

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء الإداري بجامعة ام القرى بمكة المكرمة

أسم الطالب

منى صادق الحامد

222001208

.....

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الرابع

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 8  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 9  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 15 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 16 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 17 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 18 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 19 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 23 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 24 | 2.5. الخاتمة.....                                     |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 25 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                              |
| 26 | 3.1. المقدمة.....                                                 |
| 26 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                      |
| 27 | 3.3. تصميم البحث.....                                             |
| 27 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| 28 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 28 | 3.6. أنواع البيانات.....                                          |
| 28 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 29 | 3.8. الخاتمة.....                                                 |
| 30 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| 31 | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| 31 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 31 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 32 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 32 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 32 | 4.6. الخاتمة.....                                                 |
| 33 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| 34 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| 34 | 5.2. توصيات الدراسة:.....                                         |
| 34 | 5.3. الخاتمة:.....                                                |
| 35 | قائمة المراجع.....                                                |
| 26 | الملاحق.....                                                      |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                       | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------|------------|
| الشكل (1) | نموذج الدراسة<br>(الباحث 2026)    | 15         |
| الشكل (2) | مخطط المشروع<br>(الباحث 2026)     | 17         |
| الشكل (3) | التطور التاريخي للأداء<br>الإداري | 22         |
|           |                                   |            |

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تسعى الجامعات في الوقت الحالي إلى تطوير أدائها الإداري وتحسين جودة خدماتها لمواكبة التطور السريع في التعليم العالي. فقد أصبح تحقيق التميز المؤسسي هدفاً رئيسياً تسعى إليه الجامعات من خلال تبني أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على الجودة والتحسين المستمر. وتشير دراسة الخطيب (2022) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعد من أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات التعليمية على رفع مستوى الكفاءة والفعالية وتحقيق رضا المستفيدين، سواء كانوا طلاباً أو موظفين أو أعضاء هيئة تدريس.

كما بينت دراسة الحربي (2020) أن إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على تحسين العمليات الإدارية فحسب، بل تشمل تطوير أساليب التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء الإدارية وزيادة فاعلية الأداء الإداري. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة تتميز بقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بسرعة وكفاءة في ظل بيئة تعليمية متغيرة.

أما دراسة الحميد (2021) فقد أوضحت أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتجاوز تحسين الأداء الإداري إلى رفع جودة الخدمات التعليمية والبحثية وتطوير بيئة العمل داخل الجامعات. كما أكدت أن الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة يساهم في تحقيق رضا منسوبي الجامعة والمجتمع الخارجي، ويعزز مكانة الجامعة في المنافسة الأكاديمية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للجامعات، باعتباره أحد العوامل الأساسية في تطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسين كفاءتها وجودة مخرجاتها.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الجامعات اليوم تحديات كبيرة في تحسين أدائها الإداري وتطوير خدماتها بما يتناسب مع متطلبات الجودة والتميز المؤسسي. وعلى الرغم من أن كثيراً من الجامعات بدأت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا التطبيق لا يزال يواجه صعوبات تتعلق بضعف الوعي بأهميته، أو قلة التدريب، أو مقاومة التغيير من بعض العاملين. كما أن بعض الجامعات تطبق الجودة الشاملة بشكل جزئي أو شكلي، دون وجود متابعة حقيقية لنتائج التطبيق وتأثيره الفعلي على الأداء الإداري. الحميد، أ. م. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 45-67

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

من خلال قراءة الدراسات السابقة، لاحظت أن أغلب الباحثين ركزوا على أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الأكاديمي أو رضا الطلبة، بينما لم يهتموا كثيراً بالأداء الإداري داخل الجامعات، رغم أهميته في نجاح أي نظام جودة (العنبي، 2019).

كذلك، لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين حول أهم أبعاد الجودة الشاملة في الجامعات، فبعضهم يرى أن القيادة والمشاركة هما الأساس، والبعض الآخر يركز على التدريب والتحسين المستمر (الهجري، 2021).

كما أن أغلب الدراسات التي بحثت العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الإداري كانت في دول أجنبية، في حين أن البيئة العربية ما زالت تحتاج إلى دراسات أكثر في هذا الجانب (أبو رياش، 2020)

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية العملية، فالكثير من الجامعات تطبق الجودة الشاملة بشكل جزئي أو صوري، أي دون تبني حقيقي ومستمر من القيادات الجامعية (الخطيب، 2022).

أيضًا، لا يشارك الموظفون الإداريون بشكل فعال في تطبيق الجودة، مما يقلل من نتائجها (العمرى، 2021).

إضافة إلى ذلك، تفتقر بعض الجامعات إلى مؤشرات أداء واضحة تقيس أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري (الحربي، 2020).

وفي نهاية هذه الفقرة مامدى إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للجامعات؟

### 1.1. أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة لأنها توضح كيف يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل الجامعات من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية في العمل الإداري، وتعزيز رضا العاملين والطلبة. كما تساعد في تطوير البحث العلمي ورفع جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في كونها تساهم في دعم ثقافة الجودة داخل الجامعات وتشجع على تبنيها بشكل عملي ومستمر، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسات الأكاديمية (جامعة سعيدة، 2021).

#### 1.1.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية في أن هذه الدراسة تضيف معرفة علمية جديدة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري، وتساعد في فهم كيف يمكن لمبادئ الجودة (كالتحسين المستمر والقيادة والمشاركة) أن تطبق في بيئة التعليم العالي. كما ترفد الأدبيات السابقة بنموذج عربي يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية للجودة في الجامعات (جامعة سعيدة، 2021).

### 1.1.2. على المستوى التطبيقي:

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد القيادات الجامعية والإدارات الإدارية على تحسين أدائها من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. كما تسهم في تطوير برامج تدريبية للموظفين الإداريين وتشجيع ثقافة العمل الجماعي والتميز، بما ينعكس على رضا العاملين والطلبة وجودة الخدمات الجامعية (جامعة سعيدة، 2021)

## 1.2. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

ما إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري في جامعة أم القرى بمكة المكرمة؟

### الاسئلة الفرعية:

1. ما مستوى الأداء الإداري الحالي في جامعة أم القرى؟
2. إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية في دعم تطبيق الجودة الشاملة داخل الجامعة؟
3. هل يساهم تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة؟

4. ما دور التحسين المستمر في تطوير الأداء الإداري في الجامعة؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة؟

6. ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أم القرى؟

#### 6.1. أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الجامعات، وفهم مدى تطبيق مبادئ الجودة في تحسين كفاءة العمل والإجراءات الإدارية.

2. كما تهدف إلى دراسة تأثير الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ورفع مستوى رضاهم عن الإدارة الجامعية.

3. تهدف الدراسة أيضاً لتوضيح دور القيادة الإدارية في دعم الجودة الشاملة وتعزيز ثقافة الجودة داخل الجامعة.

4. تهتم الدراسة بدور تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم في تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة العنصر البشري في تطبيق الجودة.

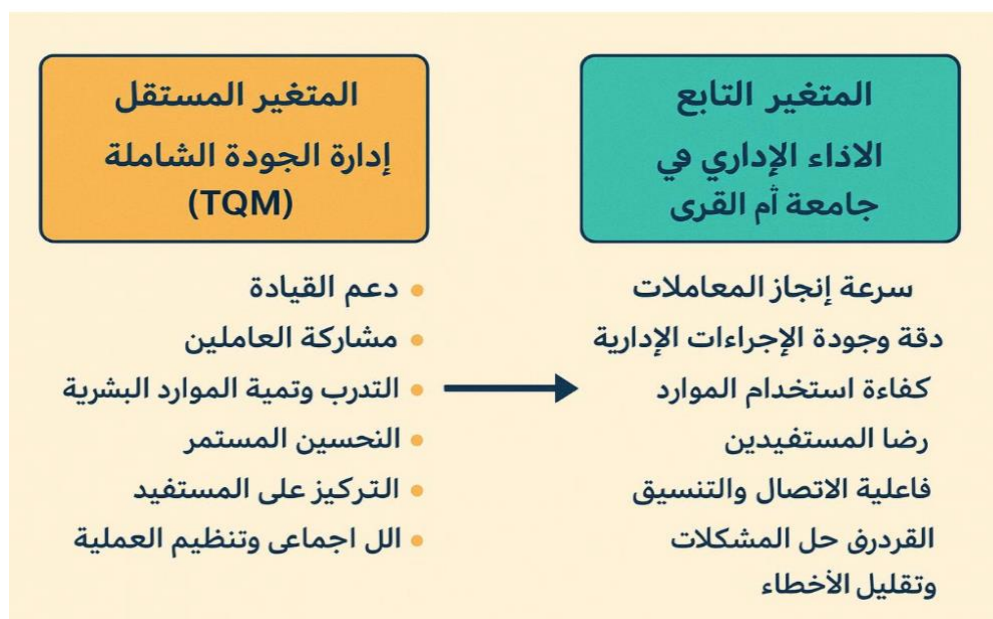
5. تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر التحسين المستمر للعمليات الإدارية وكيفية تحديث أساليب العمل لزيادة الكفاءة.

6. كما تهدف الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة، ووضع توصيات عملية لتحسين الأداء الإداري بشكل مستدام.

## 1.1. فرضيات الدراسة:

1. (H0) لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على تحسين الأداء الإداري المؤسسي.
2. (H1) ممارسات الجودة مثل القيادة، المشاركة، والتحسين المستمر تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي.
3. (H3) التزام الموظفين بمبادئ الجودة يرفع من كفاءة العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعة.
4. (H4) يوجد ارتباط بين التخطيط الجيد وتنظيم العمليات داخل الجامعة ومستوى الأداء الإداري دون تحديد اتجاه العلاقة.

## 1.2. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

تم تصميمها بواسطة (الباحث)

## 1.1. الدراسة الميدانية:

أجرت مجموعة من الدراسات الميدانية في السنوات الأخيرة أبحاثاً حول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وركزت معظم هذه الدراسات على علاقتها المباشرة بالأداء الإداري. ففي دراسة أعدّها الحربي (2023) على عدد من الجامعات السعودية، أوضحت النتائج أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد، وتمكين العاملين، يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري بشكل واضح. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لقياس مستوى تطبيق الجودة ودرجة كفاءة الأداء الإداري. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومستوى الأداء الإداري، مما يشير إلى أن تطبيق الجودة ينعكس بشكل مباشر على سرعة إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

وفي دراسة أخرى، أشارت السلمي (2022) إلى أن تدريب الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار يُعد من أهم عناصر الجودة الشاملة التي تؤثر على رفع جودة العمل الإداري. وبيّنت الدراسة أن المؤسسات التعليمية التي توفر بيئة داعمة للعاملين وتحرص على تطوير مهاراتهم تحقق مستويات أعلى في جودة الأداء. كما أظهرت الدراسة أن وجود نظام واضح لمتابعة الإجراءات يساعد في تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين رضا المستفيدين. وأكدت الباحثة أن تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية يُعد خطوة أساسية لرفع كفاءة الإدارة وتحقيق أهدافها.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في التأكيد على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل جامعة أم القرى، حيث تشير الأدلة إلى أن تبني الجودة الشاملة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل ملحوظ. ومن خلال الدراسة الميدانية التي سيتم إجراؤها، سيتم التعرف على مستوى تطبيق الجودة في الجامعة، إضافة إلى قياس أثر ذلك على كفاءة الخدمات الإدارية، بما يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير ودعم داخل الجامعة.

## 1.2. مخطط المشروع

الهيكل المقترح للمشروع هو:

|                                                                                    |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| مقدمة الدراسة – مشكلة الدراسة – أهمية الدراسة – أسئلة الدراسة-أهداف الدراسة        | الفصل الأول: الإطار العام   |
| الدراسات السابقة -مفاهيم إدارة الجودة الشاملة – العلاقة بين الجودة والأداء الإداري | الفصل الثاني: الإطار النظري |
| المجتمع – العينة – أدوات جمع البيانات الأسلوب الاحصائي                             | الفصل الثالث: المنهجية      |
| تحليل البيانات – اختبار الفرضيات                                                   | الفصل الرابع: النتائج       |
| التوصيات المقترحة للبحث                                                            | الفصل الخامس: الخاتمة       |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعدّ الدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية في البحث العلمي، لما لها من دور مهم في مساعدة الباحث على فهم موضوع الدراسة من زواياها المختلفة، والإحاطة بالخلفية العلمية المرتبطة به. وتُمكن مراجعة الأدبيات الباحث من التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وأبرز نماذجها وتطبيقاتها في المؤسسات المختلفة، ولا سيما في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم الأداء الإداري وأبعاده ومؤثراته، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية متينة تدعم الدراسة الحالية (Creswell, 2014).

ويُسهم الاطلاع على الجهود البحثية السابقة في توضيح المسار الذي اتخذته الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، من حيث المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، وكذلك النتائج التي توصلت إليها. كما يساعد ذلك في تكوين رؤية نقدية لدى الباحث، تمكّنه من المقارنة بين ما قدمته الدراسات السابقة وما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، الأمر الذي يعزز من وضوح مشكلة الدراسة وأهدافها، ويُبرز الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها.

ويتناول هذا الفصل عرضًا منظمًا لمجموعة مختارة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، تناولت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية وغيرها من المنظمات. ويشمل عرض هذه الدراسات بيان أهدافها، والمناهج البحثية التي اعتمدت عليها، وأدواتها، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها، مع الإشارة إلى أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما يخدم الإطار العام للبحث.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في كونها تساعد الباحث على الاستفادة من الخبرات العلمية المتراكمة، وتجنب التكرار في الموضوعات البحثية، فضلًا عن دورها في دعم النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا. كما تُعدّ مراجعة الأدبيات أداة أساسية في توجيه الباحث لاختيار الأساليب المنهجية المناسبة، وصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها بصورة علمية دقيقة، وربط نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية البحث وقيّمته العلمية (Sekaran & Bougie, 2016).

## 2.2. المتغير المستقل:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقصد به مجموعة الممارسات والإجراءات والأنظمة التي تتبناها جهة ما (هنا: وحدات جامعة أم القرى) بغرض إدماج مبادئ الجودة في جميع عملياتها وخدماتها الإدارية والتعليمية، بحيث يصبح التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والاهتمام بالمستفيد (الطالب/الموظف/المجتمع) منطلقاً ثابتاً في صنع القرار والعمل اليومي. بعبارة أبسط: هو مدى تحول الجامعة من نظام إداري تقليدي إلى نظام يعمل وفق معايير وممارسات الجودة الشاملة في تخطيطه وإدارته وتشغيله.

### التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

مرّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل تطويرية، حيث بدأ الاهتمام بالجودة في بدايات القرن العشرين من خلال التركيز على فحص المنتجات واكتشاف الأخطاء بعد حدوثها. ثم تطور المفهوم ليشمل ضبط الجودة الإحصائي، الذي ركّز على منع الأخطاء أثناء عملية الإنتاج. ومع تطور الفكر الإداري، ظهر مفهوم ضمان الجودة، الذي اهتم بتوثيق الإجراءات وتحسين العمليات (الطائي والقادة، 2010).

وفي الثمانينيات من القرن الماضي، برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفه مدخلاً إدارياً متكاملًا، يركز على التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ودعم القيادة العليا، وتحقيق رضا المستفيدين. وقد انتقل هذا المفهوم لاحقاً إلى المؤسسات الخدمية والتعليمية، ومنها الجامعات، التي بدأت بتطبيقه لتحسين الأداء الإداري ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة

### الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت العديد من الدراسات السابقة مجموعة من الأبعاد لقياس إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها الأبعاد التي يتوافق محتواها مع نموذج الدراسة الحالية، وهي:

- أبعاد إدارة الجودة الشاملة
- دعم القيادة العليا
- مشاركة العاملين
- التدريب وتنمية الموارد البشرية
- التحسين المستمر
- التركيز على المستفيد
- العمل الجماعي وتنظيم العمليات

وتشير الدراسات إلى أن توفر هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء الإداري، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الإجراءات الإدارية، وتعزيز فعالية الاتصال داخل المنظمة (العتيبي، 2018)

### النظريات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة:

#### 1. نظرية النظم:

تتنظر هذه النظرية إلى المؤسسة على أنها مجموعة من أجزاء مترابطة، يؤثر كل جزء فيها على الآخر. ويساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق هذه النظرية على تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة، مما يسهم في تحسين الأداء الإداري بشكل عام.

#### 3. نظرية الإدارة بالأهداف:

تركز هذه النظرية على تحديد أهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مع مشاركة العاملين في تنفيذها ومتابعتها. ويتوافق هذا الأسلوب مع إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد وضوح الأهداف على تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى الإنجاز.

#### 4. نظرية التحسين المستمر

تقوم هذه النظرية على فكرة تطوير العمل بشكل مستمر، من خلال مراجعة الإجراءات وتحسينها بصفة دائمة. ويعد هذا التوجه من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، لما له من دور في تحسين الأداء الإداري وتقليل الأخطاء.

#### 4. المدرسة السلوكية:

تركز المدرسة السلوكية على الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة، من حيث التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي. ويساعد هذا الأسلوب في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة في المؤسسات التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري.

#### 5. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ، من أهمها:

- التركيز على المستفيد ورضاه.
- التحسين المستمر للأعمال والإجراءات.
- دعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة.
- الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

#### 4.1. المتغير التابع:

يُعرّف الأداء الإداري بأنه مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يُنجزها الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وهو يعكس المستوى الذي يصل إليه العمل الإداري من حيث الإنجاز والتحقيق الفعلي للمهام مقارنة بالمعايير والمستهدفات. ويتضمن الأداء الإداري كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار، ويُعد مؤشرًا مهمًا لقياس مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ مهامها بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### التطور التاريخي للأداء الإداري:

ظهر مفهوم الأداء الإداري كمجال مستقل خلال الثمانينيات من القرن العشرين، مع تطور الفكر الإداري نحو قياس وتحليل الأداء لتحقيق أهداف المنظمة. في بداياته ارتبط الأداء الإداري بمفهوم الإدارة بالأهداف (MBO) التي ركزت على تحديد أهداف قابلة للقياس ومتابعة تحقيقها.

مع مرور الوقت، توسع مفهوم الأداء الإداري ليشمل البعد النوعي والكمّي، بحيث لم يعد مقتصرًا على إنجاز المهام فحسب، بل أصبح يشمل جودة العمل، الابتكار في الإجراءات، وكفاءة استخدام الموارد. كما أصبح الأداء الإداري يُنظر إليه كعنصر

| الباحث / السنة    | جهة الدراسة   | أبعاد الأداء الإداري                        |
|-------------------|---------------|---------------------------------------------|
| بدر وآخرون (2020) | جامعة عربية   | الكفاءة – الفعالية – الالتزام الوظيفي       |
| عبد الله (2021)   | مؤسسة تعليمية | سرعة الإنجاز – جودة العمل – اتخاذ القرار    |
| القحطاني (2022)   | جامعة حكومية  | التنسيق – التعاون – الابتكار الإداري        |
| السلمي (2023)     | جامعة سعودية  | الانضباط – المرونة – القدرة على حل المشكلات |

إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

استراتيجي مهم في تحسين رضا الموظفين والطلاب، وتعزيز الفعالية التنظيمية، وهو ما يتماشى مع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

### الأبعاد الرئيسية للأداء الإداري:

- البعد الكمي: يتعلق بقياس مستوى الإنجاز بالنسبة للمهام المحددة، مثل عدد المعاملات المنجزة أو سرعة إنجاز العمليات الإدارية.
2. البعد النوعي: يقيس جودة القرارات الإدارية والعمليات والخدمات المقدمة.
3. بعد الفعالية: يعكس مدى تحقيق النتائج المرجوة مقارنة بالموارد المستخدمة.
4. بعد الكفاءة: يتعلق باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية بشكل مثالي لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.
5. بعد الابتكار والتطوير: يقيس قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات وتحسين الإجراءات بشكل مستمر.
6. بعد رضا العملاء الداخليين والخارجيين: مثل الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وهو مؤشر مهم لنجاح الأداء الإداري.
7. بعد الالتزام المؤسسي: يعكس درجة التزام العاملين بالسياسات والأهداف، وما إذا كانت القرارات متوافقة مع رؤية الجامعة ورسالتها

### النظريات المرتبطة بالأداء الإداري:

- نظرية الجهد-القدرة (Porter & Lawler): تشير إلى أن الأداء يتحدد بتفاعل ثلاثة عوامل: الجهد المبذول، القدرات الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، مما يؤثر في مستوى الأداء العام.
2. النظريات الكلاسيكية للإدارة: مثل أعمال فايول وتايلور، التي تركز على الهيكل التنظيمي والتقسيم الوظيفي، وربط الأداء بالإجراءات العلمية والتنظيمية.
3. نظرية العلاقات الإنسانية: التي ترى أن تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين تعزز من أدائهم الوظيفي.

4. نظرية الإدارة بالأهداف (MBO): تقوم على تحديد أهداف واضحة ومشاركتها مع العاملين، واعتبار تحقيق الأهداف معياراً رئيسياً لقياس الأداء.
5. نظرية التحفيز والأداء (Motivation Theory): تربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، حيث تزداد إنتاجية الموظف وفاعليته عند تلبية احتياجاته وتحفيزه بشكل مناسب.
6. نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance): تشير إلى أن الدعم الإداري للموظفين في تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية يزيد من كفاءة الأداء.

#### 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُظهر الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي واضح على الأداء الإداري في الجامعات، حيث تسهم مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، مشاركة العاملين، وقياس الأداء بطرق علمية في رفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة. فمثلاً، تساعد الجودة الشاملة على تحسين جودة وسرعة العمليات الإدارية، رفع رضا الموظفين والطلاب، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على بيانات موثوقة.

ومع ذلك، توجد بعض الفجوات والصراعات العملية التي قد تحد من تأثير الجودة الشاملة، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص التدريب والتأهيل، التركيز على الجوانب الكمية دون النوعية، قلة الموارد، وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة للجودة. وبالرغم من هذه الصعوبات، تظل العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الإداري إيجابية بشكل عام، حيث تساهم الجودة في تحسين الكفاءة، الفعالية، والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

### 4.3. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له أثر إيجابي واضح على الأداء الإداري في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. حيث تسهم الجودة الشاملة في رفع كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، تحسين جودة الخدمات، وتسهيل الإجراءات الإدارية، كما تعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة ومستندة إلى بيانات موثوقة. هذا يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز مكانتها الأكاديمية والإدارية.

كما أظهرت الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة يدعم المشاركة الفعالة للموظفين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام المؤسسي وتحسين بيئة العمل، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين أداء الإدارات المختلفة في الجامعة.

رغم ذلك، توجد بعض الصعوبات والفجوات العملية التي قد تحد من تحقيق الأداء الإداري الأمثل، مثل مقاومة التغيير من بعض الموظفين، نقص برامج التدريب والتأهيل، التركيز على الجوانب الكمية دون النوعية، قلة الموارد، وغياب ثقافة مؤسسية داعمة للجودة. هذه العوامل قد تقلل من فعالية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري علاقة إيجابية وواضحة، لكنها تحتاج إلى دعم مستمر من القيادة، برامج تدريب فعالة، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة للجودة. وعليه، يمثل تطبيق الجودة الشاملة في جامعة أم القرى مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الأداء الإداري، وتحقيق الكفاءة، والارتقاء بمستوى الخدمات، وضمان استدامة التحسين المستمر في جميع الإدارات الجامعية.

## 5. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## 5.1. المقدمة

## 5.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### **5.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)**

### **5.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات**

**5.5. طريقة جمع البيانات**

**5.6. أنواع البيانات**

**5.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

## 5.8. الخاتمة

## 6. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## **6.1. المقدمة**

## **6.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)**

## **6.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات**

#### **6.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)**

#### **6.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

#### **6.6. الخاتمة**

## 7. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **7.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **7.2. توصيات الدراسة:**

## **7.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

• الحميد، أ. م. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الإدارية والإحصائية، (15)2، 45-6.

• الشمري، ن. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، (11)2، 45-68.

• أبو ريّان، خ. (2020). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة عربية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية، (8)1، 99-120.

• الهاجري، م. (2021). أثر القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الخليجية. مجلة التنمية الإدارية، (14)3، 33-55.

• الحربي، س. (2020). مؤشرات الأداء الإداري في ظل تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. مجلة إدارة الأعمال، (49)4، 70-88.

• الخطيب، ر. (2022). تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العربي. المجلة العربية للإدارة، (42)1، 115-139.

• العمري، ك. (2021). مستوى مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم الإدارية، (18)2، 210-230.

- جامعة سعيدة. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (جامعة سعيدة نموذجاً). موقع جامعة سعيدة:

<https://www.univ-saida.dz>

- أبو زيد، أحمد حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: دار ...

- أبو زيد، أحمد حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: دار الفكر العربي.

- الخليفة، منصور بن محمد. (2014). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 26(2)، 45-78.

- السرحاني، عبد الله سالم. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية. مجلة دراسات تربوية، 12(3)، 112-138.

- العتيبي، محمد فهد. (2020). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء من خلال تطبيق الجودة الشاملة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(1)، 221-250.

- الأحمري، م. ي.، & رشيد، س. ب. ف. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. International Journal on Humanities and Social Sciences, 31(1), 155-172.

<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.31.2022.383>

• العبادي، ف. هـ، & الأسدي، أ. ع. (2022). تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(59).

<https://doi.org/10.33095/jeas.v>

• السلمي، ريم. (2022). دور مشاركة العاملين في تحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية. *مجلة دراسات تربوية*، 10(1)، 77-92.

• Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

• Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons

• عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2014). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (ط 14)*. عمان، الأردن: دار الفكر.

• السرحان، خليل بن محمد. (2016). *مناهج البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيقية*. عمان، الأردن: دار المسيرة.

• الطائي، حميد عبد النبي، والقيادة، محمود. (2010). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• حمدان، محمد زياد. (2012). *إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار التربية الحديثة.

• العتيبي، فهد بن سعد. (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري. *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 45-72.

- دوس، د. (2018). الأداء الإداري: تطوره وأبعاده. مجلة الإدارة والتنمية.
- الطائي، ج. خ، والقيادة، س. (2010). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الإدارية.
- حمدان، م. (2012). إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والتطبيقات. عمان: دار الفكر العربي.
- عبد الله، ع. (2016). الأداء الإداري وعلاقته بالتحفيز المؤسسي. مجلة الدراسات الإدارية.
- علي، ف. (2019). قياس الأداء الإداري في الجامعات: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأحمد، عبد الله بن سعيد. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 89-112.
- العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الحربي، فهد بن محمد. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري. مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، 78-55.
- الزهراني، محمد بن أحمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة، 33(1)، 23-48.

• السلمي، علي بن إبراهيم. (2014). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. الرياض: دار غريب للنشر والتوزيع.

• جودة، محفوظ. (بدون تاريخ). إدارة الجودة الشاملة. استرجع من:

[https://books.altafser.com/book/188?utm\\_source=chatgpt.com](https://books.altafser.com/book/188?utm_source=chatgpt.com)

• شعبان، إياد. (بدون تاريخ). إدارة الجودة الشاملة. استرجع من:

[https://books.altafser.com/book/929?utm\\_source=chatgpt.com](https://books.altafser.com/book/929?utm_source=chatgpt.com)

• عثمان، منهل علي. (بدون تاريخ). إدارة الجودة الشاملة. استرجع من:

[https://books.altafser.com/book/57093?utm\\_source=chatgpt.com](https://books.altafser.com/book/57093?utm_source=chatgpt.com)

• عبد الله، حسن مسلم. (بدون تاريخ). إدارة الجودة الشاملة. استرجع من:

[https://books.altafser.com/book/52853?utm\\_source=chatgpt.com](https://books.altafser.com/book/52853?utm_source=chatgpt.com)

• زيدان، س. (بدون تاريخ). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل (الجزء الأول). استرجع من:

[https://kolalkotob.com/public/book7579.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://kolalkotob.com/public/book7579.html?utm_source=chatgpt.com)

• جودة، م. أ. (200)

# الملاحق

## مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بمدينة مكة المكرمة، وذلك ضمن متطلبات إعداد بحث التخرج.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية، حيث ستستخدم المعلومات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل جميع البيانات بسرية تامة.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFvx7Og1xoUxjahet1KmfNcbAY2e7lrnOJS008BQt2sy9AJw/viewform?usp=preview>

1. 2. 3. 4. 5.

وافق بشدة أو وافق محايد أعارض أعارض بشدة

### البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

☐ إداري

☐ إشرافي

☐ قيادي

---

الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

(1 لا أوافق بشدة – 2 لا أوافق – 3 محايد – 4 أوافق – 5 أوافق بشدة)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

1. تحرص الإدارة العليا على دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

2. تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

3. تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في تحسين الأداء الإداري.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

4. تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر في إجراءات العمل.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

5. توفر المؤسسة برامج تدريبية مرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

6. تعتمد الإدارة على البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

7. تسعى المؤسسة إلى تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين العمليات.

---

## الاستبيان الخاص بالمتغير التابع (الأداء الإداري )

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:  
(1 لا أوافق بشدة – 2 لا أوافق – 3 محايد – 4 أوافق – 5 أوافق بشدة)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

1. يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الأداء الإداري.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة القرارات الإدارية.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. يقلل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأخطاء الإدارية.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين التنسيق بين الأقسام.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

6. يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في استخدام الموارد بكفاءة أعلى.

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

7. يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع مستوى الأداء الإداري بشكل عام