

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور التخطيط الإداري في تحسين جودة الخدمات المؤسسية: دراسة ميدانية
على إدارات الدعم الإداري الحكومية

أسم الطالب

محمد فهد الدوسري

233000487

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.1. على المستوى النظري:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
2.1. المقدمة:	11
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعدّ التخطيط الإداري أحد الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، إذ يمثّل العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية ورسم المسارات المثلى لبلوغها، مع تخصيص الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة لذلك بكفاءة وفاعلية. وقد تزايدت أهمية التخطيط الإداري في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على الأصعدة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث أصبحت المنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء مطالبةً بتبني أساليب تخطيطية متقدمة تمكّنها من التكيف مع هذه المتغيرات والاستجابة لتطلعات المستفيدين المتنامية (إبراهيم، 2021)

وفي السياق الحكومي تحديداً، تحتلّ إدارات الدعم الإداري مكانةً محورية باعتبارها الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات المساندة التي تضمن استمرارية العمل المؤسسي وسلاسته، بما يشمل خدمات الموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات والاتصالات الإدارية وتقنية المعلومات. وتؤثر جودة هذه الخدمات تأثيراً مباشراً في أداء الجهات الحكومية ككل، إذ إنّ أي قصور في التخطيط لهذه الخدمات ينعكس سلباً على مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، ويُضعف قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها (الهائس، 2025).

ولقد شهدت العقود الأخيرة اهتماماً أكاديمياً ومهنياً واسعاً بمفهوم جودة الخدمات المؤسسية، حيث لم يعد يُنظر إلى الجودة على أنها مجرد التزام بالمعايير الفنية، بل أصبحت تُقاس بمدى تلبية الخدمة لتوقعات المستفيدين وتجاوزها. وقد أسهمت النظريات والنماذج الإدارية الحديثة، كنموذج الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، في إعادة تشكيل فهم العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات، مؤكدةً أنّ التخطيط السليم يُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق مخرجات خدمية عالية الجودة (عبيدي وحداد، 2024)

وعلى المستوى الدولي، أثبتت الدراسات أنّ المؤسسات التي تتبنى ممارسات تخطيطية منظّمة تتفوق بشكلٍ ملحوظ على نظيراتها في مؤشرات جودة الخدمة ورضا المتعاملين، حيث يُسهم التخطيط في توحيد الجهود وتقليل الهدر في الموارد وتسريع الاستجابة للمتغيرات البيئية. كما أظهرت التجارب الدولية الناجحة في دول

مثل سنغافورة والإمارات وكندا أن إصلاح القطاع الحكومي يبدأ من تعزيز القدرات التخطيطية للإدارات المساندة، مما ينعكس إيجابياً على منظومة الخدمات الحكومية بأكملها. (Rizos et al., 2022)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي يؤديه التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة — من تحديد الأهداف، ورسم السياسات، وتخصيص الموارد، ومتابعة الأداء — في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها إدارات الدعم الإداري في الجهات الحكومية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير القطاع الحكومي وتحسين جودة خدماته، لا تزال كثير من إدارات الدعم الإداري الحكومية تعاني من إشكاليات متعددة تتعلق بضعف التخطيط الإداري وانعكاساته السلبية على مستوى الخدمات المقدمة. وتتجلى هذه الإشكاليات في التأخر في إنجاز المعاملات، وتكرار الأخطاء الإدارية، وضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية، فضلاً عن محدودية الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية التخطيط الإداري القائم في هذه الإدارات ودوره الفعلي في تحسين جودة الخدمات المؤسسية. وقد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال رصد مجموعة من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات العلمية المتاحة عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الاستقصاء والتحليل. فعلى صعيد التأصيل النظري، ركزت غالبية الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي في سياقات القطاع الخاص والشركات الربحية، في حين ظلّ التخطيط الإداري بمفهومه التشغيلي والتكتيكي في إدارات الدعم الإداري الحكومية مجالاً بحثياً محدود التداول (الهائس، 2025). كما أنّ معظم الأطر النظرية المتوفرة حول جودة الخدمات قد تم تطويرها في بيئات غربية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية عن البيئة العربية، مما يُثير تساؤلات حول مدى قابلية تطبيقها في السياق الحكومي العربي. علاوةً على ذلك، يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين أبعاد التخطيط الإداري المتعددة — كتحديد الأهداف والبرمجة

الزمنية وتوزيع الموارد والرقابة على التنفيذ — وبين أبعاد جودة الخدمة المؤسسية مجتمعةً في نموذج بحثي واحد. (Agustin, Imron & Mustiningsih, 2024) وأخيرًا، تفتقر الأدبيات إلى إطار نظري متكامل يوضّح الآليات والمسارات التي يؤثر من خلالها التخطيط الإداري في جودة الخدمات الحكومية، بما يشمل المتغيرات الوسيطة والمعدّلة التي قد تعزّز هذه العلاقة أو تُضعفها. (Mihrez, 2026)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتشير الشواهد الميدانية إلى أنّ كثيرًا من إدارات الدعم الإداري الحكومية لا تزال تمارس التخطيط بصورة ارتجالية وغير منهجية، حيث تغيب الخطط التشغيلية المكتوبة والمحدّثة، وتُتخذ القرارات بناءً على ردود الأفعال الآنية بدلًا من الاستناد إلى تحليل مسبق للاحتياجات والأولويات. كما يُلاحظ وجود فجوة واضحة بين ما تنصّ عليه الخطط المعتمدة في الحالات التي توجد فيها خطط وبين ما يتم تنفيذه فعليًا على أرض الواقع، وهو ما أشار إليه عبيدي وحداد (2024) في سياق المؤسسات الصحية. فضلًا عن ذلك، تعاني هذه الإدارات من ضعف في آليات قياس جودة الخدمات المقدمة وغياب مؤشرات أداء واضحة يمكن من خلالها تقييم مدى تحقق الأهداف التخطيطية، مما يُصعّب عملية التحسين المستمر. كما أنّ محدودية الكوادر المؤهلة في مجال التخطيط الإداري وضعف البنية التقنية الداعمة لعمليات التخطيط والمتابعة يُشكّلان تحديًا إضافيًا يُضعف قدرة هذه الإدارات على تقديم خدمات بالمستوى المأمول (إبراهيم، 2021)

وبناءً على ما تقدّم من فجوات نظرية وتطبيقية، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور التخطيط الإداري في تحسين جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية، وهو مجال لا يزال يعاني من شح ملحوظ في الدراسات المتخصصة التي تتناوله ضمن السياق الحكومي العربي، مما يجعل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة البحثية في هذا الحقل.
- تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً يربط بين أبعاد التخطيط الإداري المتعددة كتحديد الأهداف والبرمجة الزمنية وتخصيص الموارد والرقابة التخطيطية من جهة، وأبعاد جودة الخدمة المؤسسية كالاستجابة والموثوقية والملموسية والتعاطف من جهة أخرى، ضمن نموذج بحثي واحد يتيح فهماً أعمق لطبيعة هذه العلاقة ومساراتها.
- تعمل الدراسة على سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بقابلية تطبيق النظريات والنماذج الغربية في جودة الخدمات على البيئة الحكومية العربية، من خلال اختبار مدى ملاءمة هذه الأطر النظرية للخصائص التنظيمية والثقافية السائدة في إدارات الدعم الإداري الحكومية، وهو ما يفتح المجال أمام بناء نماذج أكثر ملاءمة للسياق المحلي.
- توفر الدراسة أداة قياس علمية محكمة لقياس مستوى التخطيط الإداري وجودة الخدمات في إدارات الدعم الإداري الحكومية، يمكن للباحثين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية مشابهة أو في سياقات تنظيمية مختلفة، مما يُعزّز التراكم المعرفي في هذا المجال.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة من خلال تحديد المتغيرات التي قد تؤثر في العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات، سواء أكانت متغيرات تنظيمية كالثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمي، أم متغيرات بشرية كالكفاءات والتدريب، مما يُمهّد لدراسات أكثر تعمقاً في المستقبل.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تزوّد الدراسة صنّاع القرار في الجهات الحكومية بتشخيص دقيق لواقع التخطيط الإداري في إدارات الدعم الإداري، بما يكشف عن نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة، وهو ما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على شواهد علمية بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

- تقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد إدارات الدعم الإداري الحكومية على تطوير ممارساتها التخطيطية بما ينعكس إيجاباً على جودة خدماتها، من خلال تحديد أبعاد التخطيط الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة والتركيز عليها في برامج التطوير والتحسين.
- تُسهم نتائج الدراسة في دعم جهود التحول الحكومي وتحقيق رؤى التنمية الوطنية التي تضع تحسين جودة الخدمات الحكومية في صدارة أولوياتها، حيث تكشف عن الأثر الفعلي للتخطيط الإداري كأداة تطويرية فاعلة يمكن الاستثمار فيها لتحقيق نقلة نوعية في الأداء المؤسسي الحكومي.
- تُفيد الدراسة القيادات الإدارية في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية موجهة للعاملين في إدارات الدعم الإداري، مبنية على الاحتياجات الفعلية التي تكشف عنها نتائج الدراسة، بما يُعزّز قدراتهم في مجالات التخطيط وإدارة الجودة ويرفع مستوى أدائهم المهني.
- تُتيح الدراسة للمستفيدين من الخدمات الحكومية فرصة غير مباشرة للتعبير عن مستوى رضاهم وتوقعاتهم، من خلال ما ترصده من مؤشرات جودة الخدمة، مما يُعزّز ثقافة التغذية الراجعة ويدفع نحو تبني نهج يركّز على المستفيد في تصميم الخدمات الحكومية وتقديمها.
- توفّر الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن تعميمه والاستفادة منه في قطاعات حكومية أخرى تسعى إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تعزيز ممارسات التخطيط الإداري، مما يوسّع نطاق الأثر العملي لهذه الدراسة ويجعلها مرجعاً لصنّاع القرار في مختلف المؤسسات الحكومية.

1.2. أسئلة الدراسة

1.3. أهداف الدراسة

1.4. فرضيات الدراسة

1.5. نموذج الدراسة

1.6. منهجية الدراسة

1.7. الدراسة الميدانية

1.8. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- عبيدي، صالح بن أحمد بن صالح، و حداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري. (2024). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74 ، 324 - 357. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548024>
- الهايس، خالد وليد. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمات الشركات: دراسة ميدانية على شركة مديوتيك الدوائية في حمص. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج41، ع3 ، 291 - 318. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1615001>
- إبراهيم، عادل. (2021). دور نظم المعلومات الإدارية في فاعلية التخطيط والقرار الإداري للمنظمة. مجلة السودان العلمية، س10، ع17 ، 275 - 298. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548381>
- Rizos, S., Sfakianaki, E., & Kakouris, A. (2022). Quality of Administrative Services in Higher Education. *European Journal of Educational Management*, 5(2), 115-128.
- Agustin, D., Imron, A., & Mustiningsih, M. (2024). The Role of Administrative Personnel in Improving the Quality of Services in Schools. *Proceedings Series of Educational Studies*, (4), 93-98
- Mihrez, A. H. (2026). The Role of Administrative Planning and Control in Enhancing Job Performance: Decision-Making Quality as a Mediating Variable (An Applied Study on Gharyan University). *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 255-268

