz, N. B. M. M. (2024). International standards to enhance the efficiency of the university system and their role in achieving competitive advantage from the perspective of faculty members in Saudi universities. *Journal of Arts*, 12(4), 9–43, (in Arabic). <https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2207>
- Al-Huwaimili, Z. (2022). The impact of information systems on the quality of services in government institutions: A case study of the Ministry of Labor in Oman [Unpublished master's thesis]. University of Sharqiyah, (in Arabic).
- Al-Karashmi, H. D. A. M. (2022). The impact of applying total quality management on employee performance in public service at the Ministry of Public Works and Roads in Yemen. *Journal of Arts*, 24, 699–748, (in Arabic). <https://doi.org/10.35696/v1i24.915>
- Almohaimmed, B. (2019). Internal service quality and external service quality using two versions of SERVQUAL scale: An empirical evidence from five malls in the capital city of Saudi Arabia. *Verslas: teorija ir praktika*, 20(1), 158-169.
- Al-Muharimah, Y. (2017). The extent of knowledge of physical education teachers participating in the King Abdullah II Fitness Award regarding total quality requirements from the perspective of their principals. *Al-Manarah Journal*



- for Research and Studies, 23(3e), 457–486, (in Arabic). <https://doi.org/10.33985/0531-023-003-015>
- Al-Nuwaisir, N., Ghoush, I., & Shamsi, M. (2023). The impact of total quality management application on improving institutional performance in Saudi Arabia: A field study on charitable associations in Riyadh. *International Journal for Publishing Research and Studies*, 4(47), 6–36, (in Arabic).
- Al-Sa'our, K., & Al-Tarawneh, R. (2021). The degree to which school leaders apply smart accountability procedures supporting the transformation of public schools into quality units from the perspective of school leaders. *Faculty of Education Journal*, 37(11), 465–489, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/mfes.2021.206888>
- Al-Sararwah, K., & Al-'Assaf, L. (2008). Total quality management in higher education institutions between theory and practice. *Arab Journal for Quality Assurance in University Education*, 1(1), 1–46, (in Arabic).
- Alshrbaji, M. Mohammed, M. & Shamayleh, A. (2022, February 21-22). *The impact of total quality management and perceived service quality on patient satisfaction in healthcare: a systematic review*. [Poster presentation]. Advances in Science and Engineering Technology International Conferences, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Dubai.
- Al-Tahir, A., & Bin Abdallah, N. (2019). The impact of banking service quality on customer satisfaction: A field study on commercial banks in Al-Darb Governorate, Saudi Arabia. *Arab Journal of Science and Research Publishing*, 14(2), 74–98, (in Arabic).
- Al-Ta'i, R. (2010). Dimensions of higher education service quality in a private university: A field study. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 16(58), 28–57, (in Arabic). <https://doi.org/10.33095/jeas.v16i58.1477>
- Anand, A. Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda. *The Learning Organization*, 29(2), 129-156.
- Ba Awain, A. Al-Ansi, A., & Jabooob, M. (2023). Green supply chain management: A comprehensive review of research, applications and future directions. *Management and Production Engineering Review*, 14(3), 118-133.
- Bahash, —. (2020). Organizational culture as a determinant of establishing and promoting work ethics at the organizational level. *Journal of Legal and Political Studies*, 4(2), 1781–1803, (in Arabic).
- Besterfield, D. H. et al. (2003). *Total Quality Management*. Pearson Prentice Hall.
- Blil, S., & Al-Fali, B. (2021). The role of service quality dimensions in improving corporate image [Unpublished master's thesis]. University of Mohamed Boudiaf, M'sila, (in Arabic).
- Bou Abdallah, S. (2010). Measuring service quality dimensions: An applied study on Algeria Post. *Journal of Economic and Management Sciences*, 10(10), 89–108, (in Arabic).
- Bou Merjah, L., & Ma'mouri, A. (2021). The impact of service quality dimensions on corporate image according to the SERVPERF model: A case study of 4G mobile services at Mobilis – Algeria. *Journal of Economics and Finance*, 7(2), 1–19, (in Arabic).
- Bou'allam, B., & Massoudi, B. (2018). The role of the health system in promoting community health security. *Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 10(3), 1025–1034, (in Arabic).
- Garad, A. Al-Ansi, A. Jabooob, M. & Kusumawati, R. (2025). *Digital Innovations in Medical Tourism: A PRISMA Review in the Arab Region. Revolutionizing Healthcare Experience With Digital Medical Tourism*, IGI Global.



- Garad, A. Riyadh, H. Al-Ansi, A. & Beshr, B. (2024). Unlocking financial innovation through strategic investments in information management: a systematic review. *Discover Sustainability*, 5(1), 381.391.
- Garad, A. Surwanti, A. Al-Ansi, A. Riyadh, H. Alfaiza, S. & Al Iman, B. (2025). *Users' Intentions of Adopting Fintech Services: Analysis of Trust and Attitude Elements. In From Digital Disruption to Dominance: Leveraging FinTech Applications for Sustainable Growth*, Emerald Publishing Limited.
- Hadeed, M. (2021). The impact of digital transformation on the level of service performance applied to employees of the General Directorate of Traffic in Cairo Governorate. *Journal of Economics and Political Science*, 22(4), 193–226, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/jpsa.2021.200080>
- Ismail, N. (2015). The impact of applying total quality management on improving the quality of educational services in higher education institutions in the Arab Republic of Egypt. *International Journal of Educational Research*, 6(4), 459–479, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/IJES.2015.50528>
- ISO. (2000). *ISO 9000: Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization.
- Ja'far, W., Wahbi, D., & Kattab, M. (2019). Obstacles to implementing total quality management at Palestine Technical University – Kadoorie from the perspective of faculty members. *International Journal of Quality Assurance*, 2(1), 81–90, (in Arabic).
- Jaboob, M. (2025). Financing green energy transition for sustainable environment in GCC countries: the pathway for attaining SDGs 7 and 13. *International Journal of Energy Sector Management*. https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2025-0036?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle
- Jaboob, M. Al Hadabi, D. & Al Ani, M. (2023). Evaluation of Dhofar University Performance according to Quality Assurance and Academic Accreditation Criteria of Islamic Universities Federation. *Global Journal of Economics & Business*, 13(4), 361-374.
- Jaboob, M. Al-Ansi, A. Al-Okaily, M. & Ferasso, M. (2025). Harnessing artificial intelligence for strategic decision-making: the catalyst impact of digital leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2024-0706?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle
- Jaboob, M. Al-Ansi, A. & Riyadh, H. (2025). Artificial intelligence in higher education: a PRISMA 2020 review. *International Journal of Educational Management*. https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2024-0560?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle
- Jaboob, M. Iqbal, S. & Hameed, S. (2025). How do emotional intelligence and psychological well-being affect decision making in Omani SMEs? Mediating role of entrepreneurial intention?. *Current Psychology*. 44. 1-15.
- Kaplan, R. Norton, D. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Khalifah, H., & Obeid, H. (2022). *The role of e-management in improving the quality of health services: A case study of Mohamed Boudiaf Hospital in Ouargla, Algeria* [Unpublished master's thesis]. Kasdi Merbah University, Ouargla, (in Arabic).
- Kumar, S. Ramesh, G. (2024). *From industry 4.0 to 5.0: Enriching manufacturing excellence through Human–Robot interaction and technological empowerment*. In Intelligent systems and industrial internet of things for sustainable development . Chapman and Hall/CRC.



- Latif, K. Latif, I. Farooq Sahibzada, U. & Ullah, M. (2019). In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 768-791.
- Malik, A. (2019). Factors influencing the application of total quality standards in public hospitals: A case study of the Obstetrics and Gynecology Hospital in Wad Medani, Sudan. *Egyptian Journal of Applied Sciences*, 34(12), 387–410, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/ejas.2019.93361>
- Mufidah, S., & Ben Lousif, S. (2021). *Obstacles to digitization in local communities and its relationship to the quality of public service* [Unpublished doctoral dissertation]. Abdelhafid Boussof Center, Mila University, (in Arabic).
- Nawi, T., Bodoushan, Y., & 'Arabi, Y. (2018). The role of information and communication technology in improving the quality of public service: Smart government in the United Arab Emirates as a model. *Journal of Contemporary Economic Studies*, 3(5), 130–147, (in Arabic).
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Qaroumi, H., & Ma'zzouz, H. (2017). The role of organizational culture in supporting the application of total quality management (TQM). *Journal of Human Sciences*, 46, 187–203, (in Arabic).
- Radwan, M. (2020). Obstacles to the quality of field training for social work students. *Journal of Social Work Studies and Research*, 21(1), 413–460, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/JFSS.2020.118334>
- Roy, S. Sreejesh, S. & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52-69.
- Royal Decree No. 6/99. (1999, January 23). Determining the competencies of the Ministry of Endowments and Religious Affairs and approving its organizational structure, (in Arabic).
- Sebastianelli, R. Tamimi, N. (2003). Understanding the obstacles to TQM success. *Quality Management Journal*, 10(3), 45-56.
- Shadid, M. (2021). The impact of digital transformation on the level of service performance applied to employees of the General Directorate of Traffic in Cairo Governorate. *Journal of Economics and Political Science*, 22(4), 193–226, (in Arabic). <https://doi.org/10.21608/jpsa.2021.200080>
- Tashtoush, H. Al-Maskariyah, Y. Al-Harthiyah, R. Al-Zuwaidiyah, J. & Al-Maskariyah, A. (2025). The impact of the quality of tourism services provided by small and medium enterprises on tourist satisfaction in North Al Sharqiya Governorate, Sultanate of Oman. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(7), 43–68. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L120325>
- Tran, V. (2020). Assessing the effects of service quality, experience value, relationship quality on behavioral intentions. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 167-175.
- Wolf, E. Harrington, K. Clark, S. & Miller, M. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and psychological measurement*, 73(6), 913-934.
- Zaid, A. Arqawi, S. Mwais, R. Al Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2020). The impact of Total quality management and perceived service quality on patient satisfaction and behavior intention in Palestinian healthcare organizations. *Technology Reports of Kansai University*, 62(03), 221-232.

