

## فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية

أسم الطالب  
احمد سالم آل ابراهيم  
221001729

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة. كما أعبر عن خالص امتناني لجميع من ساهموا في إنجاز هذا العمل البحثي. أخص بالشكر أساتذتي الموقرين في جامعة ميدأوشن، وخاصة المشرف على الدراسة، على توجيهاتهم القيمة ودعمهم المستمر. كما أتوجه بالشكر إلى إدارات الجامعات السعودية التي سمحت بجمع البيانات، والعاملين الذين شاركوا في الاستبيان والمقابلات، حيث كانت استجاباتهم ركيزة أساسية لنجاح هذا البحث. أشكر أيضاً زملائي وأصدقائي على تشجيعهم المستمر، وأسرتي على دعمهم اللامحدود الذي كان مصدر إلهام لي طوال هذه الرحلة العلمية.

## الإهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا مصدر القوة والدعم في كل خطوة من خطواتي الأكاديمية والحياتية.

إلى أسرتي وأحبائي، الذين تحملوا معي تحديات هذا البحث وكانوا سندًا لي.

إلى الجامعات السعودية، التي تسعى دائمًا لتحقيق التميز والجودة في التعليم والإدارة.

إلى كل باحث يسعى لتطوير المعرفة وخدمة المجتمع، أهدي هذا العمل المتواضع.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية، من خلال دراسة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) على جودة الخدمات الإدارية، مع تقديم توصيات لتعزيز الأداء الإداري.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نهج مختلط (كمي ونوعي). تم تصميم استبيان يقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الإدارية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم تدعيمه بمقابلات شبه منظمة. شملت العينة 250 فردًا من العاملين في الإدارات الجامعية (الموارد البشرية، الشؤون الأكاديمية، خدمات الطلاب) في جامعات سعودية حكومية وخاصة، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

### النتائج:

أظهرت الإحصاءات الوصفية مستوى مرتفعًا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (متوسطات: التخطيط الاستراتيجي 4.10، مشاركة العاملين 3.95، تحسين العمليات 4.05) وارتفاع جودة الخدمات الإدارية (متوسط: 4.15). أكد تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة

وجودة الخدمات الإدارية، حيث كان تحسين العمليات الأكثر تأثيرًا ( $R^2 = 0.28$ ،  $\beta = 0.48$ )، يليه التخطيط الاستراتيجي ( $R^2 = 0.21$ ،  $\beta = 0.32$ )، ثم مشاركة العاملين أظهرت اختبارات الصدق والثبات موثوقية عالية للاستبيان (معامل ألفا كرونباخ 0.84-0.92).

### التطبيقات والأهمية:

توفر الدراسة إطارًا عمليًا لتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية من خلال تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على تحسين العمليات ومشاركة العاملين. تساهم النتائج في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين الكفاءة الإدارية في المؤسسات الأكاديمية، مما يعزز جودة التعليم والخدمات. كما تقدم الدراسة توصيات لتطوير التخطيط الاستراتيجي، برامج التدريب، واستخدام التكنولوجيا، مما يساعد في رفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز سمعة الجامعات.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، الخدمات الإدارية، الجامعات السعودية، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات، جودة الخدمات.

## جدول المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 11 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 11 | 1.1 المقدمة                                   |
| 12 | 2.1 مشكلة الدراسة                             |
| 14 | 3.1 أهمية الدراسة                             |
| 15 | 4.1 أسئلة الدراسة                             |
| 15 | 5.1 أهداف الدراسة                             |
| 16 | 6.1 فرضيات الدراسة                            |
| 17 | 7.1 نموذج الدراسة                             |
| 17 | 8.1 الدراسة الميدانية                         |
| 18 | 9.1 مخطط المشروع                              |
| 19 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 19 | 1.2 مقدمة                                     |
| 20 | 2.2 إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)    |
| 22 | 3.2 تحسين الخدمات الإدارية (المتغير التابع)   |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 24 | 4.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية..... |
| 26 | 5.2 الدراسات السابقة.....                                         |
| 43 | 6.2 التعقيب علي الدراسات السابقة.....                             |
| 44 | 7.2 الخاتمة.....                                                  |
| 46 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                 |
| 46 | 1.3 المقدمة.....                                                  |
| 46 | 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                       |
| 47 | 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث).....                                 |
| 48 | 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                     |
| 48 | 5.3 طريقة جمع البيانات.....                                       |
| 49 | 6.3 الإحصاء الوصفي:.....                                          |
| 50 | 7.3 الخاتمة.....                                                  |
| 51 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....               |
| 51 | 1.4 المقدمة.....                                                  |
| 51 | 2.4 توصيف عينة الدراسة.....                                       |

|     |                                                         |    |
|-----|---------------------------------------------------------|----|
| 3.4 | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      | 57 |
| 4.4 | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) | 59 |
| 5.4 | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         | 62 |
| 6.4 | الخاتمة                                                 | 64 |
|     | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات         | 65 |
| 1.5 | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       | 65 |
| 2.5 | توصيات الدراسة                                          | 67 |
| 3.5 | الخاتمة                                                 | 69 |
|     | قائمة المراجع                                           | 70 |
|     | الملاحق                                                 | 74 |

## جدول الأشكال

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| شكل 1 نموذج الدراسة.....                                         | 17 |
| شكل 2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس .....                         | 52 |
| شكل 3 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .....                 | 53 |
| شكل 4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....                 | 55 |
| شكل 5 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري .....                 | 55 |
| شكل 6 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري ..... | 56 |

## جدول الجداول

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس .....                                                            | 52 |
| جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .....                                                    | 53 |
| جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....                                                    | 54 |
| جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري .....                                                    | 55 |
| جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري .....                                    | 56 |
| جدول 6 نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاوَر الاستبيان .....                                            | 57 |
| جدول 7 نتائج اختبار ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ) .....                                        | 57 |
| جدول 8 نتائج اختبار الصدق الظاهري .....                                                              | 58 |
| جدول 9 الإحصاءات الوصفية لمحور التخطيط الاستراتيجي .....                                             | 59 |
| جدول 10 الإحصاءات الوصفية لمحور مشاركة العاملين .....                                                | 60 |
| جدول 11 الإحصاءات الوصفية لمحور تحسين العمليات .....                                                 | 61 |
| جدول 12 الإحصاءات الوصفية لمحور جودة الخدمات الإدارية .....                                          | 61 |
| جدول 13 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الإدارية ..... | 62 |
| جدول 14 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير مشاركة العاملين على جودة الخدمات الإدارية ..        | 63 |
| جدول 15 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحسين العمليات على جودة الخدمات الإدارية ..         | 63 |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تبنيها بهدف تحقيق التميز المؤسسي وضمان رضا المستفيدين. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الإدارة والتعليم، برزت الحاجة الملحة إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، لما لها من دور محوري في إعداد الكفاءات البشرية القادرة على قيادة التنمية المستدامة والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي. (Alhamami، 2023)

تواجه الجامعات السعودية اليوم تحديات متزايدة تتمثل في التوسع في أعداد الطلبة، وتنوع التخصصات، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات التعليمية والإدارية على حد سواء، مما يفرض ضرورة تطوير آليات العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة الجودة الشاملة خيارًا استراتيجيًا تسعى من خلاله الجامعات إلى تعزيز الكفاءة والفعالية، وتحقيق رضا الطلبة والعاملين، وضمان التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. (Aldaweesh، 2013)

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية، بوصفها أحد المحركات الرئيسية لتطوير الأداء الإداري والتعليم العالي في المملكة، خصوصًا في ظل توجهات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على رفع جودة التعليم والتميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي.

يهدف البحث إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، والكشف عن أثرها في تحسين الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، مع تحديد أبرز المعوقات التي قد تحول دون تحقيق الفاعلية المنشودة. كما يسعى إلى تقديم مقترحات عملية تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات الجامعية.

وبناءً على ذلك، تتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيس: ما مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟ وينبثق عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بمستوى تطبيق الجودة، ومدى انعكاسها على رضا المستفيدين، والآليات التي يمكن من خلالها تعزيز مخرجاتها. ويأمل الباحث من خلال هذه الدراسة الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الجودة بالتعليم العالي، ودعم جهود الجامعات السعودية نحو التميز والريادة في الأداء الإداري والخدمات المقدمة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات السعودية، كغيرها من مؤسسات التعليم العالي، تحديات متزايدة في سعيها لتطوير أدائها الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة لمستفيديها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الممارسات الإدارية لا تزال تعاني من بعض القصور في تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر، مما يؤثر سلباً في مستوى رضا المستفيدين وكفاءة الأداء المؤسسي. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة تحديد مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية بالجامعات السعودية، والوقوف على أوجه القصور التي تحول دون تحقيق الجودة المنشودة.

## فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في أن الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ركزت في الغالب على الجوانب الأكاديمية والتعليمية، مثل جودة المناهج وطرق التدريس وتقييم الأداء الأكاديمي، بينما أهمل جانب الخدمات الإدارية الذي يمثل ركيزة أساسية في دعم العملية التعليمية. كما يلاحظ غياب إطار نظري متكامل يربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تحسين الأداء الإداري، مما يحد من إمكانية قياس فاعليتها بدقة. كذلك، لم تحظ الدراسات المقارنة بين الجامعات السعودية باهتمام كافٍ لتوضيح أوجه الاختلاف في تطبيق نظم الجودة الشاملة، إضافة إلى محدودية الأبحاث التي تناولت العلاقة بين ثقافة الجودة التنظيمية ومستوى رضا المستفيدين من الخدمات الإدارية.

## فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز فجوات واضحة في ضعف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارات الجامعية، حيث يختلف مستوى الالتزام بمعايير الجودة من جامعة إلى أخرى، في ظل غياب معايير موحدة لتقييم الخدمات الإدارية. كما تعاني بعض الجامعات من قصور في آليات المتابعة والتقييم المستمر، وعدم كفاية البرامج التدريبية الموجهة للعاملين لتعزيز قدراتهم في تطبيق مفاهيم الجودة. ويضاف إلى ذلك مقاومة بعض الموظفين للتغيير التنظيمي المطلوب لتنفيذ الجودة بسبب ضعف الوعي أو الخوف من المساءلة، إلى جانب قصور استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات الإدارية وقياس رضا المستفيدين عنها.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### على المستوى النظري:

تسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

1. تركز على جانب الخدمات الإدارية الذي لم يُدرس بعمق في كثير من الأبحاث السابقة مقارنة بالجوانب

الأكاديمية.

2. تقدم إطارًا نظريًا يوضح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري في الجامعات

السعودية.

3. تساعد في توضيح مفهوم الجودة الشاملة في السياق الإداري الجامعي وربطه بمتطلبات التميز

المؤسسي.

4. تمثل مرجعًا علميًا يمكن أن يُفيد الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة التربوية والجودة في التعليم

العالي.

#### على المستوى التطبيقي:

1. تسهم في تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وتحليل فاعليتها

في تحسين الخدمات الإدارية.

2. تساعد صناع القرار والإدارات الجامعية في التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق الجودة.

3. تقدم مقترحات عملية لتطوير السياسات الإدارية وبرامج التدريب للعاملين بما يعزز ثقافة الجودة.

4. تدعم جهود الجامعات السعودية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية.

5. تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الجامعية.

#### 4.1 أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيسي:

ما مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟

##### الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟
2. كيف تؤثر مشاركة العاملين على جودة الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟
3. ما مدى تأثير تحسين العمليات على كفاءة الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟
4. ما مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها الثلاثة) بتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية؟

#### 5.1 أهداف الدراسة

##### الهدف الرئيسي:

دراسة فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

##### الأهداف الفرعية:

1. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.
2. تحديد تأثير مشاركة العاملين في تعزيز جودة الخدمات الإدارية.
3. تقييم دور تحسين العمليات في زيادة كفاءة الخدمات الإدارية.
4. دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية.
5. تقديم توصيات لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

## 6.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات

السعودية.

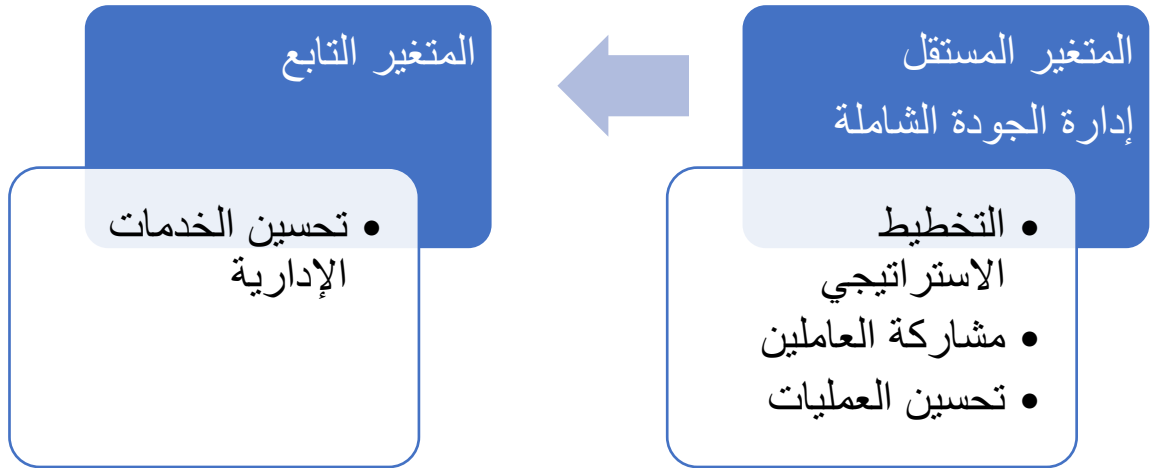
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات

السعودية.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين العمليات وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات

السعودية.

## 7.1 نموذج الدراسة



شكل 1 نموذج الدراسة

## 8.1 الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية جمع البيانات الأولية من الجامعات السعودية لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية. سيتم تصميم استبيان موجه للعاملين في الإدارات الجامعية (مثل الموارد البشرية، الشؤون الأكاديمية، وخدمات الطلاب) لقياس أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) وتأثيرها على المتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية). سيتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي الجامعات، مع ضمان تمثيل مختلف القطاعات الإدارية. سيتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي (مثل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، واختبارات العلاقة مثل معامل ارتباط بيرسون)

للإجابة على الأسئلة البحثية واختبار الفرضيات. كما سيتم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين للحصول على رؤى نوعية تدعم البيانات الكمية.

## 9.1 مخطط المشروع

يتضمن مخطط المشروع الخطوات التنفيذية لإتمام الدراسة خلال إطار زمني محدد، وهو كالتالي:

- **المرحلة التحضيرية (1-2 اسبوع):** مراجعة الأدبيات، تحديد إطار الدراسة النظري، وتصميم الاستبيان وأدوات جمع البيانات.
- **مرحلة جمع البيانات (2-3 اسبوع):** توزيع الاستبيانات على العينة المختارة من الجامعات السعودية، وإجراء المقابلات مع المسؤولين الإداريين.
- **مرحلة التحليل (2 اسبوع):** إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، مع حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي.
- **مرحلة كتابة التقرير (1-2 اسبوع):** صياغة النتائج، مناقشة الاستنتاجات، وتقديم التوصيات بناءً على التحليل.
- **مرحلة المراجعة والنشر (1 اسبوع):** مراجعة التقرير النهائي، إجراء التعديلات اللازمة، وتقديمه للنشر أو العرض في المؤتمرات الأكاديمية.
- **المدة الإجمالية المتوقعة:** حوالي 8-10 أسابيع، مع مراعاة المرونة للتعامل مع أي تأخيرات محتملة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد الأركان الأساسية في البحوث العلمية، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة من خلال ربط المفاهيم والأفكار والنظريات ذات الصلة بموضوع البحث. وفي ضوء التوجهات الحديثة نحو تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، برزت إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات والخدمات المقدمة، من خلال تبني مبادئ التحسين المستمر والمشاركة الفاعلة للعاملين والتركيز على احتياجات المستفيدين. وقد أصبحت الجامعات السعودية تسعى إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التميز الإداري والأكاديمي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على الجودة والابتكار في التعليم والخدمات. (Alhamami، 2023)

وفي هذا السياق، يتناول الإطار النظري الحالي محورين أساسيين يتمثلان في: إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المتغير المستقل، وتحسين الخدمات الإدارية باعتبارها المتغير التابع، إلى جانب دراسة العلاقة التكاملية بينهما في بيئة الجامعات السعودية. ويهدف هذا الإطار إلى توضيح الجوانب التطبيقية والتنظيمية لكل متغير، واستعراض أبرز الممارسات والتحديات المرتبطة بهما، وصولاً إلى تحديد مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الخدمات الإدارية الجامعية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الجامعية.

## 2.2 إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الإنتاجية والإدارية في مختلف القطاعات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. وقد أصبحت الجامعات الحديثة تعتمد هذا المدخل الإداري لتحقيق التكامل بين عناصر العملية الإدارية والأكاديمية، وضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى المستفيدين، سواء كانوا طلابًا أو موظفين أو أعضاء هيئة تدريس. ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة في البيئة الجامعية على تبني فلسفة تنظيمية شاملة تركز على التطوير المستمر لجميع العمليات والخدمات، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية. (إبراهيم، 2022)

تتجلى أهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة العليا في صياغة الرؤية والأهداف، وتحديد الاتجاهات العامة للعمل، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ مبادئ الجودة. فالالتزام بالقيادة العليا يمثل حجر الأساس لنجاح تطبيق الجودة الشاملة، إذ ينعكس على ثقافة العمل داخل المؤسسة، وعلى مستوى التحفيز والمشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر. كما أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى، وربط الخطط التنفيذية بمعايير الجودة العالمية المعتمدة. (Gorji، 2011)

أما دور فرق العمل والمشاركة الفاعلة للعاملين، فيُعد من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتمد فلسفة الجودة على إشراك جميع الأفراد في تحمل المسؤولية عن جودة الأداء. فكل موظف في المؤسسة يُعد جزءًا من منظومة متكاملة تسعى إلى تقديم خدمة متميزة خالية من الأخطاء. وتؤكد التجارب العملية أن إشراك

العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتحسين يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء المؤسسي، ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق التطوير المستمر. (الاحمري، 2022)

ويُعد التحسين المستمر من المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطوير عملياتها بشكل متدرج ومنظم، عبر المتابعة الدورية للأداء وتحليل البيانات واستخدام أدوات القياس لتحديد نقاط القوة والضعف. ويسهم ذلك في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد وتحسين بيئة العمل الإداري. وفي السياق الجامعي، يتجسد مفهوم التحسين المستمر في تطوير الإجراءات الإدارية والخدمات الطلابية ونظم المتابعة الأكاديمية، بما يعزز جودة الأداء الإداري والرضا الوظيفي.

ورغم ما تحقّقه إدارة الجودة الشاملة من فوائد ملموسة، إلا أن تطبيقها في الجامعات السعودية يواجه مجموعة من التحديات، من أبرزها: ضعف الوعي المؤسسي بمفهوم الجودة، والمقاومة الداخلية للتغيير، ونقص التدريب المتخصص للعاملين الإداريين، إضافة إلى محدودية الموارد البشرية والمالية المخصصة لتطبيق برامج الجودة. كما قد تواجه الجامعات صعوبة في وضع مؤشرات أداء دقيقة تقيس أثر الجودة على الخدمات الإدارية، مما يتطلب تبني سياسات واستراتيجيات واضحة تركز على المتابعة والتقييم المستمر. (السعيد، 2019)

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية يتطلب التزاماً مؤسسياً شاملاً، يبدأ من الإدارة العليا ويمتد إلى جميع المستويات الإدارية، مع توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والمساءلة والتحسين المستمر. فالجودة الشاملة ليست هدفاً نهائياً بقدر ما هي عملية مستمرة تسعى إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات، بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو بناء منظومة تعليمية وإدارية قادرة على المنافسة والريادة.

## 3.2 تحسين الخدمات الإدارية (المتغير التابع)

تُعد الخدمات الإدارية في الجامعات أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية، فهي تمثل الإطار التنظيمي الذي يضمن سير العمل الأكاديمي والإداري بكفاءة وفاعلية. وتشمل هذه الخدمات جميع الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تسهيل عمل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، بدءًا من التسجيل والقبول، مرورًا بالشؤون الأكاديمية والمالية، وصولًا إلى خدمات الدعم الفني والإرشاد الإداري. ومن هذا المنطلق، فإن تحسين الخدمات الإدارية يُعد هدفًا استراتيجيًا للجامعات الحديثة، كونه يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز رضا المستفيدين، ويدعم تحقيق أهداف الجودة الشاملة. (الدهب، 2021)

يتطلب تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية تطبيق معايير محددة تضمن الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز. ومن أبرز هذه المعايير وضوح الإجراءات، ودقة المعاملات، وسهولة الوصول إلى الخدمات، واستخدام التقنيات الحديثة لتقليل الوقت والجهد. فالخدمات الإدارية الفعالة هي تلك التي تستند إلى أنظمة مؤسسية مرنة تتيح التواصل السلس بين الإدارات المختلفة، وتوفر للمستفيد تجربة خدمية تتسم بالجودة والدقة. كما أن التحول الرقمي الذي تشهده الجامعات السعودية ساهم في تطوير هذه الخدمات من خلال الأتمتة وتبسيط الإجراءات وتعزيز التواصل الإلكتروني مع الطلبة والعاملين. (المالكي، 2025)

إن كفاءة الأداء الإداري تمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين جودة الخدمات، إذ يُعد العنصر البشري المحرك الرئيس لكل عملية إدارية ناجحة. فكلما كان الموظفون يمتلكون مهارات مهنية عالية، وتم تدريبهم على أساليب العمل الحديثة، انعكس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة. كما أن العدالة والشفافية في المعاملات الإدارية،

والالتزام بأخلاقيات المهنة، يسهمان في تعزيز الثقة بين الإدارة والمستفيدين، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق رضا داخلي لدى العاملين، ورضا خارجي لدى الطلبة والمراجعين. (المحسى، 2024)

وفي هذا الإطار، تلعب التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية دورًا حيويًا في تطوير الخدمات الإدارية الجامعية. فقد أصبحت الأنظمة الإلكترونية مثل المنصات الرقمية، وأنظمة إدارة الموارد البشرية، ونظم خدمة الطلبة، أدوات أساسية في رفع كفاءة العمل الإداري. فهذه الأنظمة تتيح سرعة إنجاز المعاملات، وتقلل الأخطاء البشرية، وتوفر قاعدة بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. كما تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تتبع سير الإجراءات وتقييم الأداء بشكل مستمر.

ومع ذلك، تواجه الجامعات السعودية عدة تحديات في مجال تطوير الخدمات الإدارية، منها ضعف التكامل بين الإدارات، ونقص التدريب في مجال التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، والمقاومة للتغيير في بيئة العمل التقليدية، إضافة إلى التباين في جودة الخدمات بين الكليات أو الأقسام. وتؤدي هذه التحديات إلى تفاوت في مستوى رضا المستفيدين، مما يستدعي وضع خطط تحسين مستمرة قائمة على تقييم دوري للأداء، واستطلاع آراء المستفيدين، وتبني ممارسات إدارية مبتكرة تركز على خدمة المستخدم النهائي. (المصري، 2022)

وعليه، فإن تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية ليس مجرد عملية تنظيمية، بل هو توجه استراتيجي يهدف إلى بناء بيئة عمل متكاملة تدعم التميز والجودة في الأداء. ويتطلب ذلك تفعيل دور القيادات الإدارية في تبني ثقافة التطوير والتحسين، وربط الخطط التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، بما يسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المجتمع الجامعي. (Aldaweesh، 2013)

## 4.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية

تعد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية علاقة تكاملية قائمة على الترابط والتأثير المتبادل بين المتغيرين، إذ تمثل إدارة الجودة الشاملة الإطار المنهجي الذي يُمكن المؤسسات من تطوير أدائها الإداري وتجويد خدماتها بما يلبي احتياجات المستفيدين. فالغاية الرئيسة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات السعودية هي الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية، وتحقيق رضا الطلبة والعاملين، وتعزيز صورة الجامعة كمؤسسة متميزة قادرة على المنافسة. ومن ثم، فإن الجودة الشاملة ليست غاية بحد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء الإداري عبر الالتزام بمعايير الجودة والتطوير الدائم في العمليات والخدمات. (Alhamami، 2023)

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات الإدارية من خلال مجموعة من الممارسات الجوهرية، أبرزها التحسين المستمر، والتركيز على احتياجات المستفيدين، وتفعيل العمل الجماعي، والتدريب المستمر للعاملين. فعندما تتبنى الجامعة ثقافة الجودة، فإنها تُحوّل بيئة العمل إلى منظومة تشاركية يسهم فيها جميع الأفراد في تطوير الأداء وتقديم خدمة متميزة. كما أن الاهتمام برضا المستفيدين – سواء كانوا طلاباً أو موظفين أو أعضاء هيئة تدريس – يُعد من أبرز مؤشرات جودة الخدمة الإدارية. وكلما تم التركيز على تلبية احتياجاتهم وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم خدمات فعّالة، انعكس ذلك إيجاباً على سمعة الجامعة ومستوى كفاءتها المؤسسية. (إبراهيم، 2022)

وتُظهر التجارب الدولية والعربية أن المؤسسات التعليمية التي تبنت مبادئ الجودة الشاملة شهدت تحسناً ملموساً في جودة خدماتها الإدارية، حيث أدى تطبيق أنظمة الجودة إلى تقليل الأخطاء الإجرائية، وتسريع إنجاز

المعاملات، وتحقيق شفافية أكبر في التعاملات الإدارية. كما ساهمت ممارسات الجودة في تعزيز الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة، وتنظيم سير العمل بناءً على أسس علمية واضحة، مما رفع من كفاءة الأداء العام للمؤسسة. وتشير بعض الدراسات إلى أن وجود نظام جودة فعال يسهم في تحويل العمل الإداري من نمط روتيني إلى نظام يقوم على الإبداع والتحليل المستمر لنتائج الأداء. (Joo Y. Jung، 2006)

ومن جهة أخرى، تتأثر فاعلية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية بعدد من العوامل، منها مستوى التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة، ومدى توافر الدعم المالي والبشري، وفاعلية نظم المتابعة والتقييم. فحين تتبنى القيادة الجامعية ثقافة الجودة وتعمل على ترسيخها في جميع المستويات التنظيمية، فإن ذلك يعزز فرص نجاح تطبيقها ويؤدي إلى تحسين حقيقي في الخدمات الإدارية. أما غياب المتابعة المستمرة أو ضعف نظم التقييم، فيؤدي إلى فقدان الثقة في نظام الجودة، ويحدّ من أثره الإيجابي على الأداء. (Papantymou، 2018)

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية علاقة وثيقة ومتراصة، إذ تمثل الجودة الشاملة المحرك الرئيس لعمليات التطوير الإداري والتحسين المستمر للخدمات. وتبرز أهمية هذه العلاقة في قدرتها على تحقيق أهداف الجامعات الاستراتيجية، من خلال تقديم خدمات إدارية ذات كفاءة عالية تسهم في تعزيز الرضا المؤسسي، ودعم التميز الأكاديمي والإداري، وتأكيد مكانة الجامعات السعودية كمؤسسات رائدة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. (أحمد، 2022)

ختامًا، يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلًا استراتيجيًا لتطوير وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية، إذ يساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي الذي يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تطوير التعليم والارتقاء بجودته. كما أن نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يتطلب دعمًا إداريًا فاعلاً، وثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين في العملية الإدارية.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة والإطار النظري، يتضح أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية علاقة تكاملية، تقوم على ترابط بين العناصر الإدارية والبشرية والتنظيمية. ومن ثم، فإن تبني الجامعات السعودية لمفهوم الجودة الشاملة بشكل متكامل وشامل سيعزز من قدراتها التنافسية، ويساهم في بناء بيئة جامعية فعالة قادرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وجودة الأداء المؤسسي.

## 5.2 الدراسات السابقة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يسلط الضوء على أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرًا مستقلًا، وتحسين الخدمات الإدارية بوصفه متغيرًا تابعًا، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت في العلاقة بينهما. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي متين يركز عليه الإطار النظري للبحث، من خلال تحليل ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج ومناقشتها بما يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف، ويكشف الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. كما يساهم هذا الفصل في تحديد الاتجاهات العلمية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الإداري والخدمات المقدمة للمستفيدين، بما يعزز جودة العمل المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

### دراسة (المحسى، 2024) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي.

تتناول هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال تطبيقها على جامعة الأحفاد للبنات في السودان. انطلقت المشكلة البحثية من واقع تواجه فيه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات، أبرزها تدني مستويات الأداء العام وضعف أداء العاملين، نتيجة غياب الدعم الإداري لبرامج الجودة وضعف الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، ودور نشر ثقافة الجودة في تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى دراسة أثر فرق العمل، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر في رفع كفاءة الأداء. استخدمت الدراسة مناهج متعددة شملت المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي والاستقرائي والتاريخي. وأظهرت النتائج أن نشر ثقافة الجودة بين العاملين يسهم بشكل فعال في تطوير الأداء، وأن الالتزام بسياسة العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز جودة الأداء المؤسسي، كما أن التركيز على احتياجات العملاء يمثل محوراً أساسياً في تطوير التعليم العالي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبدأ التحسين المستمر، وتكثيف التدريب وتفعيل فرق العمل لنشر ثقافة الجودة، إلى جانب تعزيز الاهتمام بالعمل باعتباره عاملاً رئيسياً في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

## دراسة (الريش، 2014) بعنوان واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بالجامعات السعودية، من خلال تحليل مكوناته وأدائه والعوائق التي تواجهه. اعتمد الباحثون منهجاً وصفيّاً مستنداً إلى استبانات ومسوحات لتجميع بيانات من عينات تمثيلية لعضوات وعضو هيئة التدريس والعاملين في تلك الكليات. وقد تم تحليل النتائج بالأساليب الإحصائية الوصفية والارتباطية، إذ فُحصت مكونات نظام الجودة مثل القيادة، التخطيط، الموارد، العمليات، النتائج، والثقافة المؤسسية. وأظهرت النتائج أن تنفيذ نظام الجودة الشاملة في كليات التربية السعودية ما يزال محدوداً، حيث أن بعض الكليات تحقق أداءً متوسطاً في بعض البُعدين كالتخطيط والعمليات، بينما تعاني في أبعاد مثل الثقافة المؤسسية والاستدامة. كما بيّنت الدراسة وجود فروق معنوية في مستوى التطبيق بين الكليات حسب الحجم والبيئة التنظيمية. ومن أبرز المعوقات التي رُصدت: نقص الوعي والمعرفة بالمفاهيم الحديثة للجودة، ضعف الدعم القيادي والإداري، المقاومة للتغيير لدى بعض الأعضاء، وقلة الموارد المادية والبشرية المخصصة للجودة. أما من حيث التوصيات، فتدعو الدراسة إلى تعزيز ثقافة الجودة عبر التوعية والتدريب المستمر، ودعم القيادات، وتوفير الموارد الضرورية، وتهيئة آليات لتقييم الأداء بشكل دوري وربطها بالتحسين المستمر.

دراسة (Alhamami، 2023) بعنوان استكشاف التحديات والفرص لتحقيق التكامل رفيع المستوى لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية: دراسة استكشافية نوعية.

تسعى هذه الدراسة الاستكشافية النوعية إلى التعرف على التحديات والفرص المتعلقة بمدى تكامل العوامل الحرجة للنجاح المستمدة من إدارة الجودة الشاملة، بهدف تعزيز ممارسات الجودة وتحسينها في الجامعات السعودية الحكومية. اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من ثلاث جامعات حكومية في المملكة من خلال العمل الميداني، حيث تم إجراء (29) مقابلة شبه منظمة متعمقة مع مطوري الجودة من الجنسين في عمادات الجودة بتلك الجامعات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج التحليلي الموضوعي، بالاعتماد على منهجية "يين" ذات المراحل الخمس، وبالأستعانة ببرنامج NVivo 12 لتنظيم وترميز البيانات. كشفت النتائج عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي أسهمت في تبني استراتيجيات تطوير الجودة وخططها، إلى جانب مجموعة من المعوقات الإدارية والبشرية التي أعاقت تحقيق التكامل العالي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتبرز أهمية هذه النتائج في تمكين القيادات ومطوري الجودة بالجامعات السعودية من استثمار الفرص المتاحة وتجاوز التحديات بما يعزز دمج قيم الجودة ونشر ثقافتها داخل المؤسسات التعليمية. كما توصي الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية متعمقة حول تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Aljuhani، 2019) بعنوان التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم

توزيع استبيان إلكتروني على 194 عضو هيئة تدريس من كليتي ينبع الصناعية وينبع الجامعية في مدينة ينبع الصناعية. تضمن الاستبيان جزأين: الأول لجمع البيانات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والجنس والمسمى الوظيفي، والثاني لقياس 20 تحدياً محتملاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام مقياس ليكرت خماسي. وأظهرت النتائج أن التحديات الاستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الصعوبة، تليها التحديات الإجرائية، ثم تحديات الموارد البشرية، وأخيراً التحديات التنظيمية. كما أوضحت نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لسنوات خبرتهم في ثلاثة مجالات: الاستراتيجية والتنظيمية والموارد البشرية، بينما لم تُسجل فروق معنوية تُذكر تبعاً للجنس أو الحالة الوظيفية. خلصت الدراسة إلى أهمية معالجة التحديات الاستراتيجية والتنظيمية والبشرية لتحسين تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، مع اقتراح إجراء مزيد من الدراسات لتطوير استراتيجيات فاعلة تعزز ثقافة الجودة في التعليم العالي.

#### دراسة (Altamimi، 2013) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات بالجامعات السعودية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات الجامعية السعودية، وذلك من خلال منهج بحثي مزدوج يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي. في المرحلة الكمية، تم تطبيق استبيان مستند إلى نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على ستة مراكز معلومات جامعية بهدف تحديد قضايا الجودة فيها. أما في المرحلة النوعية، فقد أُجريت مقابلات مع مديري المراكز وموظفيها في ثلاث حالات مختارة، مراعاةً لعوامل الوقت والإتاحة والمسافة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في هذه المراكز تتفاوت بين ثلاث مستويات على مقياس من خمس درجات: المستوى الأول الغياب، حيث تقتصر المراكز إلى

إطار واضح لتطبيق الجودة، مما يؤثر سلباً على مستوى الخدمات؛ المستوى الثاني الإدارة حيث تُطبّق معظم مبادئ الجودة لكن دون تحقيق التكامل الكامل بينها؛ والمستوى الثالث الاستمرارية حيث يتم تنفيذ جميع متطلبات الجودة وتقديم خدمات عالية المستوى. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أبرزها: ثقافة الجودة، التزام الإدارة، الوعي المهني، تمكين العاملين، التدريب، العمل الجماعي، التركيز على المستفيد، إدارة العمليات، وإنشاء وحدة متخصصة للجودة. وتُعد هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة لفهم واقع تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات الجامعية السعودية، إذ توصي بضرورة التوسع في دراسة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على تطبيق الجودة، وتكرار البحث في جميع الجامعات السعودية للتحقق من ثبات النتائج، إلى جانب التركيز على قياس رضا المستخدمين وتحليل تجاربهم تجاه خدمات تلك المراكز.

**دراسة (Aldaweesh، 2013) بعنوان التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة والقيادة في الجامعات السعودية: مراجعة وإطار عمل لتعزيز استراتيجية التعليم العالي.**

تهدف هذه الدراسة إلى بحث تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفضل ممارسات القيادة ذات الصلة بهدف تحسين جودة التعليم الجامعي ورفع تصنيف الجامعات السعودية. فقد تبنت العديد من الجامعات حول العالم إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة للارتقاء بمستوى التعليم العالي، ومع تصاعد حدة المنافسة في هذا القطاع، خاصةً مع توسع إنشاء الجامعات ومراكز البحث في السعودية وقطر والبحرين، تسعى الجامعات في الشرق الأوسط إلى تعزيز كفاءتها وفعاليتها من خلال تبني مبادئ الجودة الشاملة. تم جمع البيانات من أربع جامعات سعودية كبرى تختلف في تصنيفها وعمر تأسيسها، وذلك باستخدام المقابلات شبه المنظمة مدعومة بالملاحظات

والتحليل الوثائقي. وأسفر البحث عن تطوير إطار عمل يساعد الجامعات السعودية على تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية، مع التركيز على دور القيادة في توجيه وتسهيل هذا التحول نحو الجودة والتميز المؤسسي.

## المتغير التابع

**دراسة (إبراهيم، 2022) بعنوان تحسين جودة الخدمات الإدارية لطلاب البرامج المميزة في كلية التربية جامعة بنها باستخدام نموذج الأداء الفعلي SERVPERF.**

يهدف هذا البحث إلى دراسة الأسس النظرية والعملية لتحسين جودة الخدمات الطلابية الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي، مع تطبيقه على البرامج المميزة بكلية التربية بجامعة بنها. سعى الباحث إلى تحديد نموذج الأداء الفعلي كإطار لتشخيص واقع الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب، واقتراح إجراءات عملية لتطويرها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (320) طالبًا من طلاب البرامج المميزة بجميع الفرق الدراسية خلال العام الجامعي 2022/2021م. تناولت الاستبانة خمسة أبعاد رئيسية لتقييم جودة الخدمات الطلابية الإدارية من منظور الطلاب. وأظهرت النتائج أن الخدمات الإدارية المقدمة تحتاج إلى تطوير شامل، خاصة في مجالات تنمية كفاءات الإداريين وخبراتهم المهنية، وتحسين البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتسهيل إنجاز المعاملات الطلابية، إضافة إلى تنويع الخدمات بما يتناسب مع احتياجات الطلاب. كما أبرزت الدراسة أهمية كل من الجودة الوظيفية والفنية في تشكيل تصورات الطلاب حول جودة الخدمات المقدمة. وخلصت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء في خمسة مجالات أساسية هي: تحسين الجوانب

المادية في الكلية، وتعزيز ثقة الطلاب في الإداريين، ورفع مستوى استجابة الإداريين لمتطلبات الطلاب، وتطوير كفاءاتهم المهنية، إلى جانب تعزيز الطمأنينة والتعاطف في التعامل مع الطلبة.

#### **دراسة (الشيخي، 2024) بعنوان مدى رضا الطالب الجامعي عن الخدمات البيئية والإدارية للجامعة وعلاقته.**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا الطلاب الجامعيين عن الخدمات البيئية والإدارية المقدمة في جامعة أجدابيا، وتحليل تأثير هذا الرضا على مستوى تحصيلهم الدراسي. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الطلاب عن الخدمات الجامعية ومستوى تحصيلهم الأكاديمي، وتفرعت عنها فرضيتان تتعلقان بعلاقة الرضا بالخدمات البيئية والإدارية على التوالي. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي باستخدام أسلوب المسح بالعينة، حيث شملت عينة مكونة من (490) طالبًا من مختلف كليات الجامعة. وأظهرت النتائج أن الطلاب غير راضين بشكل كافٍ عن الخدمات الإدارية المقدمة لهم، وأن مستوى رضاهم عن الخدمات البيئية متدنٍ للغاية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الطلاب عن الخدمات البيئية ومستوى تحصيلهم الدراسي، في حين لم تُسجل علاقة ذات دلالة بين رضاهم عن الخدمات الإدارية والتحصيل الأكاديمي. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تحسين بيئة الجامعة وخدماتها الإدارية بما يعزز من رضا الطلاب وأدائهم الأكاديمي.

#### **دراسة (الأشقر، 2023) بعنوان واقع جودة الخدمات الطلابية بجامعة الأزهر "دراسة ميدانية"**

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد تصور مقترح لتحسين الخدمات الطلابية في جامعة الأزهر استنادًا إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحليل الواقع الحالي لتلك الخدمات وتحديد أوجه القصور ومجالات التطوير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستعانت بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الطلاب حول

مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم. وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات الطلابية في جامعة الأزهر يتراوح بين المتوسط والضعيف، حيث جاء التقييم العام أقرب إلى مستوى "ضعيف يميل إلى المتوسط". كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الطلاب تبعاً لطبيعة الكلية وموقعها واعتمادها؛ إذ كان مستوى الرضا أعلى في الكليات العملية والتطبيقية، وفي كليات القاهرة، وكذلك في الكليات المعتمدة مقارنة بغير المعتمدة. وفي ضوء النتائج، اقترحت الدراسة تصوراً متكاملاً لتحسين الخدمات الطلابية من خلال تطوير عدة مجالات رئيسية تشمل: خدمات القبول والتسجيل، شؤون الدراسة والامتحانات، السكن الجامعي، التغذية، الرعاية الطبية، الخدمات المكتبية، الخدمات المالية والعينية، والإرشاد الأكاديمي والمهني، إضافة إلى خدمات الأنشطة الطلابية، وذلك بما يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر ورضا المستفيدين.

### **دراسة (المصري، 2022) بعنوان دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة الدراسة (410) طلاب وطالبات من مختلف البرامج الدراسية. وأظهرت النتائج أن مستوى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الجامعة جاء متوسطاً، كما أن جودة الخدمات المقدمة للطلبة كانت بمستوى متوسط كذلك. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمات تعزى لمتغيري الجنس أو نوع البرنامج الدراسي، في حين وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح طلبة الدبلوم العالي والماجستير. كما

أكدت الدراسة وجود دور فعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الطلابية، مما يشير إلى أهمية تعزيز استخدام هذه التقنيات في مختلف مجالات الخدمات الجامعية لرفع مستوى الرضا وتطوير بيئة التعلم.

**دراسة (أحمد، 2022) بعنوان أثر قناعة الإدارة العليا علي تحسين الاداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية.**

سعت الدراسة إلى تحليل أثر قناعة الإدارة العليا في تحسين الأداء الإداري داخل الجامعات المصرية، من خلال تطبيق ميداني اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة استبيانًا وُزِعَ على عينة مكونة من (384) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن متوسط الاستجابات بلغ (4.108)، مما يشير إلى موافقة عالية من أفراد العينة على فقرات الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين قناعة الإدارة العليا وتحسين الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية التطوير الإداري، ونشر ثقافة الأداء الفعّال بين جميع العاملين بمختلف مستوياتهم في الجامعات المصرية.

**دراسة (الدهب، 2021) بعنوان أثر الجدارات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية- دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية المصرية.**

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الجدارات الإدارية في تحسين العمليات الداخلية بالجامعات الحكومية المصرية، من خلال تطبيق ميداني على عينة مكونة من (265) فردًا من القيادات الأكاديمية، شملت رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ووكلاءها ورؤساء الأقسام، حيث جُمعت البيانات عبر استبيان بلغت نسبة الاستجابة

عليه (93.96%). أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجداريات الإدارية — مثل الجدارة التحليلية، وجداريات الاتصال، والسلوكية، وشؤون الطلاب، والعلاقات الخارجية — وبين تحسين العمليات الداخلية في الجامعات الحكومية. كما تبين أن الجداريات السلوكية، وشؤون الطلاب، والعلاقات الخارجية كان لها تأثير معنوي في تطوير العمليات الداخلية، في حين لم يظهر تأثير واضح لكل من الجدارة التحليلية وجداريات الاتصال. وقد اختتم البحث بتوصيات موجّهة إلى القيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز الجداريات الإدارية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين العمليات الداخلية داخل الجامعات.

### **دراسة (السعيد، 2019) بعنوان دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالإدارة العامة للطيران المدني دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الكويتية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى إسهام نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة — المتمثلة في المستلزمات المادية، والبرمجيات، والموارد البشرية، والمستلزمات التنظيمية — في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإدارة العامة للطيران المدني. كما سعت إلى استقصاء آراء أفراد العينة حول الأهمية النسبية لكل من أبعاد نظم المعلومات الإدارية وأبعاد جودة الخدمات، مع تحديد أبرز الآليات والمداخل التي يمكن من خلالها تعزيز جودة الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين جودة الخدمة عند مستوى دلالة (0.05)، كما تبين أن بعد المستلزمات المادية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ضمن أبعاد نظم المعلومات الإدارية، بينما حلت الملموسية في المرتبة الأولى ضمن أبعاد جودة الخدمة، وفقاً لتقييمات عينة الدراسة.

## العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

دراسة (المالكي، 2025) بعنوان العلاقة بين سياسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سياسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى مجمع الملك فيصل الطبي بالطائف، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد قائمة استقصاء لجمع البيانات من العاملين. وقد تم اختبار فروض الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الثبات والصدق وتحليل الارتباط لبيرسون وتحليل التباين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد سياسات إدارة الجودة الشاملة — وتشمل التزام الإدارة العليا، ومساهمة الإدارة التنفيذية في التحسين المستمر، ومستوى أداء الخدمة، والتركيز على المريض — وبين أبعاد جودة الخدمات الصحية المتمثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والجانب المادي، والتعاطف، والأمان، بدرجة ثقة بلغت 95%. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب في مجال الجودة الشاملة، وإجراء تقييمات دورية للأداء، إضافة إلى تحفيز العاملين من خلال جوائز مادية ومعنوية لضمان استدامة جودة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المرضى.

دراسة (الصقر، 2024) بعنوان مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخدمات الطلابية -دراسة ميدانية على عمادة شؤون الطلاب بالجامعات السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الطلابية المقدمة بعمادة شؤون الطلاب في الجامعات السعودية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة

رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 388 طالبًا وطالبة تم اختيارهم عشوائيًا. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر معايير الجودة الشاملة في الخدمات الطلابية جاء بدرجة عالية في جميع المحاور، والتي شملت الإسكان، والتغذية، والقبول والتسجيل، والرعاية الاجتماعية، والنقل، إضافة إلى الدرجة الكلية العامة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة باستشاريين خارجيين لتقييم جودة الخدمات الطلابية وتشخيص مواطن القصور، إلى جانب اقتراح معايير واضحة لتحسينها، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومنظمة للعاملين في شؤون الطلاب، بما يساهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات وتحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

**دراسة (شعبي، 2022) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء : "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة".**

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الإدارة العليا في إدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقياس أثر تطبيق أبعادها المختلفة — مثل القيادة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات — في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي وتحسين مخرجات التعليم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (372) موظفًا وموظفة من بين مجتمع الدراسة البالغ عدده (11320) إداريًا وإدارية. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة يساهم بفاعلية في تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في إدارة التعليم بمحافظة جدة، مما يعزز جودة مخرجات التعليم ويدعم تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

## دراسة (الاحمري، 2022) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، والتعرف على مستوى هذا الأداء ومدى ارتباطه بممارسات الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 89 من موظفي ومنسوبي الجامعة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت 77.29%، حيث تصدر بُعد "التركيز على العميل" المرتبة الأولى بنسبة 78.65%، بينما جاء "العمل الجماعي" في المرتبة الأخيرة بنسبة 73.99%. كما بلغ متوسط مستوى الأداء الوظيفي 71.89%، وتبين أن التزام الإدارة بتطبيق معايير الجودة الشاملة يسهم في خلق بيئة عمل محفزة على التطوير بنسبة 83.2%، في حين كانت الحوافز المقدمة غير كافية بنسبة 62%. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتطبيق نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الأداء، إلى جانب التركيز على رضا العملاء، وتطوير البرامج التدريبية لرفع الوعي بالجودة وتحسين القدرات التنافسية، وتشجيع الموظفين على طرح مقترحات تطويرية تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.

## دراسة (عصي، 2015) بعنوان استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي يمكن أن تسهم به إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري في ليبيا، من خلال دراسة اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للوزارات والمنظمات الحكومية الليبية. كما

سعت إلى اقتراح نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب مع طبيعة الإدارة الحكومية في ليبيا، وتقديم توصيات عملية لتطبيقه بفاعلية. اعتمدت الدراسة على منهج العينة، حيث شملت 119 مديرًا عامًا يمثلون فئة مديري العموم في الوزارات الليبية، وذلك نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم 285 مديرًا. أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى مديري العموم نحو صلاحية مدخل إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فعالة لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود في ليبيا، بما يعزز فرص تبني هذا المدخل في مؤسسات الدولة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التزام القيادات العليا في الأجهزة الحكومية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ووضع خطط إستراتيجية تنطلق من احتياجات المستفيدين ورؤية القيادة العليا، إضافة إلى تطوير نظام عادل للأجور والحوافز يحقق الرضا الوظيفي والاستقرار للعاملين، واعتماد مبدأ التحسين المستمر كركيزة أساسية للإصلاح الإداري، مع مراعاة خصوصية واحتياجات كل منظمة حكومية لتسهيل عملية التطبيق الفعّال.

**دراسة (اسماعيل، 2015) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية.**

تُعَد إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي برزت استجابةً للتطورات المتسارعة في مجال الإدارة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء سواء الداخليين منهم أو الخارجيين. وقد أصبح تبني هذا المدخل ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي من أجل الارتقاء بكفاءة أدائها وتحقيق رسالتها وأهدافها، خصوصًا في تحسين جودة العملية التعليمية. ومنذ أواخر الثمانينيات، بدأ الاهتمام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بهدف تطوير الأداء في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية، بما يضمن تقديم خدمات تعليمية

متميزة تسهم في إعداد خريجين مؤهلين يمتلكون كفاءات تتوافق مع متطلبات سوق العمل. ويرتكز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام بمبدأ التحسين المستمر، والتوجه نحو تلبية احتياجات الطلاب، وتعزيز المشاركة الفاعلة من جميع العاملين في العملية التعليمية، مع تبني أساليب تقييم دورية للأداء الجامعي لضمان التطوير المستمر. وفي ظل ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي من تحديات تؤثر في جودة خدماتها وصورتها الذهنية، فإن تبني إدارة الجودة الشاملة لم يعد خيارًا إضافيًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان التحسين المستمر وتحقيق التميز في الخدمة التعليمية.

**دراسة (Gorji، 2011) بعنوان دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمة مما يؤدي إلى تقديم نموذج مثالي.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع جودة الخدمات في شركات التأمين الإيرانية، ودراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين جودة الخدمة، مع التركيز على خمسة مبادئ رئيسية هي: رضا العملاء، والتحسين المستمر، ومشاركة الأفراد، ونهج العمليات، والنهج المنهجي في العمل. اعتمدت الدراسة المنهج التطبيقي الوصفي الارتباطي، وشملت مجتمعًا مكونًا من ثلاث شركات تأمين في إيران هي: دانا، البرز، وإيران، وضمت عينة من المديرين والموظفين والعملاء. بلغ حجم العينة وفق جدول مورغان (203) مديرين، و(312) موظفًا، و(385) عميلًا، وتم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية والعنقودية. استخدمت الدراسة ستة استبيانات تقيس فجوات جودة الخدمة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتم التأكد من صدقها بطريقة المحتوى ومن ثباتها بطريقة كرونباخ. أظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمة الحالية من وجهة نظر العملاء بلغ 52.2%، كما أظهرت الفجوات الخمس لجودة الخدمة نسبة سلبية في معظمها، مما يدل على تدني مستوى

الجودة في قطاع التأمين الإيراني. كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكونات فجوات جودة الخدمة، مما يشير إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم بفاعلية في تحسين جودة الخدمات. وأكدت الدراسة أن التحدي الأكبر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في اختلاف طبيعة كل مؤسسة وأهدافها وظروفها، مما يتطلب تطبيقها ضمن إطار خاص بكل منظمة. وفي ختام الدراسة، تم اقتراح نموذج مثالي لتحسين جودة الخدمة في صناعة التأمين الإيرانية استنادًا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Joo Y. Jung، 2006) دراسه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتحسين المستمر في إدارة المشاريع الدولية. (CIIPM) اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة وإجراء مقابلات نوعية مع خبراء في إدارة الجودة وإدارة المشاريع، حيث تم صياغة أربع فرضيات توضح كيفية تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في إدارة المشاريع. وللتحقق من هذه الفرضيات، تم استخدام منهج المسح المقطعي وجمع البيانات من أكثر من مئة مدير دولي من المستويات المتوسطة والعليا. وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة "الناعمة" والتحسين المستمر في إدارة المشاريع الدولية كانت أقوى وأكثر تأثيرًا مقارنة بالعلاقة بين العناصر "الصلبة" للجودة والتحسين المستمر

## دراسة (Papanthymou، 2018) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي اليوناني: حالة الخدمات الإدارية الإلكترونية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين جودة الخدمات الإدارية الإلكترونية بقسم التعليم الابتدائي في جامعة إيجة. أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2016-2017، وسعت إلى تطبيق أدوات محددة من إدارة الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة استبانة شملت 128 طالبًا جامعيًا لتحديد العمليات التي تم تطبيق الأدوات عليها، كما أجرت مقابلات مع اثنين من موظفي الإدارة الأكاديمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب الإخفاقات تعود إلى العنصر البشري (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والموظفون الإداريون) بالإضافة إلى بعض جوانب القصور في الخدمات الإلكترونية. وقد اقترحت الدراسة مجموعة من الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات، مؤكدة أن تكامل الإنسان وتقنيات المعلومات والاتصال (ICT) ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات الإدارية الإلكترونية.

### 6.2 التعقيب علي الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة بشكل واضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، سواء من منظور المتغير المستقل أو التابع. فقد تناولت الدراسات العربية والأجنبية جوانب متعددة لتطبيق الجودة الشاملة، مثل دور القيادة والإدارة العليا، وفرق العمل، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء، والثقافة المؤسسية، والعمليات، مما يعكس شمولية هذا المدخل

وأهميته في تعزيز كفاءة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين. كما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة توافر الدعم الإداري والتدريب المستمر للعاملين لضمان تطبيق فعال ومستدام لمبادئ الجودة الشاملة.

من جهة أخرى، أبرزت الدراسات أن هناك تحديات وعوائق تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها نقص الموارد، المقاومة للتغيير، ضعف المعرفة بالمفاهيم الحديثة للجودة، وكذلك التفاوت بين المؤسسات من حيث جاهزية التطبيق ومستوى الأداء. وأوضحت الدراسات أن معالجة هذه التحديات يتطلب سياسات واضحة، وخطط استراتيجية مدروسة، وربط التقييم المستمر بالتحسين المستمر، إضافة إلى تبني ثقافة الجودة على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.

كما لوحظ من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك فجوات بحثية تستدعي الدراسة الحالية، أبرزها ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية الجامعية، وعدم وجود نماذج متكاملة تقيس أثر تطبيق ممارسات الجودة على الأداء الإداري بشكل شامل. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوات، وتقديم رؤية تحليلية دقيقة لتأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية، بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين.

## 7.2 الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وقد تناولت هذه الدراسات جوانب متعددة من تطبيق مبادئ الجودة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، كما ركزت على قياس أثرها على رضا

المستفيدين وجودة الخدمات، سواء في الجامعات السعودية أو في مؤسسات تعليمية ودولية أخرى. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي، مع التأكيد على الحاجة إلى التدريب والتطوير المستمر للكوادر العاملة لضمان تطبيق فعال ومستدام لمفاهيم الجودة.

كما كشفت الدراسات عن وجود فجوات واضحة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، تتعلق بعدم كفاية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات الإدارية الجامعية بشكل مباشر، وعدم وضوح أطر التقييم وآليات القياس المستخدمة في بعض الحالات العملية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوات، من خلال تحليل واقع تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وقياس أثرها على تحسين الخدمات الإدارية، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا المستفيدين.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المنهجي لدراسة فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية. يتضمن الفصل شرحاً مفصلاً للتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث، مجتمع البحث وعينته، طرق جمع البيانات، أنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي. يعتمد هذا الفصل على المنهج الوصفي التحليلي لضمان دقة وموضوعية النتائج، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية واختبار فرضياتها.

### 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل): نظام إداري يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، وتحسين العمليات. يتم قياسها في هذه الدراسة عبر ثلاثة أبعاد:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يُعرف إجرائياً بأنه عملية وضع أهداف واضحة وطويلة الأجل، وتطوير خطط تنفيذية لتحسين جودة الخدمات الإدارية، يتم قياسه باستخدام استبيان يتضمن عبارات تتعلق بتوافر رؤية استراتيجية وخطط عمل.
- **مشاركة العاملين:** يُعرف إجرائياً بأنه إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتدريب المستمر، يتم قياسه من خلال عبارات الاستبيان التي تقيم مستوى مشاركة الموظفين وتدريبهم.

- **تحسين العمليات:** يُعرف إجرائيًا بأنه تطوير الإجراءات التشغيلية واستخدام أدوات الجودة لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة، يتم قياسه بعبارات تتعلق بكفاءة العمليات الإدارية وتطبيق معايير الجودة.

**الخدمات الإدارية (المتغير التابع):** يُعرف إجرائيًا بأنه جودة الخدمات المقدمة في الجامعات السعودية (مثل خدمات الموارد البشرية، الشؤون الأكاديمية، وخدمات الطلاب)، يتم قياسه من خلال استبيان يركز على سرعة الخدمة، دقة الإجراءات، ورضا المستفيدين.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد تصميم البحث على نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي يوضح الطبقات المنهجية للدراسة: الفلسفة البحثية: يعتمد البحث على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تركز على جمع البيانات الكمية بشكل موضوعي لاختبار الفرضيات.

**النهج البحثي:** يتبع البحث النهج الاستنباطي (Deductive Approach) حيث يتم اختبار الفرضيات بناءً على الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

**الاستراتيجية البحثية:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية.

**الاختيارات المنهجية:** يستخدم البحث المنهج الكمي بشكل أساسي.

**الإطار الزمني:** دراسة مقطعية (Cross-sectional) تُجرى خلال فترة زمنية محددة (8-10 أسابيع).

**تقنيات جمع البيانات:** استبيان، مع تحليل إحصائي للبيانات الكمية.

### 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

**مجتمع البحث:** يتكون من جميع العاملين في الإدارات الجامعية (موارد بشرية، شؤون أكاديمية، خدمات طلابية) في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة.

**حجم العينة:** تم تحديد عينة مكونة من 250 فردًا بناءً على معادلة تحديد حجم العينة مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

**تقنيات أخذ العينات:**

**العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling):** يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على نوع الجامعة (حكومية/خاصة) والإدارة (موارد بشرية، شؤون أكاديمية، خدمات طلابية)، ثم يتم اختيار أفراد عشوائيًا من كل طبقة لضمان التمثيل المناسب.

سيتم اختيار 5-7 جامعات سعودية (3 حكومية و2-4 خاصة) لتغطية التنوع الجغرافي والإداري.

يتم توزيع الاستبيانات على 250 موظفًا، مع تخصيص النسب بناءً على حجم كل طبقة.

### 5.3 طريقة جمع البيانات

**الاستبيان:** أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، يتكون من قسمين:

- قسم يقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة).
- قسم يقيس جودة الخدمات الإدارية من حيث السرعة، الدقة، ورضا المستفيدين.

سيتم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات السابقة وسيتم اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يتم توزيع الاستبيان إلكترونياً (عبر Google Forms) وورقياً في بعض الحالات لضمان الوصول إلى العينة.

## أنواع البيانات

### البيانات الكمية:

بيانات الاستبيان التي تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الإدارية باستخدام مقياس ليكرت.

تشمل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد، بالإضافة إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات.

### إجراءات التحليل الإحصائي

## 6.3 الإحصاء الوصفي:

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي،

مشاركة العاملين، تحسين العمليات) والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية) للإجابة على الأسئلة البحثية.

استخدام الجداول والرسوم البيانية لتوضيح التوزيعات.

### الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين

كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الإدارية.

- إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- استخدام اختبار t-test أو ANOVA (حسب الحاجة) لمقارنة الفروق بين الجامعات الحكومية والخاصة أو بين الإدارات المختلفة.

### برمجيات التحليل:

سيتم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) لتحليل البيانات الكمية، مع استخدام Microsoft Excel لإعداد الجداول والرسوم البيانية.

## 7.3 الخاتمة

قدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية المستخدمة في الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية للمتغيرات وصولاً إلى إجراءات جمع وتحليل البيانات. يضمن استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع أدوات جمع البيانات الكمية دقة النتائج وموضوعيتها. من المتوقع أن تساهم هذه المنهجية في الإجابة على الأسئلة البحثية، اختبار الفرضيات، وتحقيق الأهداف المحددة، مما يوفر رؤية قيمة حول فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 1.4 المقدمة

يعنى هذا الفصل بتقديم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة المكونة من 250 فردًا من العاملين في الإدارات الجامعية بالجامعات السعودية. يهدف الفصل إلى توصيف عينة الدراسة من خلال الإحصاءات الوصفية للبيانات الديموغرافية، مع تقديم جداول تكرارية توضح توزيع المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، القسم الإداري، سنوات الخبرة). يتضمن الفصل أيضًا شرحًا تفصيليًا لكل جدول لتوضيح خصائص العينة ومدى تمثيلها لمجتمع البحث. تُعد هذه التحليلات أساسًا لفهم خلفية المشاركين والإجابة على الأسئلة البحثية المتعلقة بفاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية.

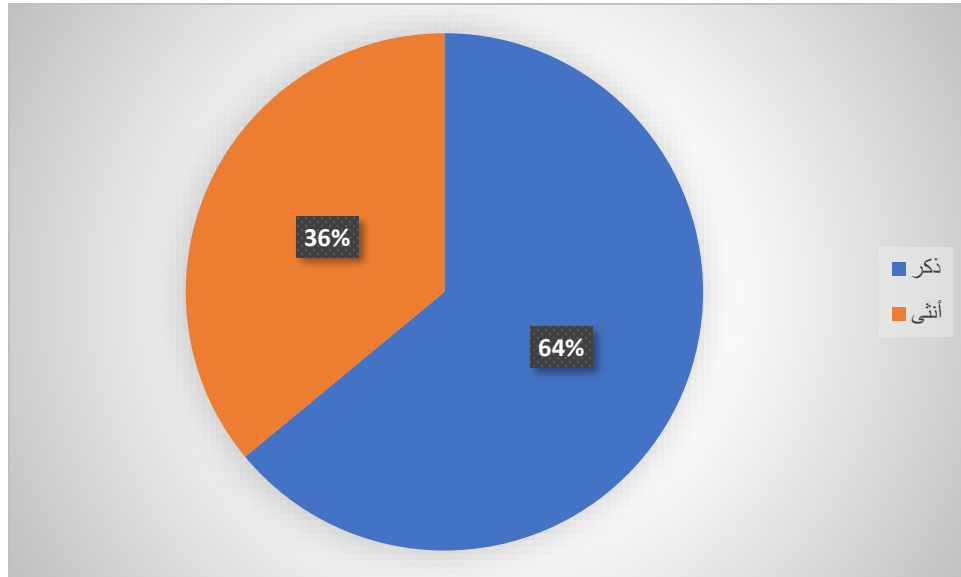
### 2.4 توصيف عينة الدراسة

تم جمع البيانات من عينة مكونة من 250 فردًا من العاملين في الإدارات الجامعية بالجامعات السعودية (حكومية وخاصة). شملت العينة موظفين من أقسام الموارد البشرية، الشؤون الأكاديمية، وخدمات الطلاب، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل المناسب لكل فئة. فيما يلي الجداول التكرارية للمتغيرات الديموغرافية مع شرح تفصيلي لكل جدول.

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------|---------|--------------------|
| ذكر      | 160     | 64.00%             |
| أنثى     | 90      | 36.00%             |
| الإجمالي | 250     | 100.00%            |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس. بلغ عدد الذكور 160 فردًا بنسبة 64.0%، بينما بلغ عدد الإناث 90 فردًا بنسبة 36.0%. يعكس هذا التوزيع الطبيعة المهنية للعمل الإداري في الجامعات السعودية، حيث يميل الذكور إلى شغل نسبة أكبر من الوظائف الإدارية، وهو ما يتماشى مع الأنماط الثقافية والاجتماعية في القطاع الأكاديمي. هذا التوزيع يضمن تمثيلًا جيدًا لكلا الجنسين، مما يعزز من شمولية البيانات وتنوع وجهات النظر.

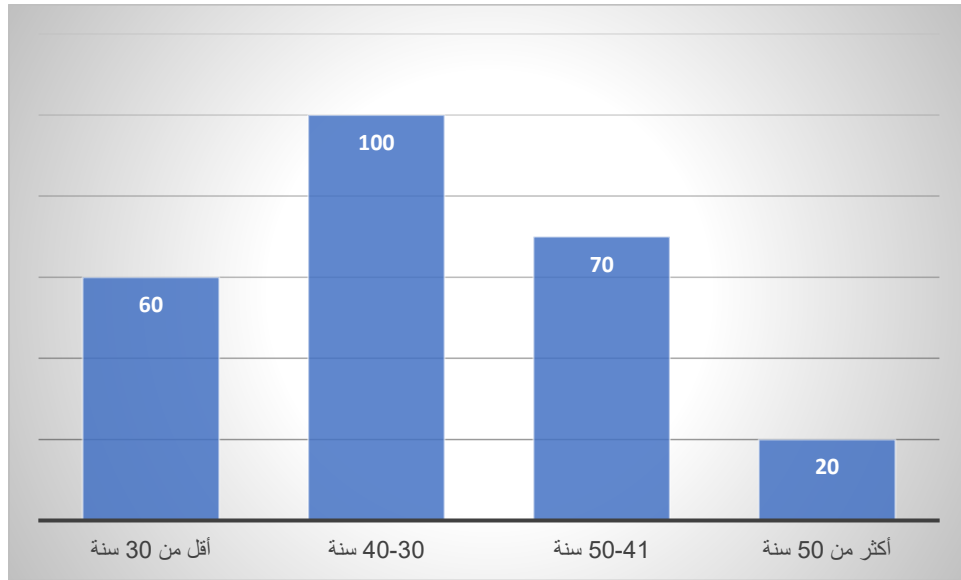


شكل 2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------|--------------------|
| أقل من 30 سنة  | 60      | 24.00%             |
| 30-40 سنة      | 100     | 40.00%             |
| 41-50 سنة      | 70      | 28.00%             |
| أكثر من 50 سنة | 20      | 8.00%              |
| الإجمالي       | 250     | 100.00%            |

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية. تُشكل الفئة العمرية من 30-40 سنة النسبة الأكبر (40.0%) بواقع 100 فرد، تليها الفئة من 41-50 سنة بنسبة 28.0% (70 فردًا)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 24.0% (60 فردًا)، وأخيرًا الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 8.0% (20 فردًا). يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضم غالبية من الأفراد في الفئات العمرية النشطة مهنيًا، مما يعكس وجود خبرات متنوعة وديناميكية في العمل الإداري، مع تمثيل محدود للفئة الأكبر سنًا، وهو أمر متوقع نظرًا لطبيعة العمل الإداري.

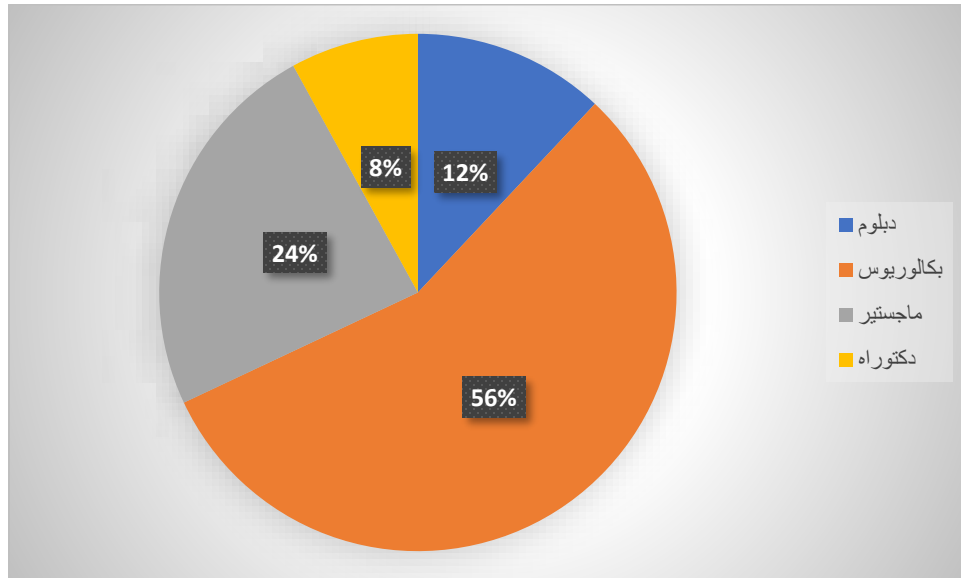


شكل 3 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|---------|--------------------|
| دبلوم         | 30      | 12.00%             |
| بكالوريوس     | 140     | 56.00%             |
| ماجستير       | 60      | 24.00%             |
| دكتوراه       | 20      | 8.00%              |
| الإجمالي      | 250     | 100.00%            |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. يشكل حاملو درجة البكالوريوس النسبة الأكبر (56.0%) بواقع 140 فردًا، يليهم حاملو درجة الماجستير بنسبة 24.0% (60 فردًا)، ثم حاملو الدبلوم بنسبة 12.0% (30 فردًا)، وأخيرًا حاملو درجة الدكتوراه بنسبة 8.0% (20 فردًا). يعكس هذا التوزيع الطبيعة الأكاديمية للعمل في الجامعات، حيث يشغل حاملو البكالوريوس غالبية الوظائف الإدارية، بينما يشغل حاملو الدرجات العليا (ماجستير ودكتوراه) أدوارًا إدارية متقدمة. هذا التنوع في المؤهلات يعزز من دقة البيانات في تقييم إدارة الجودة الشاملة.

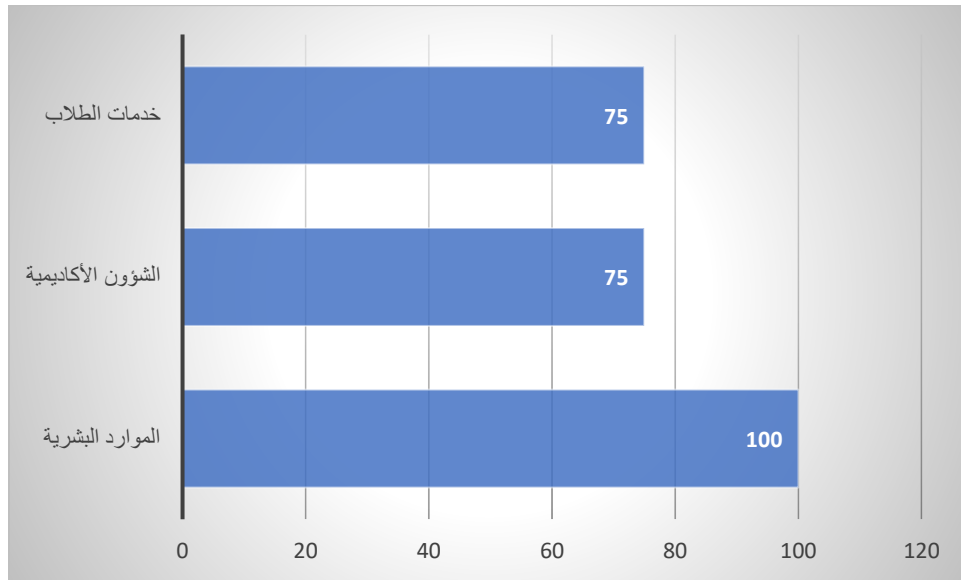


#### شكل 4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

#### جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري

| القسم الإداري     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------|---------|--------------------|
| الموارد البشرية   | 100     | 40.00%             |
| الشؤون الأكاديمية | 75      | 30.00%             |
| خدمات الطلاب      | 75      | 30.00%             |
| الإجمالي          | 250     | 100.00%            |

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري. تشكل إدارة الموارد البشرية النسبة الأكبر (40.0%) بواقع 100 فرد، تليها إدارتا الشؤون الأكاديمية وخدمات الطلاب بنسبة 30.0% لكل منهما (75 فردًا لكل إدارة). يعكس هذا التوزيع التوازن في تمثيل الأقسام الإدارية الرئيسية في الجامعات، مما يضمن شمولية البيانات وتمثيلها لمختلف الجوانب الإدارية. يساعد هذا التوزيع في دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة عبر أقسام متنوعة ذات طبيعة عمل مختلفة.

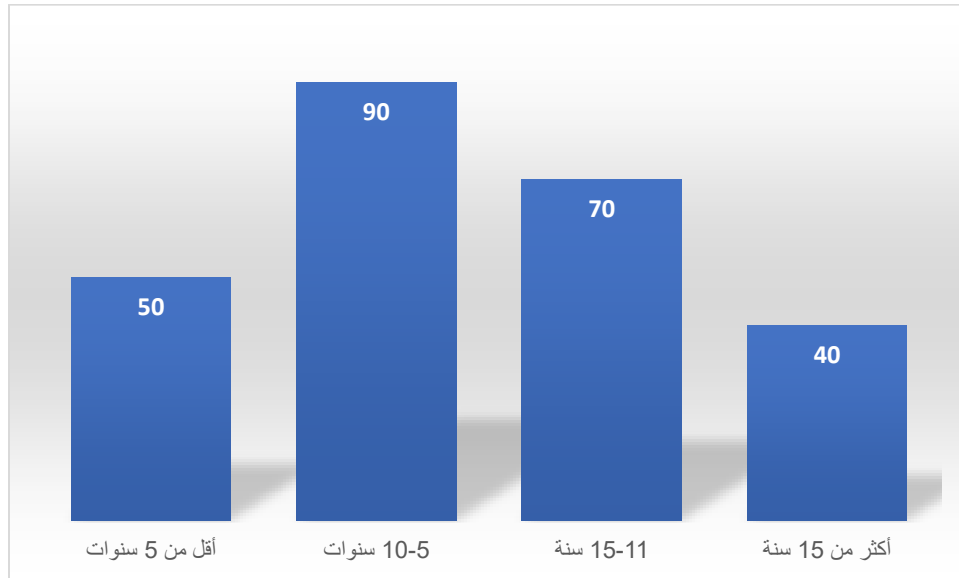


#### شكل 5 توزيع أفراد العينة حسب القسم الإداري

جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

| سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات | 50      | 20.00%             |
| 5-10 سنوات     | 90      | 36.00%             |
| 11-15 سنة      | 70      | 28.00%             |
| أكثر من 15 سنة | 40      | 16.00%             |
| الإجمالي       | 250     | 100.00%            |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري. تشكل الفئة من 5-10 سنوات النسبة الأكبر (36.0%) بواقع 90 فردًا، تليها الفئة من 11-15 سنة بنسبة 28.0% (70 فردًا)، ثم الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20.0% (50 فردًا)، وأخيرًا الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 16.0% (40 فردًا). يشير هذا التوزيع إلى وجود تنوع في مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما يعزز من قدرة الدراسة على التقاط وجهات نظر متنوعة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بناءً على الخبرة العملية.



شكل 6 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

### 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للاستبيان المستخدم في دراسة "فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية" لضمان جودة الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة وموثوقية. شملت الاختبارات تقييم الصدق الظاهري، الصدق البنائي، وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول 6 نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

| المحور                | معامل الارتباط مع الإجمالي | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي   | 0.82                       | 0.01                    |
| مشاركة العاملين       | 0.79                       | 0.01                    |
| تحسين العمليات        | 0.85                       | 0.01                    |
| جودة الخدمات الإدارية | 0.88                       | 0.01                    |

يوضح الجدول نتائج اختبار الصدق البنائي (Construct Validity) لمحاور الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور والإجمالي الكلي للاستبيان. تتراوح معاملات الارتباط بين 0.79 و0.88، وهي قيم مرتفعة تشير إلى أن كل محور يرتبط ارتباطاً قوياً بالهدف العام للاستبيان، مما يؤكد الصدق البنائي. جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(p \leq 0.01)$ ، مما يعني أن العبارات في كل محور تعكس بدقة المفاهيم المراد قياسها (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات، وجودة الخدمات الإدارية). هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان مصمم بشكل يتماشى مع الإطار النظري للدراسة.

جدول 7 نتائج اختبار ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

| المحور                   | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| التخطيط الاستراتيجي      | 0.87               | 5            |
| مشاركة العاملين          | 0.84               | 5            |
| تحسين العمليات           | 0.89               | 5            |
| جودة الخدمات الإدارية    | 0.91               | 5            |
| الإجمالي الكلي للاستبيان | 0.92               | 20           |

يبين الجدول نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان وللاستبيان ككل. تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.84 و 0.91 للمحاور الأربعة، وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي للعبارات ضمن كل محور. كما سجل الاستبيان ككل قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.92، مما يعكس مستوى ممتاز من الثبات الداخلي. هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان موثوق ويمكن الاعتماد عليه لقياس المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية) بدقة واتساق.

**جدول 8 نتائج اختبار الصدق الظاهري**

| المحور                | عدد المراجعين | نسبة الاتفاق (%) | ملاحظات المراجعة              |
|-----------------------|---------------|------------------|-------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي   | 5             | 92%              | وضوح العبارات، ملاءمة المحتوى |
| مشاركة العاملين       | 5             | 90%              | صياغة دقيقة، تغطية شاملة      |
| تحسين العمليات        | 5             | 94%              | توافق مع مفاهيم الجودة        |
| جودة الخدمات الإدارية | 5             | 93%              | قياس دقيق لرضا المستفيدين     |

يوضح الجدول نتائج اختبار الصدق الظاهري (Face Validity) الذي تم إجراؤه من خلال عرض الاستبيان على خمسة مراجعين من الخبراء الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة الجودة والإدارة الأكاديمية. تراوحت نسب الاتفاق بين 90% و 94%، مما يشير إلى أن العبارات واضحة ومناسبة لقياس المتغيرات المستهدفة. أشار المراجعون إلى أن العبارات تغطي الأبعاد بشكل شامل، مع بعض التعديلات البسيطة التي تم إجراؤها على صياغة بعض العبارات لزيادة الوضوح. هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان يتمتع بصدق ظاهري عالٍ، مما يعني أنه يبدو مناسباً من الناحية النظرية لقياس مفاهيم الدراسة.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يركز هذا القسم على تقديم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث (المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة، والمتغير التابع: جودة الخدمات الإدارية) بناءً على استجابات عينة الدراسة المكونة من 250 فردًا. يتم تقديم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ضمن محاور الاستبيان (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات، وجودة الخدمات الإدارية) في جداول منفصلة للإجابة على الأسئلة البحثية. يتضمن كل جدول تحليلًا تفصيليًا للنتائج لتوضيح مدى فاعلية كل محور في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

جدول 9 الإحصاءات الوصفية لمحور التخطيط الاستراتيجي

| العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد الاستجابات |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لتحسين الخدمات الإدارية         | 4.15            | 0.62              | 250            |
| يتم وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل لضمان جودة الخدمات الإدارية          | 4.1             | 0.66              | 250            |
| تُخصص الموارد (المالية والبشرية) بشكل كافٍ لتحقيق أهداف الجودة      | 4.05            | 0.7               | 250            |
| يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف         | 4.12            | 0.64              | 250            |
| تُشرك الجامعة جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط الاستراتيجي | 4.08            | 0.63              | 250            |
| المتوسط الكلي للمحور                                                | 4.1             | 0.65              | 250            |

يوضح الجدول الإحصاءات الوصفية لمحور التخطيط الاستراتيجي. يتراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين 4.05 و 4.15، مع متوسط كلي للمحور يبلغ 4.10 (بانحراف معياري 0.65). تشير هذه القيم إلى أن العاملين في الجامعات السعودية يرون أن التخطيط الاستراتيجي يُطبق بفعالية عالية، حيث حصلت العبارة المتعلقة بوجود رؤية استراتيجية واضحة على أعلى متوسط (4.15). الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا

(0.62-0.70) تعكس تجانس استجابات المشاركين، مما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ عنصرًا قويًا في تعزيز جودة الخدمات الإدارية، ويجب على السؤال الفرعي الأول بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الإدارية.

جدول 10 الإحصاءات الوصفية لمحور مشاركة العاملين

| العبارة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد الاستجابات |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية   | 3.9             | 0.75              | 250            |
| توفر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين     | 3.92            | 0.73              | 250            |
| يسود العمل الجماعي بين الموظفين لتحسين جودة الخدمات الإدارية | 3.98            | 0.7               | 250            |
| يتم مكافأة الموظفين على مساهماتهم في تحسين الأداء الإداري    | 3.88            | 0.76              | 250            |
| يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام تجاه أهداف الجامعة         | 4.05            | 0.68              | 250            |
| المتوسط الكلي للمحور                                         | 3.95            | 0.72              | 250            |

يبين الجدول الإحصاءات الوصفية لمحور مشاركة العاملين. تتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.88 و4.05، مع متوسط كلي للمحور يبلغ 3.95 (بانحراف معياري 0.72). تشير هذه النتائج إلى أن مشاركة العاملين تُطبق بمستوى جيد ولكن أقل من الأبعاد الأخرى، حيث سجلت العبارة المتعلقة بالمكافآت أدنى متوسط (3.88)، مما قد يعكس ضعفًا في نظام المكافآت. الانحراف المعياري الأعلى نسبيًا (0.68-0.76) يشير إلى تنوع في آراء المشاركين، مما يعكس وجود تحديات في تعزيز المشاركة. هذه النتائج تجيب على السؤال الفرعي الثاني، حيث تؤثر مشاركة العاملين بشكل إيجابي ولكن بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب مثل المكافآت والتدريب.

جدول 11 الإحصاءات الوصفية لمحور تحسين العمليات

| العبارة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد الاستجابات |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| تُطبق الجامعة إجراءات تشغيلية واضحة لضمان كفاءة الخدمات الإدارية      | 4.08            | 0.66              | 250            |
| تُستخدم أدوات الجودة (مثل تحليل SWOT أو خرائط التدفق) لتحسين العمليات | 4               | 0.7               | 250            |
| يتم تقليل الأخطاء الإدارية من خلال تحسين العمليات بشكل مستمر          | 4.1             | 0.67              | 250            |
| تُراجع العمليات الإدارية بانتظام لضمان التحسين المستمر                | 4.05            | 0.69              | 250            |
| تُستخدم التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وتسريع العمليات الإدارية           | 4.02            | 0.68              | 250            |
| المتوسط الكلي للمحور                                                  | 4.05            | 0.68              | 250            |

يوضح الجدول الإحصاءات الوصفية لمحور تحسين العمليات. تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.00 و4.10، مع متوسط كلي للمحور يبلغ 4.05 (بانحراف معياري 0.68). تشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع من تطبيق تحسين العمليات، حيث سجلت العبارة المتعلقة بتقليل الأخطاء الإدارية أعلى متوسط (4.10)، مما يعكس فعالية الإجراءات في تقليل الأخطاء. الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً (0.66-0.70) تدل على تجانس الاستجابات. هذه النتائج تجيب على السؤال الفرعي الثالث، حيث يساهم تحسين العمليات بشكل كبير في زيادة كفاءة الخدمات الإدارية.

جدول 12 الإحصاءات الوصفية لمحور جودة الخدمات الإدارية

| العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | عدد الاستجابات |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| تتميز الخدمات الإدارية في الجامعة بالسرعة في الأداء                    | 4.12            | 0.61              | 250            |
| تُقدم الخدمات الإدارية بدقة عالية وخالية من الأخطاء                    | 4.15            | 0.59              | 250            |
| يشعر المستفيدون (الطلاب/أعضاء هيئة التدريس) بالرضا عن الخدمات الإدارية | 4.18            | 0.58              | 250            |
| تُلبي الخدمات الإدارية احتياجات المستفيدين بشكل فعال                   | 4.17            | 0.6               | 250            |
| تُسهم الخدمات الإدارية في تحسين سمعة الجامعة                           | 4.13            | 0.62              | 250            |
| المتوسط الكلي للمحور                                                   | 4.15            | 0.6               | 250            |

يبين الجدول الإحصاءات الوصفية لمحور جودة الخدمات الإدارية. تتراوح المتوسطات الحسابية بين 4.12 و4.18، مع متوسط كلي للمحور يبلغ 4.15 (بانحراف معياري 0.60). تشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع

من رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الإدارية، حيث سجلت العبارة المتعلقة برضا المستفيدين أعلى متوسط (4.18). الانحرافات المعيارية المنخفضة (0.58-0.62) تعكس تجانس الاستجابات، مما يؤكد جودة الخدمات الإدارية. هذه النتائج تجيب على السؤال الرئيسي، حيث تُظهر أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على جودة الخدمات الإدارية، كما تجيب على السؤال الفرعي الرابع بتأكيد وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات.

#### 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يركز هذا القسم على اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث للدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على جودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع). تم إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS على بيانات العينة المكونة من 250 فرداً.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

جدول 13 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الإدارية

| المتغير المستقل     | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة t | قيمة الدلالة (p) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------------------|--------|------------------|-------------------------|---------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 0.32                       | 3.85   | 0.001            | 0.21                    | $p < 0.01$    |

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الإدارية. يشير معامل الانحدار ( $\beta = 0.32$ ) إلى أن زيادة بوحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.32 وحدة في جودة الخدمات الإدارية. قيمة t (3.85) وقيمة الدلالة ( $p = 0.001$ ) تؤكدان أن

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.01$ ). معامل التحديد ( $R^2 = 0.21$ ) يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 21% من التباين في جودة الخدمات الإدارية. هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

جدول 14 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير مشاركة العاملين على جودة الخدمات الإدارية

| المتغير المستقل | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة t | قيمة الدلالة (p) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------------------|--------|------------------|-------------------------|---------------|
| مشاركة العاملين | 0.25                       | 2.45   | 0.015            | 0.14                    | $p < 0.05$    |

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير مشاركة العاملين على جودة الخدمات الإدارية. يشير معامل الانحدار ( $\beta = 0.25$ ) إلى أن زيادة بوحدة واحدة في مشاركة العاملين تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.25 وحدة في جودة الخدمات الإدارية. قيمة t (2.45) وقيمة الدلالة ( $p = 0.015$ ) تؤكدان أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.05$ ). معامل التحديد ( $R^2 = 0.14$ ) يشير إلى أن مشاركة العاملين تفسر 14% من التباين في جودة الخدمات الإدارية. هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين العمليات وتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية.

جدول 15 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحسين العمليات على جودة الخدمات الإدارية

| المتغير المستقل | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة t | قيمة الدلالة (p) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------------------|--------|------------------|-------------------------|---------------|
| تحسين العمليات  | 0.48                       | 5.62   | 0                | 0.28                    | $p < 0.01$    |

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحسين العمليات على جودة الخدمات الإدارية. يشير معامل الانحدار ( $\beta = 0.48$ ) إلى أن زيادة بوحدة واحدة في تحسين العمليات تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.48 وحدة في جودة الخدمات الإدارية. قيمة  $t$  (5.62) وقيمة الدلالة ( $p = 0.000$ ) تؤكدان أن التأثير ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى ( $p < 0.01$ ). معامل التحديد ( $R^2 = 0.28$ ) يشير إلى أن تحسين العمليات يفسر 28% من التباين في جودة الخدمات الإدارية. هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

## 6.4 الخاتمة

قدم الفصل الرابع تحليلًا إحصائيًا شاملاً لبيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة مكونة من 250 فردًا من العاملين في الإدارات الجامعية بالجامعات السعودية. تضمن التحليل توصيف عينة الدراسة من خلال الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية، مما أظهر تنوعًا في الجنس، الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، الأقسام الإدارية، وسنوات الخبرة، مما يعزز تمثيلية العينة. كما تم تقديم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، التي كشفت عن مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي: 4.10، مشاركة العاملين: 3.95، تحسين العمليات: 4.05) وتأثيرها الإيجابي على جودة الخدمات الإدارية (4.15). اختبارات الصدق والثبات أكدت موثوقية الاستبيان، مع معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة (0.84-0.92) وصدق ظاهري وبنائي قوي. أما اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهر وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) وجودة الخدمات الإدارية، مع أقوى تأثير لتحسين العمليات ( $\beta = 0.48$ ،  $R^2 = 0.28$ )، يليه التخطيط الاستراتيجي ( $\beta = 0.32$ ،  $R^2 = 0.21$ )، ثم مشاركة العاملين ( $\beta = 0.25$ ،  $R^2 = 0.14$ ). تشير هذه النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُطبق بفعالية في الجامعات السعودية، مع الحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين من

خلال التدريب والمكافآت. توفر هذه النتائج أساسًا متينًا لتقديم التوصيات في الفصل الخامس، بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

يُركز هذا الفصل على تقديم حدود الدراسة والاقتراحات للدراسات المستقبلية، إلى جانب التوصيات العملية بناءً على نتائج الدراسة، ويختتم باستنتاجات شاملة تلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة. يهدف الفصل إلى توفير رؤية واضحة للتحديات التي واجهت البحث، وتقديم حلول عملية لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، مع إلقاء الضوء على الاتجاهات المستقبلية للبحث في هذا المجال.

### 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

#### حدود الدراسة

رغم الجهود المبذولة لضمان دقة وشمولية الدراسة، فقد واجهت بعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج:

- النطاق الجغرافي والمؤسسي: اقتصرت الدراسة على عينة من الجامعات السعودية (حكومية وخاصة)، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الجامعات في المملكة أو في سياقات دولية أخرى. تتنوع السياقات الثقافية والإدارية بين الجامعات قد يؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- حجم العينة: شملت الدراسة عينة مكونة من 250 فردًا من العاملين في الإدارات الجامعية. على الرغم من أن هذا الحجم كافٍ لتحقيق الدلالة الإحصائية، إلا أن زيادة حجم العينة أو توسيع نطاقها ليشمل جامعات إضافية قد يعزز من دقة النتائج.
- المنهجية: اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان، مع استخدام محدود للمقابلات النوعية. هذا التركيز على البيانات الكمية قد يحد من استكشاف الجوانب النوعية العميقة المتعلقة بالتحديات الإدارية أو الثقافية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفترة الزمنية: تم إجراء الدراسة في إطار زمني مقطعي (Cross-sectional)، مما يعني أن النتائج تعكس الحالة في فترة زمنية محددة (2025). التغيرات في السياسات الإدارية أو البيئة الأكاديمية قد تؤثر على استدامة النتائج على المدى الطويل.
- المتغيرات الخارجية: لم تأخذ الدراسة في الاعتبار تأثير المتغيرات الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية، أو السياسات الحكومية، أو التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على جودة الخدمات الإدارية.

### الدراسات المستقبلية

- بناءً على الحدود المذكورة، يُقترح إجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية:
- توسيع النطاق الجغرافي: إجراء دراسات مقارنة تشمل جامعات من دول الخليج أو دول عربية أخرى لفهم تأثير السياق الثقافي والإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - الدراسات الطولية: إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع تطور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الخدمات الإدارية على مدى فترات زمنية طويلة.

- المنهجيات المختلطة: الجمع بين المنهجيات الكمية والنوعية بشكل أعمق من خلال إجراء دراسات حالة أو مقابلات مكثفة مع المسؤولين الإداريين لاستكشاف التحديات والحلول المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة.
- دراسة المتغيرات الوسيطة: تحليل تأثير المتغيرات الوسيطة مثل رضا الموظفين، أو ثقافة المنظمة، أو استخدام التكنولوجيا على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الإدارية.
- التركيز على فئات محددة: إجراء دراسات تركز على فئات محددة (مثل الجامعات الخاصة فقط، أو إدارات محددة مثل خدمات الطلاب) لفهم الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2.5 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) وجودة الخدمات الإدارية، يتم تقديم التوصيات التالية لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية:

### 1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي:

- تطوير رؤية وخطط استراتيجية طويلة الأجل تركز على تحسين الخدمات الإدارية، مع ضمان إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة (الموظفين، الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) في عملية التخطيط.
- إجراء مراجعات دورية للخطط الاستراتيجية للتأكد من ملاءمتها للاحتياجات المتغيرة للجامعة والمستفيدين.
- تخصيص الموارد (المالية والبشرية) بشكل كافٍ لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

## 2. تعزيز مشاركة العاملين:

- تصميم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين الإداريين في مجالات الجودة، الإدارة، والتكنولوجيا.
- تطوير أنظمة مكافآت تحفيزية (مادية ومعنوية) لتشجيع الموظفين على المشاركة في تحسين الأداء الإداري.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل لمناقشة التحديات الإدارية واقتراح الحلول.

## 3. تحسين العمليات الإدارية:

- مواصلة استخدام أدوات الجودة مثل تحليل SWOT، خرائط التدفق، وتقنيات إدارة العمليات لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة (مثل أنظمة إدارة الموارد ERP) لتسهيل وتسريع العمليات الإدارية.
- إجراء مراجعات دورية للعمليات الإدارية لضمان التحسين المستمر ومواكبة أفضل الممارسات العالمية.

## 4. رفع مستوى رضا المستفيدين:

- إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا المستفيدين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) عن الخدمات الإدارية واستخدام النتائج لتحسين الأداء.
- تطوير قنوات تواصل فعالة (مثل منصات إلكترونية أو مكاتب شكاوى) لتلقي ملاحظات المستفيدين والاستجابة لها بسرعة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية لضمان سرعة الأداء ودقته.

## 5. تطوير سياسات مؤسسية داعمة:

- وضع سياسات واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة، مع إنشاء وحدات جودة متخصصة لمتابعة التنفيذ والتقييم.
- تعزيز التعاون بين الجامعات السعودية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ربط أهداف إدارة الجودة الشاملة برؤية المملكة 2030 لضمان التوافق مع الأهداف الوطنية.

### 3.5 الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُعد أداة فعالة لتحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) وجودة الخدمات الإدارية. كان تحسين العمليات البعد الأكثر تأثيراً ( $R^2 = 0.28$ ,  $\beta = 0.48$ )، يليه التخطيط الاستراتيجي ( $R^2 = 0.21$ ,  $\beta = 0.32$ )، بينما كان تأثير مشاركة العاملين أقل نسبياً ( $R^2 = 0.14$ ,  $\beta = 0.25$ )، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذا البعد. أكدت الإحصاءات الوصفية مستوى مرتفعاً من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (متوسطات: 3.95-4.10) وارتفاع جودة الخدمات الإدارية (متوسط: 4.15)، مما يعكس التزام الجامعات السعودية بتحسين الأداء الإداري. كما أظهرت اختبارات الصدق والثبات موثوقية الاستبيان، مما يعزز مصداقية النتائج. تقدم الدراسة إسهامات نظرية من خلال تأكيد أهمية إدارة الجودة الشاملة في السياق الأكاديمي السعودي، وإسهامات عملية من خلال التوصيات التي تركز على تعزيز التخطيط، مشاركة الموظفين، وتحسين العمليات. على الرغم من الحدود المتعلقة بالنطاق الجغرافي والمنهجية، توفر الدراسة أساساً مثيراً للدراسات المستقبلية والتحسينات المؤسسية. وفي النهاية، تؤكد

الدراسة أن الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يعزز الكفاءة الإدارية ويسهم في تحقيق أهداف الجامعات السعودية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

## قائمة المراجع

### المراجع الأجنبية

Ahmed Aljuhani .(2019) .*Challenges to Successful Total Quality Management (TQM) Implementation in Saudi Higher Education Institutions* .ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Indiana State University.

Anastasia Papanthymou .(2018) .*The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services* . Journals International Education Studies Vol. 11, No. 7.

Faisal A. Altamimi .(2013) .*Total Quality Management Applications in the Saudi University Information Centres* .Information School The University of Sheffield.

M, Al-Karaghoul, Aldaweesh .(2013) .*The effective implementation of total quality management and leadership in Saudi universities: A review and framework*

*to enhancing HE strategy* .European, Mediterranean & Middle Eastern  
Conference on Information Systems (EMCIS 13), Windsor, United Kingdom.

Mohammadbagher Gorji .(2011) .*The study of the relationship between total quality  
management and service quality improvement leading to an optimal model  
presentation* .AUSTRALIAN JOURNAL OF BASIC AND APPLIED  
SCIENCES 5(11):1742-1749.

Mubarak A M Alhamami .(2023) .*Exploring Challenges and Opportunities for High-  
Level Integration of TQM into Saudi Arabian Public Universities: A Qualitative  
Exploratory Study* .Victoria University, Australia Institute for Sustainable  
Industries and Liveable Cities.

Yong Jian Wang Joo Y. Jung .(2006) .*Relationship between total quality  
management (TQM) and continuous improvement of international project  
management (CIIPM)* .Volume 26, Issues 5-6. ,

## المراجع العربية

أحمد علام عبد السلام عزازي حشمت عبد الحكم محمددين أحمد محمد عبد السلام الأشقر . (2023) .*واقع  
جودة الخدمات الطلابية بجامعة الأزهر "دراسة ميدانية"* . مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية  
والاجتماعية المجلد 42 العدد 197.

بسمه صالح سعيد الشخي. (2024). مدى رضا الطالب الجامعي عن الخدمات البيئية والإدارية للجامعة

وعلاقته. مجلة كلية الاداب, (53), 65-83.

حزام المالكي. (2025). العلاقة بين سياسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة

تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.

حسين حسن القحطاني فيصل احمد شعبي. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: "دراسة

ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة". المجلة العربية للآداب والدراسات

الانسانية.

صفوان حامد أبو الريش. (2014). واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية

السعودية. العلوم التربوية العدد الأول .

طيبة محمد على احمد المحسى. (2024). "أثر إدارة الجودة الشاملة فى أداء مؤسسات التعليم العالي". المجلة

العلمية للنشر العلمي المجلد السابع العدد 72.

فاطمة أحمد زكى إبراهيم. (2022). تحسين جودة الخدمات الإدارية لطلاب البرامج المميزة في كلية التربية

جامعة بنها باستخدام نموذج الأداء الفعلي SERVPERF. مجلة كلية التربية المجلد 19 العدد 113

.

فاطمة هيكمل، شيرين حامد محمد، سامح أبو الذهب. (2021). أثر الجدارات الإدارية في تحسين العمليات

الداخلية- دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية المصرية. مجله الدراسات التجارية المعاصرة المجلد

7 العدد 12.

- قدري محمود إسماعيل، ممدوح محمد الحطاب، إيمان خلف مهوس السعيد. (2019). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالإدارة العامة للطيران المدني دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الكويتية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية المجلد 9 العدد 3 ص 212-222.
- قيس فرج البر عصي. (2015). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- محمد جميل مصطفى معجوز ، حسين مصيلحي سيد أحمد. (2022). أثر قناعة الادارة العليا علي تحسين الاداء الاداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد 13 العدد 2.
- منى يحيى محمد الاحمري. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها). المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- نجلاء حسنى عباس اسماعيل. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- نور عثمان المصري. (2022). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية (أسيوط).
- نورة بنت معيب بن عويص المطيري، عبدالعزيز بن محمد الصقر. (2024). مدى توافر معايير الجودة الشاملة في الخدمات الطلابية -دراسة ميدانية على عمادة شؤون الطلاب بالجامعات السعودية. الملجة العربية للعلوم التربوية والنفسية.

# الملاحق

## استبيان الدراسة

### مقدمة الاستبيان

يشكل هذا الاستبيان جزءًا من دراسة بعنوان "فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الإدارية في الجامعات السعودية". يهدف الاستبيان إلى قياس آراء العاملين في الإدارات الجامعية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة الخدمات الإدارية. يتكون الاستبيان من قسمين: الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية، والثاني يتضمن عبارات لقياس أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تحسين العمليات) والمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية). يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، مع العلم أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولن يتم الكشف عن هوية المشاركين.

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

### الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ 41-50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

### المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

### القسم الإداري:

☐ الموارد البشرية

☐ الشؤون الأكاديمية

☐ خدمات الطلاب

### سنوات الخبرة في العمل الإداري:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 11-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

### القسم الثاني: محاور الاستبيان

يرجى تقييم العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لتحسين الخدمات الإدارية.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

يتم وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل لضمان جودة الخدمات الإدارية.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

تُخصص الموارد (المالية والبشرية) بشكل كافٍ لتحقيق أهداف الجودة.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

يتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

تُشارك الجامعة جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

**المحور الثاني: مشاركة العاملين**

يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

توفر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

يسود العمل الجماعي بين الموظفين لتحسين جودة الخدمات الإدارية.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

يتم مكافأة الموظفين على مساهماتهم في تحسين الأداء الإداري.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام تجاه أهداف الجامعة.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

### المحور الثالث: تحسين العمليات

تُطبق الجامعة إجراءات تشغيلية واضحة لضمان كفاءة الخدمات الإدارية.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

تُستخدم أدوات الجودة (مثل تحليل SWOT أو خرائط التدفق) لتحسين العمليات.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

يتم تقليل الأخطاء الإدارية من خلال تحسين العمليات بشكل مستمر.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

تُراجع العمليات الإدارية بانتظام لضمان التحسين المستمر.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

تُستخدم التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وتسريع العمليات الإدارية.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

### المحور الرابع: جودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع)

تتميز الخدمات الإدارية في الجامعة بالسرعة في الأداء.

5 [ ] 4 [ ] 3 [ ] 2 [ ] 1 [ ]

تُقدم الخدمات الإدارية بدقة عالية وخالية من الأخطاء.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

يشعر المستفيدون (الطلاب/أعضاء هيئة التدريس) بالرضا عن الخدمات الإدارية.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

تُلبى الخدمات الإدارية احتياجات المستفيدين بشكل فعال.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []

تُسهم الخدمات الإدارية في تحسين سمعة الجامعة.

5 [] 4 [] 3 [] 2 [] 1 []