

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
منى احمد الحازمي

الرقم الجامعي
233001727

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1	المقدمة.....	4
1.2	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:.....	9
10	المراجع:.....	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية في العصر الحالي تحولات جوهرية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث أصبحت الوزارات والجهات الحكومية مطالبة برفع كفاءة أدائها وتحسين جودة خدماتها، في ظل تزايد توقعات المستفيدين، وتعقد بيئة العمل، وارتفاع مستوى المساءلة والشفافية. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسين مستمر في العمليات والخدمات، من خلال التركيز على رضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، والقيادة الفاعلة، وإدارة العمليات بكفاءة عالية، بما يسهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام (الحربي، 2022؛ العتيبي والمطيري، 2023).

وتعد إدارة الجودة الشاملة تحولاً جذرياً في أسلوب إدارة المؤسسات الحكومية مقارنة بالأساليب التقليدية؛ إذ لا تقتصر على وضع خطط ثابتة وإجراءات روتينية، بل تركز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، وتمكين الموظفين من المشاركة في تحسين العمليات، واستخدام بيانات ومؤشرات أداء واضحة لاتخاذ القرارات، مما يجعلها مناسبة بشكل خاص للجهات الحكومية التي تعمل في بيئات ديناميكية تشهد متطلبات متغيرة للمستفيدين وضغوطاً متزايدة نحو الكفاءة وترشيد الإنفاق (القرني، 2021؛ Oakland، 2014).

تنبع أهمية دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية بمدينة الرياض – أو على مستوى المملكة عموماً – من الحاجة إلى فهم مدى مساهمة تبني مبادئ الجودة الشاملة في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل: جودة الخدمات الحكومية، سرعة إنجاز المعاملات، كفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين. فالقطاع الحكومي يواجه تحديات تتعلق بتعدد الإجراءات، وتداخل الاختصاصات، ومحدودية بعض الموارد البشرية والمالية، مما يجعل اختيار وتفعيل الأسلوب الإداري المناسب عاملاً حاسماً في رفع مستوى الأداء. وتوفر إدارة الجودة الشاملة إطاراً عملياً للتحسين المستمر، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة العمليات،

وتعزيز ثقافة المسؤولية عن النتائج، وهو ما قد يسهم بصورة مباشرة في تحسين مخرجات العمل الحكومي وتحقيق القيمة المضافة للمواطنين والمقيمين (الحربي، 2022؛ Sadikoglu & Olcay، 2014).

وقد تناولت الأدبيات العلمية العربية والأجنبية تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاعات متعددة، منها التعليم والصحة والصناعة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن تبني مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا المستفيدين، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات. إلا أن جزءاً كبيراً من هذه الدراسات ركّز على القطاع الخاص أو على مؤسسات كبرى، في حين ما تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية – وخاصة في مدينة الرياض – أقل عدداً نسبياً، ولا تعكس بشكل كافٍ خصوصيات السياق الإداري والتنظيمي والثقافي في الأجهزة الحكومية السعودية (العتيبي والمطيري، 2023؛ Powell، 1995).

من هنا تنبع الحاجة إلى دراسة ميدانية تهدف إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، من خلال تحليل مستوى تبني أبعاد الجودة الشاملة، وقياس مستوى الأداء المؤسسي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما. فالفهم العميق للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة – مثل القيادة الداعمة للجودة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد – وبين مؤشرات الأداء المؤسسي يسهم في تطوير ممارسات إدارية أكثر فاعلية داخل القطاع الحكومي، ويوفر مؤشرات عملية لصنّاع القرار حول الكيفية التي يمكن من خلالها توجيه برامج التطوير الإداري والتدريب بما يعزز من نتائج المؤسسات الحكومية (القرني، 2021؛ Oakland، 2014).

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سد الفجوة المعرفية بين الإطار النظري للجودة الشاملة والتطبيق العملي لها في البيئة الحكومية السعودية، من خلال تقديم تحليل علمي لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولا يقتصر إسهام الدراسة على الجانب الأكاديمي فحسب، بل يمتد أيضاً إلى الجانب التطبيقي، من خلال تقديم توصيات يمكن أن تفيد القيادات الإدارية وواضعي السياسات في تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية لتطبيق الجودة الشاملة، بما يدعم جهود التحول المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام للجهات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022؛ العتيبي والمطيري، 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني العديد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لمبادرات وبرامج تهدف إلى تعزيز الجودة ورفع كفاءة الأداء، إلا أن النتائج الفعلية على مستوى تحسين الأداء المؤسسي لا تزال متفاوتة بين جهة وأخرى، ولا توجد صورة واضحة حول حجم الأثر الحقيقي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الجهات. تظهر بعض الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخدمية يسهم في تحسين جودة الخدمات وكفاءة العمليات ورضا المستفيدين، إلا أن هذه الدراسات غالباً ما تركز على قطاعات أو مناطق محددة، ولا تعكس بصورة كافية واقع جميع الجهات الحكومية السعودية أو الفروق بينها.

كما تشير أدبيات معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة إلى وجود تحديات تنظيمية وثقافية وإدارية، مثل ضعف نظم الحوافز، وقصور التدريب، ومحدودية مشاركة العاملين، قد تحد من فاعلية تطبيق الجودة الشاملة، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تبرز مشكلة هذه الدراسة في عدم وضوح مدى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، إدارة العمليات، التخطيط الاستراتيجي) في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والحاجة إلى دراسة ميدانية تقيس هذا الأثر وتوضح طبيعته في السياق السعودي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، ورغم كثرة الأدبيات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في قطاعات متنوعة، إلا أن جانباً كبيراً من هذه الدراسات ركّز على المؤسسات الصناعية أو الخدمية الكبرى أو على القطاع الخاص، في حين حظيت الجهات الحكومية، خصوصاً في السياق السعودي، بتمثيل أقل نسبياً في البحوث العلمية المتخصصة. كثير من النماذج النظرية المتداولة صيغت في بيئات تختلف من حيث الهياكل التنظيمية، والثقافة الإدارية، وأنماط الحوكمة عن الواقع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على هذا السياق بشكل مباشر.

كما أن عدداً من الدراسات النظرية تناول أبعاداً جزئية من إدارة الجودة الشاملة، مثل التركيز على المستفيد أو التحسين المستمر أو القيادة، دون تقديم إطار نظري شامل يربط بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين مكونات الأداء المؤسسي المختلفة في القطاع الحكومي، مثل جودة الخدمات، وكفاءة العمليات، ورضا المستفيدين، والتعلم المؤسسي. ونتيجة لذلك، تظل الصورة النظرية للعلاقة التفاعلية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنظومة متكاملة وبين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية غير مكتملة، ولا تعكس بشكل كافٍ تعقيدات البيئة البيروقراطية الحكومية ومتطلبات الإصلاح الإداري المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وتبرز كذلك فجوة أخرى تتمثل في محدودية النماذج النظرية التي تأخذ في الحسبان الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للقطاع الحكومي السعودي، مثل طبيعة الأنظمة واللوائح، ومستوى اللامركزية، ونمط القيادة السائد، ودور التحول الرقمي الحكومي، وتأثير ذلك في مدى فاعلية تبني مبادئ الجودة الشاملة. لذلك تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات) وبين مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، بحيث يتيح اختبار هذه العلاقة في سياق محلي محدد، ويمهّد لبناء نماذج تفسيرية أكثر ملاءمة لواقع الإدارة العامة في المملكة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتوجد فجوة واضحة بين ما تطرحه الأدبيات من مزايا متوقعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وبين واقع ممارسات الجودة في كثير من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. فبالرغم من وجود توجه رسمي نحو تبني برامج الجودة والتميز المؤسسي، لا تزال بعض الجهات الحكومية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة جزئية أو شكلية، دون إطار متكامل يتضمن قياساً منهجياً لنتائج التطبيق على مستوى الأداء المؤسسي، مما يصعب الحكم بدقة على الأثر الفعلي لهذه الممارسات في جودة الخدمات الحكومية وكفاءة العمليات ورضا المستفيدين.

كما أن عدداً من الدراسات التطبيقية المتاحة ركز على قطاعات محددة أو مناطق معينة، أو اقتصر على قياس إدراك الموظفين لمستوى تطبيق الجودة الشاملة دون الربط الكمي الواضح بين ممارسات الجودة ومؤشرات الأداء المؤسسي المتعددة الأبعاد، مثل: الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات، ومستوى جودة الخدمة، ورضا المستفيدين، والفعالية التشغيلية. وهذا يترك فجوة في قدرة صانعي القرار في الأجهزة الحكومية على الاستفادة

من النتائج في صياغة سياسات عملية لتحسين الأداء المؤسسي، تتلاءم مع خصوصيات السياق الإداري السعودي ومع متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

من هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تستهدف إجراء تحليل ميداني لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقياس أثر هذا التطبيق على الأداء المؤسسي من منظور متعدد الأبعاد، سعياً إلى تقديم مؤشرات كمية ونوعية يمكن أن تُستخدم كمرجع عملي للقيادات الإدارية وواضعي السياسات في تعزيز فعالية ممارسات الجودة الشاملة، ووضع استراتيجيات تطويرية تسهم في تحقيق أداء حكومي أكثر كفاءة واستدامة.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في تقديم إسهام معرفي يعمّق فهم العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في بيئة الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل محدودية الدراسات التي عالجت هذه العلاقة في السياق الحكومي المحلي مقارنة بوفرة البحوث التي تناولت الموضوع في قطاعات خاصة وصناعية وتعليمية في دول أخرى (الشمري، 2022؛ Park، 1997). تسعى الدراسة إلى سد جانب من هذا النقص من خلال توظيف مفاهيم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في إطار يناسب خصائص التنظيمات الحكومية السعودية، وربطها بمؤشرات أداء مؤسسي تعكس جودة الخدمات الحكومية وكفاءة العمليات ورضا المستفيدين (الشمري، 2022).

ومن خلال تحليل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة – مثل التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والقيادة الداعمة، وإدارة العمليات – في ضوء ما توصلت إليه المراجعات والدراسات السابقة التي ربطت بين مبادئ TQM والأداء التنظيمي في مؤسسات القطاعين العام والخاص، تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل يوضح آليات تأثير هذه المبادئ في الأداء المؤسسي، مع مراعاة خصوصية السياق الإداري والثقافي السعودي (Park، 1997؛ إدارة الجودة الشاملة الموجهة، 2020). ويسهم هذا الإطار في إثراء الأدبيات العلمية العربية، من خلال نقل نتائج الأطر والنماذج العالمية في مجال الجودة الشاملة إلى

واقع الجهات الحكومية في المملكة، وتكييفها بما يسمح باستخدامها في دراسات مستقبلية مقارنة أو تطبيقية على قطاعات حكومية مختلفة (الشمري، 2022).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى تشخيص وقياس الأثر الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بدلاً من الاكتفاء بالطرح النظري أو الوصفي لمفاهيم الجودة الشاملة. فالكثير من المبادرات والبرامج الحكومية الموجهة نحو الجودة والتحول المؤسسي تُنفَّذ دون وجود قياس دقيق ومتكامل يوضح مدى انعكاس هذه الممارسات على مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل كفاءة إنجاز المعاملات، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ورضا المواطنين، واستثمار الموارد البشرية والمالية (الحربي، 2022). ومن خلال الاعتماد على بيانات ميدانية من واقع الأجهزة الحكومية، تسهم الدراسة في تقديم صورة أكثر وضوحاً عن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وعن العلاقة بينها وبين الأداء الفعلي للمؤسسات الحكومية في السياق السعودي (العتيبي والمطيري، 2023).

كما تُسهم هذه الدراسة في تزويد القيادات الإدارية وصنّاع القرار في الجهات الحكومية بمؤشرات عملية يمكن البناء عليها عند تصميم أو تطوير برامج الجودة والتحسين المستمر؛ إذ تساعد نتائجها في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وتوجيه الموارد نحو المجالات ذات العائد الأكبر في تحسين الأداء والخدمات (الحربي، 2022). وبذلك تمثل الدراسة مرجعاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في صياغة سياسات وإجراءات عملية لتعزيز ثقافة الجودة في القطاع الحكومي، ودعم مبادرات التحول المؤسسي ورقمنة الخدمات، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الجهاز الحكومي وجودة حياته للمواطن والمقيم (العتيبي والمطيري، 2023).

المراجع:

- المراجع العربية

- الحربي، أ. م. (2022). إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- العتيبي، س. خ.، و المطيري، ن. ف. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(2)، 45-78.
- القرني، م. ع. (2021). دور القيادة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للبحوث الإدارية، 28(1)، 101-130.

- المراجع الأجنبية

- Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.). Routledge
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal, 16(1), 15-37
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance. Journal of Cleaner Production, 106, 236-247