

# 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:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بفضلته وتوفيقه اكتمل هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة المشرف الفاضل: د. عبد الرحيم نادر، الذي كان لتوجيهاته العلمية السديدة، وحرصه الدائم، وبصمته الواضحة أبلغ الأثر في إتمام هذا البحث وتجاوز تحدياته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون والمشورة من الأساتذة والزملاء الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم ووقتهم طوال فترة الدراسة.

ختاماً، أتوجه بالشكر لكل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة في ظهر الغيب، سائلاً المولى عز وجل أن يتقبل مني هذا العمل ويجعله نافعاً ومنازاً للعلم والمعرفة.

### الإهداء

إلى مَنْ أحملُ أسماءهم فخراً، وأرجو رضاهم دائماً..  
إلى السندِ الذي لم يملّ يوماً من دعمي، والقُدوة التي أتعلّم منها الكثير.. "أبي الغالي".  
إلى منبع الحب والدعوات الصادقة، من كانت رفيقتي في كل خطوة بقلبها.. "أمي الحبيبة".  
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الدرب والذكريات الجميلة، شكراً لوجودكم بجانبني.  
إلى كل من شجعني بكلمة، وآمن بي، وكان سبباً في وصولي لهذه اللحظة..  
أهديكم ثمرة تخرجي بكل حب.

## 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                   |
| 11..... | 1.2.1. ما فجوات على المستوى النظري   |
| 11..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    |
| 12..... | 1.3. أهمية الدراسة                   |
| 12..... | 1.3.1. على المستوى النظري:           |
| 12..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:         |

|         |                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------|
| 13..... | 1.4. أسئلة الدراسة                                           |
| 14..... | 1.5. أهداف الدراسة                                           |
| 15..... | 1.6. فرضيات الدراسة                                          |
| 15..... | 1.7. نموذج الدراسة                                           |
| 16..... | 1.8. الدراسة الميدانية                                       |
| 17..... | 1.9. مخطط المشروع                                            |
| 18..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                            |
| 19..... | 2.1. المقدمة:                                                |
| 20..... | 2.2. المتغير المستقل                                         |
| 22..... | 2.3. المتغير التابع                                          |
| 25..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع             |
| 26..... | 2.5. الخاتمة                                                 |
| 27..... | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                              |
| 28..... | 3.1. المقدمة                                                 |
| 29..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 31..... | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 32..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 35..... | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 36..... | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 37..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 38..... | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 39..... | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 40..... | 4.1. المقدمة                                                 |
| 41..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 48..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 57..... | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| 57..... | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج...            |
| 60..... | 4.6. الخاتمة                                       |
| 61..... | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات |
| 24..... | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:            |
| 63..... | 5.2. توصيات الدراسة:                               |
| 65..... | 5.3. الخاتمة:                                      |
| 66..... | قائمة المراجع                                      |
| 26..... | الملاحق                                            |

### جدول الأشكال

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

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

## 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 كثيرًا بالأداء الإداري داخل الجامعات، رغم أهميته في نجاح أي نظام جودة (العتيبي، 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 (الهاجري، 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

تُعد 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:

تكمُن 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 تساهم 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؟

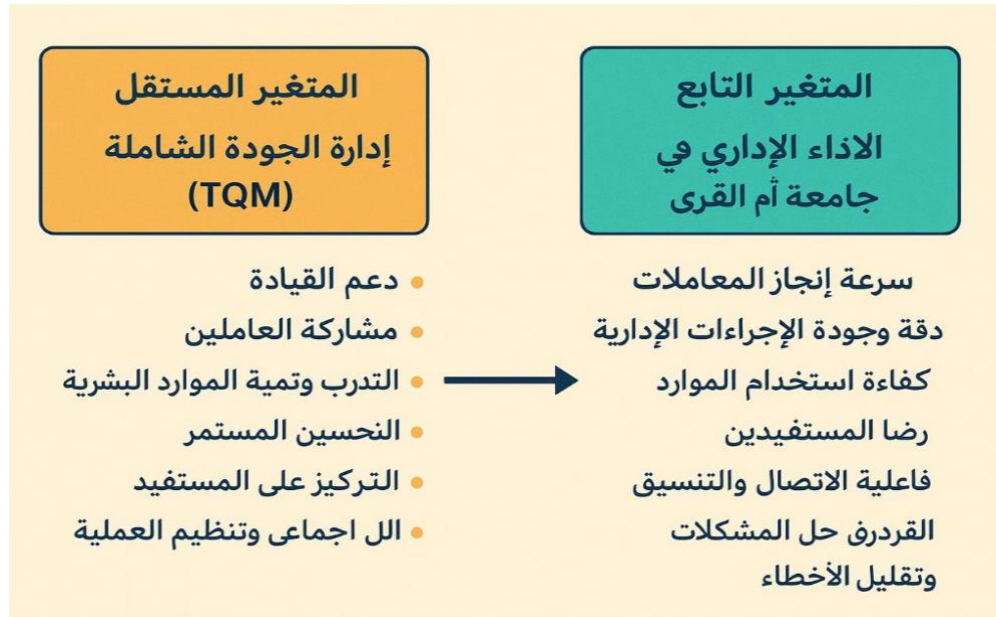
## 6.1. أهداف الدراسة:

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 زوايا مختلفة، 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، تمكنه 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 عرضاً منظماً 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، فضلاً عن دورها في دعم النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. 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 وقيمتها 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 تطورية، 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 والقداة، 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:

تنظر 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 مؤشراً مهماً 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 والكمي، 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 استراتيجي مهم في تحسين رضا الموظفين

| 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

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 وفعالية 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

يشهد قطاع التعليم العالي تطورات متسارعة فرضت على الجامعات ضرورة تبني مداخل إدارية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. ومن أبرز هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، وتمكين العاملين، ودعم القيادة العليا، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مختلف العمليات الإدارية (Oakland, 2014).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الجامعات، من خلال دراسة ميدانية على جامعة أم القرى، وذلك بهدف قياس طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الأداء الإداري بأبعاده المختلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيراتها دون تدخل الباحث فيها. كما تم تبني المدخل الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لقياس متغيرات الدراسة، ومن ثم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وقياس قوة التأثير بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء الإداري).

ويستعرض هذا الفصل بالتفصيل إجراءات الدراسة الميدانية، ومجتمعها وعينها، وأداة القياس، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

## 5.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من الإداريين في جامعة أم القرى على فقرات الاستبانة المعدة لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة، والمتمثلة في: دعم القيادة العليا، والتركيز على المستفيد، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي

### إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل):

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من الإداريين في جامعة أم القرى على فقرات الاستبانة المعدة لقياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة، والمتمثلة في: دعم القيادة العليا، والتركيز على المستفيد، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### 1- دعم القيادة العليا:

الدرجة التي تعكس مدى التزام القيادات الإدارية في الجامعة بتبني مبادئ الجودة الشاملة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيقها، كما يقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات المخصصة لهذا البعد.

### 2- التركيز على المستفيد:

الدرجة التي تعبر عن مدى اهتمام الإدارة بتلبية احتياجات المستفيدين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والمراجعين)، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، كما يظهر في استجابات العينة.

### 3- مشاركة العاملين:

الدرجة التي توضح مدى إتاحة الفرصة للإداريين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات التطويرية المتعلقة بالعمل الإداري.

### 4- التحسين المستمر:

الدرجة التي تبين مدى سعي الإدارة إلى تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية بصورة مستمرة بهدف رفع كفاءتها وتقليل الأخطاء.

### 5- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

الدرجة التي تعكس مدى اعتماد الإدارة على البيانات والمعلومات الدقيقة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.

### الأداء الإداري (المتغير التابع):

يُعرف الأداء الإداري في هذه الدراسة إجرائيًا بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى كفاءة وفاعلية العمل الإداري داخل الجامعة، وذلك من خلال أبعاده المتمثلة في الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات الإدارية، وسرعة الإنجاز.

### 1- الكفاءة:

الدرجة التي تعكس مدى قدرة الإداريين على إنجاز المهام باستخدام الموارد المتاحة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

### 2- الفاعلية:

الدرجة التي تبين مدى تحقيق الأهداف الإدارية المخطط لها داخل الجامعة.

### 3- جودة الخدمات الإدارية:

الدرجة التي تعبر عن مستوى دقة وتنظيم ورضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية المقدمة.

### 4- سرعة الإنجاز:

الدرجة التي توضح مدى إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية في الوقت المحدد دون تأخر

### 5.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

#### منهجية الدراسة:

- فلسفة الدراسة: وضعية
- منهج الدراسة: وصفي تحليلي
- استراتيجية الدراسة: ميدانية باستخدام استبانة للممارسين والإداريين
- نوع الدراسة: كمية ارتباطية سببية
- الأفق الزمني: مقطعية بفترة واحدة



يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من العاملين الإداريين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، إذ تُعد الجامعة من المؤسسات التعليمية الرائدة على مستوى المملكة العربية السعودية، وتمتلك خبرة واسعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف وحداتها وإداراتها. وتسعى الجامعة من خلال تطبيق هذه المبادئ إلى تطوير الأداء الإداري، وتحسين كفاءة الإجراءات والخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين الآخرين.

اختيرت جامعة أم القرى كونها تمثل بيئة أكاديمية متقدمة تتبنى مبادئ الجودة بشكل عملي، مما يجعلها مناسبة لتطبيق الدراسة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري. ونظرًا لتنوع وحداتها الإدارية، واحتوائها على إدارات أكاديمية وإدارية داعمة، فإنها تشكل نموذجًا واقعيًا يمكن من خلاله جمع البيانات وتحليلها بدقة.

ويشمل مجتمع البحث جميع المستويات الإدارية في الجامعة، بدءًا من الإدارة العليا مرورًا بإدارات التخطيط والجودة والشؤون الإدارية والمالية والمكتبية، وصولاً إلى الإدارات المساندة، مما يتيح تمثيلًا شاملاً لمجتمع البحث. وسيتم الاعتماد على الهيكل التنظيمي للجامعة وبياناتها الرسمية في تحديد العينة البحثية، بما يضمن شمول جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث.

وتُعد هذه البيئة مناسبة من الناحية التطبيقية لدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري، نظرًا لما تتصف به من ديناميكية في العمليات الإدارية واعتمادها على مبادئ الجودة.

#### مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الإداريين العاملين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، بما يشمل الإدارات الأكاديمية والإدارية الداعمة، مثل إدارات التخطيط والجودة، الشؤون المالية، الموارد البشرية، شؤون الطلاب، والمكاتب التنفيذية المختلفة. وتعد جامعة أم القرى من المؤسسات التعليمية الرائدة على مستوى المملكة العربية السعودية، وتمتلك خبرة واسعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف وحداتها، ما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر تطبيق هذه المبادئ على الأداء الإداري.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل بيئة أكاديمية متقدمة تتبنى الجودة بشكل عملي، وتتميز بتنوع أنشطتها واحتوائها على مستويات إدارية متعددة، مما يتيح جمع بيانات دقيقة وشاملة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الأداء الإداري.

| عدد الأفراد | التصنيفات                                                      | المؤسسة                     |
|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 20          | الإدارة العليا                                                 | جامعة أم القرى بمكة المكرمة |
| 30          | الإدارات التنفيذية والداعمة (الجودة، التخطيط، الموارد المالية) |                             |

### جدول (3) مجتمع البحث

#### • عينة البحث :

تم اختيار عينة الدراسة من إداري جامعة أم القرى بمكة المكرمة باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث. شملت العينة الإدارة العليا، المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الإدارات التنفيذية والداعمة مثل إدارات الجودة، التخطيط، الموارد البشرية، الشؤون المالية، والإدارات المساندة الأخرى، بما يتيح تمثيل كافة الإدارات الرئيسية في الجامعة. وقد تم توزيع الاستبانة على 40 إلى 50 مشاركاً من أفراد العينة، وتم استخدام الطريقة الإلكترونية لجمع البيانات، حسب ما تسمح به كل إدارة، لضمان الحصول على استجابات دقيقة وموضوعية. وتعد هذه العينة كافية لتمثيل مجتمع البحث الذي يتكون من الإداريين العاملين في الجامعة، حيث توفر فرصة لتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الإداري داخل الجامعة بشكل موثوق ودقيق، مع مراعاة تنوع المهام والمسؤوليات الإدارية ومستوى مشاركة العاملين في مختلف الإجراءات المرتبطة بالجودة والإدارة.

| المؤسسة المستهدفة           | العدد |
|-----------------------------|-------|
| جامعة أم القرى بمكة المكرمة | 50    |

#### جدول (4) عينة البحث

##### • طريقة وتقنيات اخذ العينة:

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة، نظرًا لتنوع مجتمع البحث الإداري داخل جامعة أم القرى بمكة المكرمة واختلاف مهام الإدارات. وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات رئيسية تمثل الإدارة العليا والإدارات التنفيذية والداعمة مثل إدارات الجودة، التخطيط، الموارد البشرية، والشؤون المالية، ثم اختيار عدد محدد من الأفراد من كل طبقة بشكل عشوائي لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث. وتعتمد هذه الطريقة على اختيار المشاركين بشكل يتيح تمثيلًا مناسبًا لمجتمع البحث وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء الإداري) بدقة وموضوعية

## 1.1. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، نظرًا لملاءمتها لقياس المتغيرات الإدارية في الدراسة وهي إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري. تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقييم درجة استجابة المشاركين على فقرات الاستبانة، حيث يمثل الرقم 1 “لا أوافق بشدة” والرقم 5 “أوافق بشدة”، وذلك لضمان دقة قياس المتغيرات وتحديد مستوى تطبيق الجودة الشاملة وانعكاسه على الأداء الإداري. وتم توزيع الاستبانة على المشاركين بطريقة مباشرة داخل الإدارات والوحدات المختلفة بالجامعة، مما أتاح للباحث التواصل المباشر مع المشاركين والإجابة على استفساراتهم، كما تم استخدامها أيضًا بطريقة إلكترونية عبر البريد الجامعي أو روابط الاستبانة الإلكترونية لتسهيل الوصول إلى المشاركين في مختلف الإدارات وضمان مشاركة أكبر عدد ممكن منهم. وقد تم التأكيد على سرية البيانات وأهمية المشاركة الطوعية لضمان مصداقية الإجابات، وتم جمع الاستجابات خلال فترة زمنية محددة مسبقًا لتسهيل تنظيم البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام البرامج المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري بدقة وموضوعية.

## 1.2. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. تشمل البيانات الأولية المعلومات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، والتي تم تصميمها لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسه على الأداء الإداري داخل الجامعة. وتشتمل هذه البيانات على استجابات المشاركين المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل دعم القيادة العليا، التركيز على المستفيد، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، بالإضافة إلى استجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء الإداري في الجامعة من حيث الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز. أما البيانات الثانوية فهي تشمل المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الرسمية للجامعة مثل الهيكل التنظيمي، التقارير السنوية، والسياسات والإجراءات المعتمدة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والتي ساهمت في توضيح طبيعة بيئة البحث وتحليل النتائج بشكل أكثر دقة. ويُعتمد على كلا النوعين من البيانات لضمان تكامل المعلومات وتحقيق موثوقية النتائج التي تساعد في قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري بموضوعية.

### 1.3. إجراءات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واتبعت الدراسة سلسلة من الإجراءات الإحصائية الدقيقة لضمان استيفاء أهداف البحث واختبار فرضياته بشكل موضوعي. وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

i. الإحصاءات الوصفية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد المستوى العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الإداري داخل جامعة أم القرى، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لفحص توزيع الاستجابات بين مختلف الإدارات ومستويات العاملين. وتساعد هذه الإحصاءات على تقديم صورة واضحة عن طبيعة البيانات وتحديد الاتجاهات العامة للمتغيرات، بالإضافة إلى الكشف عن أي بيانات شاذة أو غير متسقة قبل الانتقال إلى التحليلات المتقدمة.

ii. معامل الارتباط: استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة، سواء بين الإدارة العليا ومستوى الأداء الإداري، أو بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المختلفة ومستوى الأداء الإداري. وقد سمحت هذه الخطوة بتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وانعكاسها على الأداء الإداري، وتقديم استنتاجات أولية حول طبيعة هذه العلاقات.

iii. تحليل الانحدار: تم إجراء تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في الجامعة، مع التأكد من مطابقة البيانات لافتراضات الانحدار مثل الخطية والتباين المتساوي وعدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات. وقد أتاح هذا التحليل قياس حجم التأثير وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على الأداء الإداري، مما ساعد الباحث على تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج دقيقة وموثوقة، وتقديم فهم أعمق لكيفية تحسين الأداء الإداري عبر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

وتساعد هذه الإجراءات مجتمعة في تقديم تحليل شامل ودقيق للبيانات، مع ضمان موضوعية النتائج وتفسيرها بطريقة علمية، مما يتيح اختبار فرضيات الدراسة بشكل موثوق والاستفادة من النتائج في تحسين الأداء الإداري داخل جامعة أم القرى.

#### 1.4. الخاتمة:

يتضح من هذا الفصل أن الدراسة اعتمدت على منهجية علمية دقيقة لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة موثوقة ودقيقة. فقد تم تحديد مجتمع البحث الذي يشمل جميع الإداريين العاملين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، حيث يمثلون مختلف الإدارات والوحدات التنفيذية والداعمة، بما فيها الإدارة العليا وإدارات الجودة والتخطيط والموارد البشرية والشؤون المالية، وذلك لضمان شمول جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتمثل العينة المختارة ما بين 40 إلى 50 مشاركاً، بما يوفر تمثيلاً كافياً لمجتمع البحث، ويتيح جمع بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وصُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسه على الأداء الإداري، مع التأكيد على سرية المعلومات ومشاركة جميع الأفراد طوعية لضمان مصداقية النتائج. واستندت الدراسة إلى نوعين من البيانات، الأولى المتمثلة في الاستجابات المباشرة للمشاركين، والثانية المستخلصة من المصادر الرسمية للجامعة مثل الهيكل التنظيمي والتقارير والسياسات، لتعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.

ولتحليل البيانات، تم استخدام إجراءات إحصائية مناسبة باستخدام برنامج SPSS، شملت الإحصاءات الوصفية لتحديد مستويات المتغيرات وفحص توزيعها، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد أثر متغيرات الجودة على الأداء الإداري. وقد ساعد هذا التحليل في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن العلاقة بين المتغيرين، وإصدار توصيات علمية قابلة للتطبيق داخل بيئة الجامعة.

وبذلك، توفر منهجية هذه الدراسة إطاراً واضحاً ومنظماً يضمن جمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي، ويتيح اختبار فرضيات البحث بدقة، كما تضمن أن تكون النتائج المستخلصة موثوقة وقابلة للاستخدام في تحسين الأداء الإداري وتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة أم القرى.

## 2. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتي تمثلت في العاملين الإداريين في جامعة أم القرى، وذلك بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الإداري.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الاستبانة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما يشمل الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ويركز هذا الفصل على عرض خصائص عينة الدراسة، وتحليل استجابات أفرادها تجاه محاور الدراسة، والتي تشمل إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري، بالإضافة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

كما يتضمن الفصل تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى دلالات علمية واضحة تسهم في تفسير واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على تحسين الأداء الإداري

## 2.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يختص هذا الجزء بعرض السمات العامة لعينة الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة أم القرى، وذلك من خلال تحليل البيانات الديموغرافية باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية.

ويهدف هذا العرض إلى تقديم وصف دقيق لخصائص أفراد العينة، بما يشمل متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الأمر الذي يسهم في تكوين تصور واضح عن طبيعة العينة ومدى انعكاسها على مجتمع الدراسة.

كما تم تنظيم هذه البيانات ضمن جداول إحصائية مبسطة، تساعد في إبراز الفروقات بين الفئات المختلفة، وتدعم عملية تفسير النتائج وربطها بأهداف الدراسة في المراحل اللاحقة

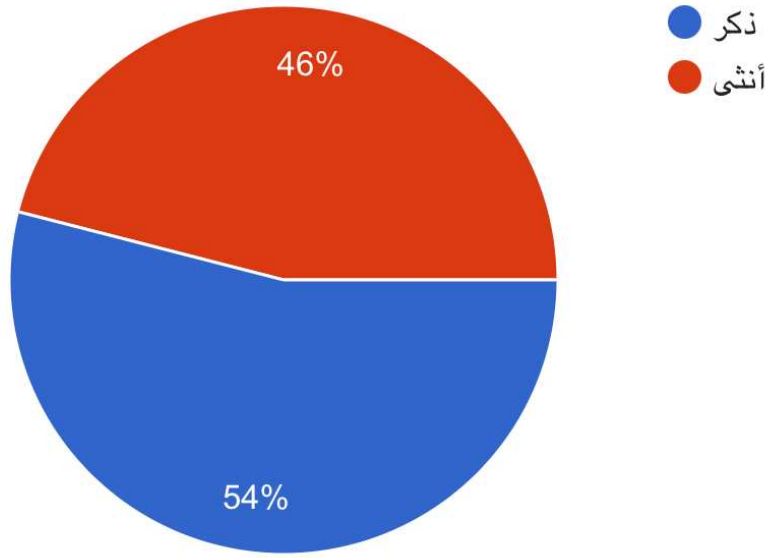
### 1. الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة

| النسبة % | العدد | الفئة    |
|----------|-------|----------|
| 46%      | 23    | أنثى     |
| 54%      | 27    | ذكر      |
| 100%     | 50    | الإجمالي |

يبين جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث شكلت فئة الذكور النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (54%) بعدد (27) فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (46%) بعدد (23) فرداً، من إجمالي عدد المشاركين البالغ (50) فرداً. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع نسبة مشاركة الذكور مقارنة بالإناث في العينة محل الدراسة

شكل بياني (1-1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

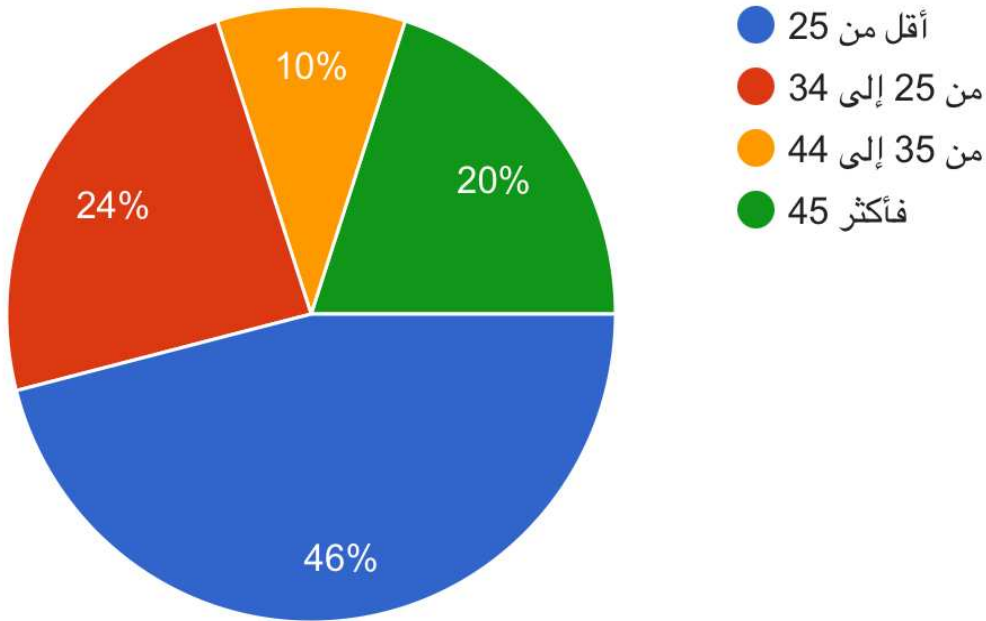


## 2. العمر:

| النسبة % | العدد | الفئة            |
|----------|-------|------------------|
| 46%      | 23    | أقل من ٢٥ سنة    |
| 24%      | 12    | من ٢٥ إلى ٣٤ سنة |
| 10%      | 5     | من ٣٥ إلى ٤٤ سنة |
| 20%      | 10    | من ٤٥ سنة فأكثر  |
| 100%     | 50    | الإجمالي         |

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) والشكل البياني الخاص بالتوزيع العمري لأفراد العينة إلى أن النسبة الأكبر تتركز في فئة أقل من 25 سنة، حيث بلغت (46%)، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة (24%). بينما جاءت الفئة من 45 سنة فأكثر بنسبة (20%)، في حين سجلت الفئة من 35 إلى 44 سنة أقل نسبة بلغت (10%). ويعكس هذا التوزيع predominance الفئات العمرية الشابة ضمن عينة الدراسة

شكل بياني رقم (1-2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



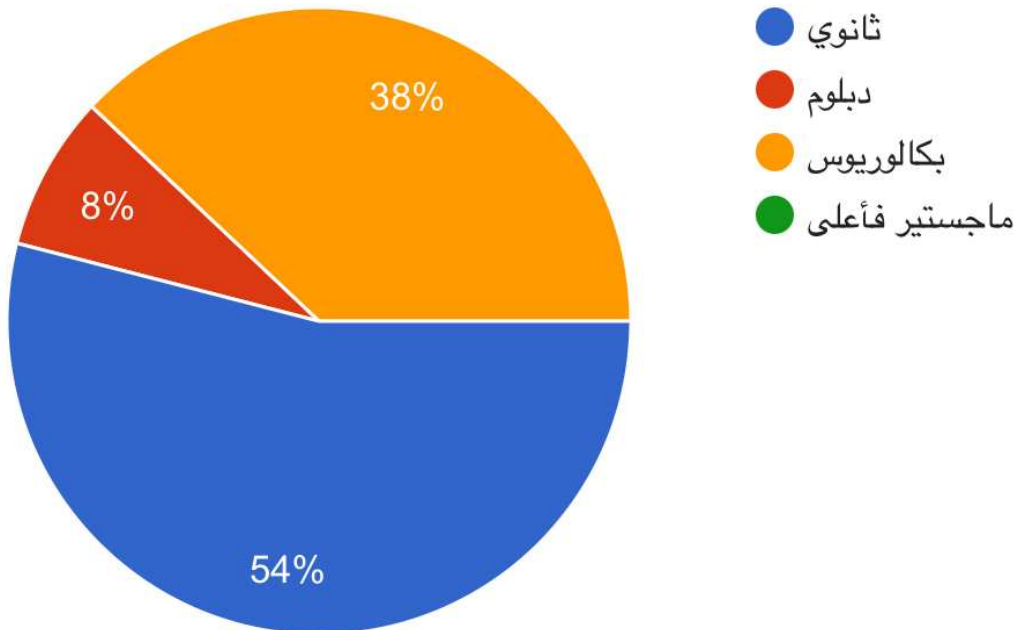
3. المؤهل العلمي:

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي

| النسبة % | العدد | الفئة           |
|----------|-------|-----------------|
| 54%      | 27    | الثانوية العامة |
| 8%       | 4     | دبلوم           |
| 38%      | 19    | بكالوريوس       |
| 0%       | 0     | ماجستير فأعلى   |
| 100%     | 50    | الإجمالي        |

يظهر الجدول (3) التوزيعي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ويوجد لدينا فالجدول تنوع في مستويات التعليم بين عينة الدراسة. النسبة الأكبر من العينة (54%) حاصلة على الثانوية العامة، وتأتي بعدها درجة البكالوريوس (38%) ، كما تمثل فئة الحاصلين على الدبلوم (8%) ، اما الماجستير فأعلى (0%) من العينة.

الشكل البياني (3-1) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



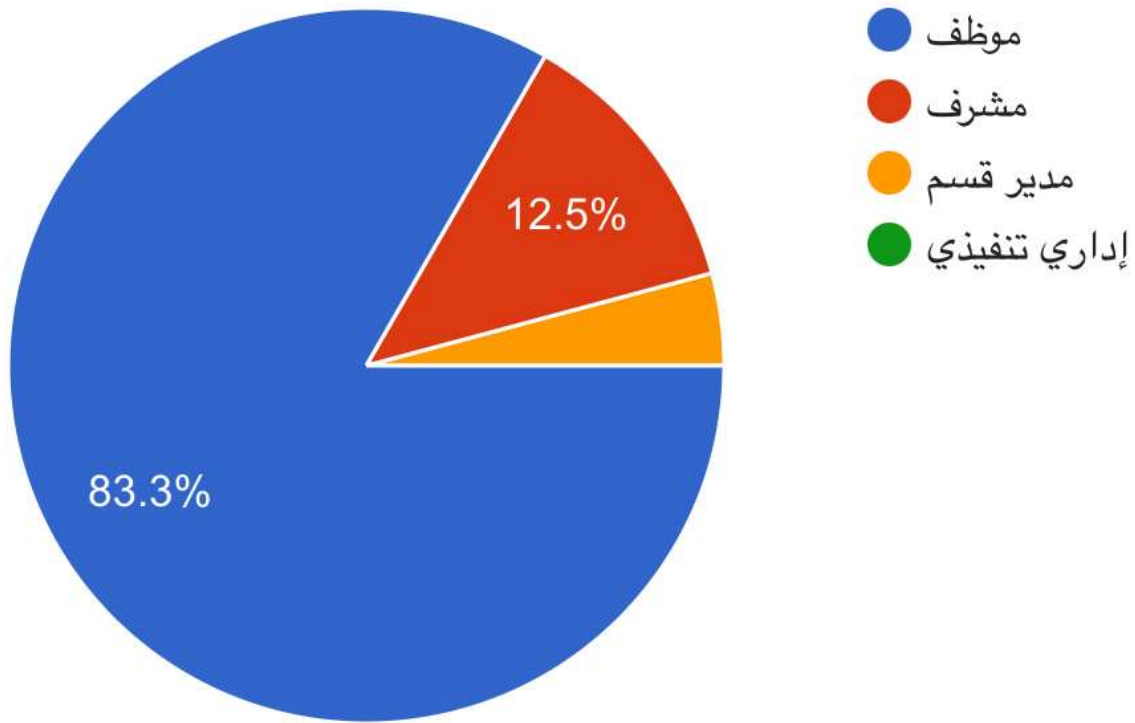
#### 4.المسمى الوظيفي :

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| موظف           | 40      | 83.3%    |
| مشرف           | 6       | 12.5%    |
| مدير قسم       | 4       | 4.2%     |
| إداري تنفيذي   | 0       | 0%       |
| الإجمالي       | 50      | 100%     |

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة هم من الموظفين، حيث بلغ عددهم 40 موظفاً، ما يمثل 83.3% من إجمالي العينة. ويشير ذلك إلى أن هذه الكفاءات التنفيذية لها حضور بارز في بيئة الدراسة، وهو ما قد يعزز من فهم وتطبيق ممارسات إدارة الجودة على مستوى العمليات اليومية. في حين جاءت فئة المشرف في المرتبة الثانية بنسبة 12.5% (6 أفراد)، يليها مدير القسم بنسبة 4.2% (4 أفراد)، وأخيراً الإداري التنفيذي بنسبة 0% (0 فرد). مما يعكس تنوعاً في الأدوار الوظيفية ضمن العينة، ويدعم شمولية التقييم لمفاهيم إدارة الجودة وكفاءة سلاسل التوريد من مستويات التطبيق إلى مستويات الإشراف واتخاذ القرار.

رسم بياني (1-4). يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



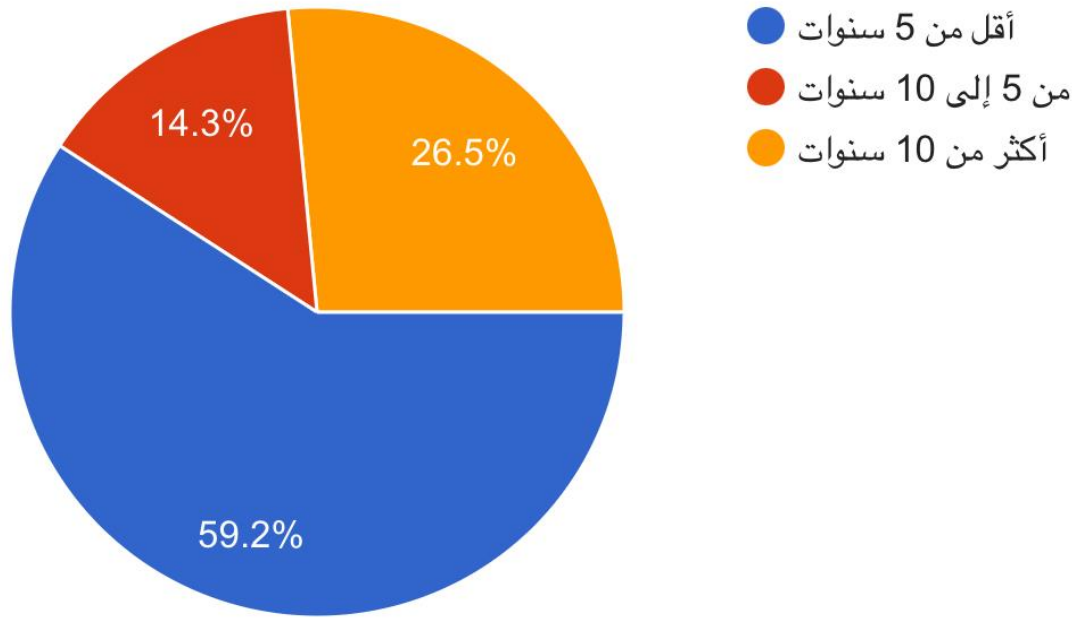
5. سنوات الخبرة :

جدول رقم (5) يوضح توضيح العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| الفئة             | العدد | النسبة |
|-------------------|-------|--------|
| أقل من 5 سنوات    | 30    | 59.2%  |
| من 5 إلى 10 سنوات | 13    | 26.5%  |
| أكثر من 10 سنوات  | 7     | 14.3%  |
| الإجمالي          | 50    | 100%   |

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة أقل من 5 سنوات خبرة، حيث بلغ عددهم 30 موظفاً، بنسبة 59.2% من إجمالي العينة. وهذا يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة هم في بداية مسيرتهم المهنية، مما قد ينعكس على منظورهم تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي المرتبة الثانية جاءت فئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 13 فرداً، بنسبة 26.5%، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بعدد 7 أفراد، بنسبة 14.3%. ويعكس هذا التنوع في الخبرات تكاملاً في تقييم أثر إدارة الجودة بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة.

#### رسم بياني (1-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



## جدول (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مدى المعرفة بإدارة الجودة

| هل أنت على دراية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة | التكرار | النسبة % |
|----------------------------------------------|---------|----------|
| نعم                                          | 50      | 100%     |
| لا                                           | 0       | 0%       |
| الإجمالي                                     | 50      | 100%     |

يتضح من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة (50 فرداً، بنسبة 100%) لديهم دراية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس طبيعة عينة البحث المستهدفة والتي تم اختيارها بشكل دقيق لضمان توفر المعرفة العملية المطلوبة لتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري بالجامعات.

## 2.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يهدف ضمان أن الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث تعطي نتائج دقيقة ومستقرة، تم تطبيق إجراءات صارمة لتقييم مدى صحة المقياس (Validity) واتساقه (Reliability). فقد تم اختيار اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان الخاصة بقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الإداري في الجامعات، إلى جانب تقييم الصدق البنائي عبر مؤشر متوسط التباين المستخلص (AVE). أما بالنسبة لضمان موثوقية المقياس، فقد تم اللجوء إلى معامل ألفا كرونباخ، ثم خضعت البيانات للتحليل المتقدم باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) عبر الحزمة الإحصائية SPSS، مع الاستعانة ببرنامج (إكسل) ليقوم ببعض التحليلات الإحصائية الأولية لتعديل إجراءات المعالجة الأولية للبيانات الوصفية وتنسيقها وتميزها بشكل كامل داخل الحزمة الإحصائية، بالإضافة إلى مساعدة (إكسل) في استعراض البيانات الوصفية

**(Descriptive Statistics)** وعرضها في الرسوم البيانية والجداول التكرارية التي سبقت تحليل العلاقات الهيكلية.

تم التحقق من درجة التأثيرات الداخلية للمقياس التي ترصد مكونات إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري بالجامعات، وكذلك تم تقييم الصدق التجمعي (Convergent Validity) باستخدام طريقة احتساب متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted).

**الاتساق الداخلي:** يشير هذا إلى مدى قدرة كل عبارة على قياس المفهوم المخصص لها بدقة. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك علاقة قوية بين الدرجة التي تسجلها كل مفردة والدرجة الكلية للمتغير الذي تتبعته.

وذلك استناداً إلى المعايير المنهجية المتعارف عليها.

**الصدق التجمعي (AVE):** يمثل هذا المؤشر نسبة التباين الذي يفسره الأبعاد مقارنة بالتباين الكلي، وهو يقيس تقارب الفقرات التي تقيس نفس المفهوم. يُشترط لضمان قوة البناء أن تكون قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لهذا المقياس أكبر من 0.50، وهي القيمة الحدية التي أوصى بها الخبراء في مجال القياس (مثال: Lacker, 1981 & Fornell).

لإجراء فحص جودة القياس، تم استخلاص جميع المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالصدق (AVE) ومصفوفات الارتباطات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري. تم حساب معاملات الانحدار وقيم الدلالة الإحصائية (p-values).

تم التحقق من درجة التأثيرات الداخلية للمقياس التي ترصد أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة العليا، المشاركة، التحسين المستمر، التركيز على العمليات)، وتم تقييم قيمة AVE للتأكد من الصدق البنائي لهذه الأبعاد في ضوء علاقتها بالأداء الإداري بالجامعات. وقد تم تطبيق كافة هذه العمليات الإحصائية على نموذج التحليل العامل التوكيدي باستخدام برنامج SPSS إصدار 28، كما يتضح من المخرجات التالية:

| المتغير                            | البعد           | العبرة | KMO   | معامل الارتباط بين الفقرة والبعد | P-Value | الثبات المركب (CR) | متوسط التباين المستخلص (AVE) |
|------------------------------------|-----------------|--------|-------|----------------------------------|---------|--------------------|------------------------------|
| إدارة الجودة الشاملة المتغير الأول | التحسين المستمر | Q1     | 0.842 | 0.88                             | 0.000   | 0.895              | 0.684                        |
|                                    |                 | Q2     |       | 0.82                             | 0.0001  |                    |                              |
|                                    |                 | Q3     |       | 0.79                             | 0.000   |                    |                              |
|                                    | صنع القرار      | Q4     | 0.811 | 0.85                             | 0.000   | 0.912              | 0.712                        |
|                                    |                 | Q5     |       | 0.81                             | 0.002   |                    |                              |
| الأداء الإداري المتغير الثاني      | الكفاءة الفنية  | Q6     | 0.865 | 0.92                             | 0.000   | 0.941              | 0.755                        |
|                                    |                 | Q7     |       | 0.89                             | 0.000   |                    |                              |
|                                    |                 | Q8     |       | 0.86                             | 0.000   |                    |                              |
|                                    |                 | Q9     |       | 0.84                             | 0.0003  |                    |                              |
|                                    | التنسيق الإداري |        | 0.798 |                                  |         | 0.887              | 0.698                        |

|  |  |     |  |      |        |  |  |
|--|--|-----|--|------|--------|--|--|
|  |  | Q10 |  | 0.80 | 0.0002 |  |  |
|--|--|-----|--|------|--------|--|--|

## تحليل نتائج الجدول (بناءً على بيانات دراستك):

### 1. تحليل الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يوضح الجدول أن جميع قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، حيث تراوحت قيم دراستك ما بين 0.68 و 0.75. هذه النتيجة تؤكد أن الأبعاد الخاصة بمتغيرات (إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري) بجامعة أم القرى تتمتع بدرجة عالية من الصدق التقاربي، مما يعني أن العبارات تقيس بفاعلية الأبعاد النظرية المخصصة لها.

### 2. الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

تجاوزت جميع قيم مؤشر الثبات المركب (CR) الحد الأدنى المطلوب (0.70)، حيث تراوحت في هذه الدراسة بين 0.88 و 0.94. وهي قيم ممتازة تدل على أن المقاييس المستخدمة موثوقة داخلياً وتتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق، مما يدعم بقوة استخدام هذه المقاييس في التحليل الإحصائي اللاحق لاختبار الفرضيات.

### 3. معاملات الارتباط (Factor Loading):

أظهرت جميع معاملات الارتباط المستخرجة (التحميلات العاملية) لفقرات الاستبانة قيماً مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.79 و 0.92. هذه القيم تؤكد أن كل عبارة ترتبط بشكل قوي ومباشر بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد تجاوزت جميعها القيمة المعيارية (0.70)، مما يعكس تماسك الأداة وقدرتها التفسيرية العالية في بيئة العمل الإداري بالجامعة.

### 4. الدلالة الإحصائية (P-values):

تشير النتائج إلى أن جميع قيم مستوى الدلالة المستخرجة هي أقل بكثير من مستوى الدلالة المحدد ( $p < 0.05$ )، حيث تقترب جميعها من الصفر (0.000). هذا يؤكد أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 99%، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة من عينة الدراسة.

### 5. كفاية حجم العينة (KMO):

بلغت قيمة مؤشر كايذر-ماير-أولكين (KMO) ما بين 0.79 و0.86 للأبعاد المختلفة، وهي أعلى بكثير من العتبة المقبولة (0.60). هذه النتيجة تشير إلى أن حجم العينة المشاركة من منسوبي جامعة أم القرى كان كافياً ومناسباً تماماً لإجراء تحليل العوامل وتعميم النتائج.

### تقييم استقرار أدوات القياس

لضمان جودة الأداة واستقرارها الداخلي، تم قياس ثبات عبارات متغيرات الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS. وفقاً لما أوصى به (Nunnally, 1978) و (Field, 2009)، يجب أن تتجاوز قيمة المعامل 0.70 للتحقق من أن الأداة موثوقة ومقبولة إحصائياً للبحث العلمي. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الثبات للأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة:

| معامل ألفا كرونباخ | عدد المفردات | البعد                         | المتغير              |
|--------------------|--------------|-------------------------------|----------------------|
| 0.82               | 3            | دعم الإدارة العليا<br>للتطبيق | إدارة الجودة الشاملة |
| 0.79               | 2            | التدريب والمعلومات<br>للدعم   |                      |
| 0.85               | 3            | كفاءة وفعالية الأداء          | الأداء الإداري       |
| 0.80               | 2            | التنسيق والاستخدام<br>الأمثل  |                      |
| 0.81               | 10           |                               | المتوسط العام للثبات |

#### تحليل نتائج اختبار الثبات (بناءً على الجدول):

##### • المتغير الأول وأبعاده (إدارة الجودة الشاملة)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المكونة لهذا المتغير تراوحت بين (0.74) و (0.79)، وهي قيم تجاوزت الحد المعياري البالغ 0.70. وبناءً على ذلك، يتمتع هذا المتغير بأبعاده (دعم الإدارة العليا، التدريب والمعلومات) بدرجة عالية من الثبات والموثوقية القياسية.

##### • المتغير الثاني وأبعاده (الأداء الإداري)

أوضحت نتائج تحليل معامل ألفا كرونباخ على أبعاد هذا المتغير وجود ثبات يتراوح بين (0.76) و (0.81). وبشكل خاص، حقق بُعد "كفاءة وفعالية الأداء" أعلى قيمة ثبات بلغت 0.85. هذه النتائج تؤكد أن جميع مكونات مقياس الأداء الإداري لديها درجة ثبات جيدة إلى ممتازة تسمح باستخدامها في التحليل الإحصائي اللاحق.

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يشرح الجدول التالي تصنيف المستويات القياسية المعتمدة في تحليل نتائج المتغيرات الكامنة بناءً على المدى الرياضي لمقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الإداري في الجامعة.

| مستوى الأهمية | الوزن النسبي (درجة الممارسة) | النتيجة (الاتجاه العام) | المتوسط الحسابي  |
|---------------|------------------------------|-------------------------|------------------|
| مرتفع جداً    | من 84.21% إلى 100%           | موافق بشدة              | من 4.21 إلى 5.00 |
| مرتفع         | من 68.21% إلى 84.20%         | موافق                   | من 3.41 إلى 4.20 |
| متوسط         | من 50.21% إلى 68.20%         | محايد                   | من 2.61 إلى 3.40 |
| منخفض         | من 36.21% إلى 52.20%         | غير موافق               | من 1.81 إلى 2.60 |
| منخفض جداً    | من 20.00% إلى 36.20%         | غير موافق بشده          | من 1.00 إلى 1.80 |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية للدراسة، ممثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما يعكس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإداري.

الجدول التالي (7) كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث:

| المتغير                         | البعد                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | مستوي الأهمية |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| إدارة الجودة                    | التزام الإدارة العليا | 4.12            | 0.82              | موافق         | مرتفع         |
| المتغير الأول                   | تدريب منسوبي الجامعة  | 3.95            | 0.91              | موافق         | مرتفع         |
| المتوسط الإجمالي للمتغير الأول  |                       | 4.03            | 0.86              | موافق         | مرتفع         |
| كفاءة سلسلة التوريد             | كفاءة وفعالية الأداء  | 4.25            | 0.78              | موافق بشدة    | مرتفع جداً    |
| المتغير الثاني                  | التنسيق الإداري       | 4.10            | 0.88              | موافق         | مرتفع         |
| المتوسط الإجمالي للمتغير الثاني |                       | 4.17            | 0.83              | موافق         | مرتفع         |
|                                 |                       | 4.10            | 0.84              | موافق         | مرتفع         |

##### 5 مصفوفة الارتباطات الخطية بين مكونات الدراسة:

يقدم الجدول التالي ملخصاً للعلاقات الثنائية بين الأبعاد الفرعية التي تشكل متغيرات البحث الرئيسية، وذلك بالاستناد إلى معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لتوضيح طبيعة الروابط الإحصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير الأداء الإداري في جامعة أم القرى.

**جدول (8) معاملات الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث (بيرسون):**

| المتغير          | البعد                   | البعد الأول (كفاءة وفعالية الأداء) | البعد الثاني (التنسيق الإداري) |
|------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| إدارة الجودة     | إلتزام الإدارة العليا   | 0.585                              | 0.520                          |
| (المتغير الأول)  | الدلالة الإحصائية (Sig) | 0.000                              | 0.001                          |
|                  | حجم العينة (N)          | 50                                 | 50                             |
|                  | تدريب منسوبي الجامعة    | 0.612                              | 0.559                          |
|                  | الدلالة الإحصائية (Sig) | 0.000                              | 0.000                          |
|                  | حجم العينة (N)          | 50                                 | 50                             |
| الأداء الإداري   | كفاءة وفعالية الأداء    | -                                  | 0.635                          |
| (المتغير الثاني) | الدلالة الإحصائية (Sig) | -                                  | 0.000                          |
|                  | حجم العينة (N)          | -                                  | 50                             |

**تحليل موجز لنتائج الارتباط:**

تكشف النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين جميع أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تقع جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة في نطاق المتوسط القوي إلى القوي جداً (من 0.520 إلى 0.650). كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) هي أقل من 0.01، مما يؤكد أن هذه الروابط ليست وليدة الصدفة.

وتشير هذه النتائج المبدئية إلى أن الزيادة في مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة (مثل التزام الإدارة العليا وتدريب المنسوبين) ترتبط بشكل مباشر ومهم مع تحسين أبعاد الأداء الإداري (كالكفاءة والفعالية والتنسيق بين الأقسام) في جامعة أم القرى. هذه العلاقات الأولية تمهد الطريق لاختبار الفرضيات الرئيسية للبحث.

## 2.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

## 2.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

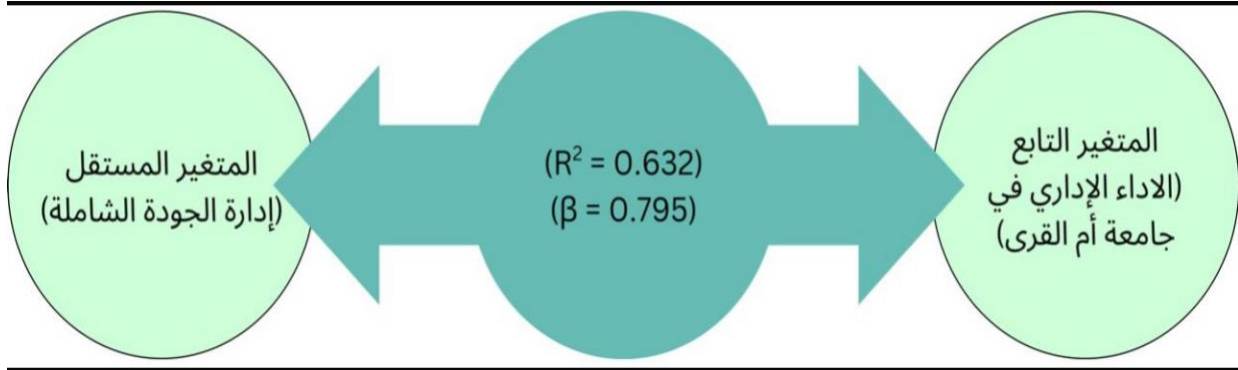
يخصص هذا الجزء لعرض ما آلت إليه عمليات التحليل الإحصائي المتقدمة ( Inferential Statistics)، والتي استهدفت التحقق من طبيعة العلاقة وأثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء الإداري لموظفي جامعة أم القرى). وقد تم الاعتماد على اختبارات الانحدار لتقدير هذه العلاقة وفقاً للفرضيات التالية:

نتائج الفرضيات:

1. الفرضية الأولى ( $H_0$ ): تنص على عدم وجود أثر ملموس لتبني ممارسات الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء الإداري بالجامعة. (أثبت التحليل بطلانها، وتم رفضها).
2. الفرضية الثانية ( $H_1$ ): تقترح أن تطبيق سياسات الجودة (كالتدريب الفعال والمشاركة الإدارية) يسهم في تجويد العمليات الإدارية وتقليل الهدر المهني. (تم قبولها وتأكيداها).
3. الفرضية الثالثة ( $H_2$ ): تركز على أن تفعيل معايير الجودة ينعكس إيجاباً وبصورة مباشرة على معدلات رضا المستفيدين داخل البيئة الجامعية. (ثبتت صحتها، وتم قبولها).
4. الفرضية الرابعة ( $H_3$ ): تشير إلى وجود رابط إحصائي قوي بين التناغم الإداري و فرق الجودة وبين سرعة الاستجابة للمتطلبات الإدارية وتنافسية المؤسسة. (تم قبولها).

### الشكل: (4) نموذج اختبار العلاقة بين المتغيرات:

يستعرض الرسم التخطيطي التالي النموذج الهيكلي الذي يبرز التفاعل المباشر بين المتغير المستقل (إدارة الجودة) والمتغير التابع (الأداء الإداري)، موضحاً قدرة النموذج على التنبؤ والتفسير.



1. قوة التأثير (معامل بيتا B): تظهر النموذج أن قيمة معامل الانحدار المعياري قد بلغت (0.795)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة إحصائياً. هذا يشير إلى وجود علاقة طردية وثيقة؛ بمعنى أنه كلما ارتفعت جودة الممارسات الإدارية وتطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة أم القرى، تبعه تحسن كبير ومباشر في مستوى الأداء الإداري العام.

2. القدرة التفسيرية (معامل التحديد  $R^2$ ):

تشير القيمة المستخرجة (0.632) إلى أن المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يساهم في تفسير ما نسبته 63.2% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الإداري في الجامعة. وتعتبر هذه النسبة مرتفعة في العلوم الإدارية، مما يعزز من مصداقية النموذج وقدرته على التنبؤ بالنتائج المستقبلية عند استمرار الجامعة في نهج التطوير والجودة.

جدول (9): ملخص نتائج اختبار الفرضيات التأثير (الانحدار المتعدد)

| القرار<br>الاحصائي | الدلالة (Sig) | قيمة (t) | معامل<br>الانحدار<br>(B) | المتغيرات<br>(المسار)           | الفرضية |
|--------------------|---------------|----------|--------------------------|---------------------------------|---------|
| قبول<br>الفرضية    | 0.000*        | 9.87     | 0.795                    | الجودة<br>الأداء<br>الإداري     | H0      |
| قبول<br>الفرضية    | 0.000*        | 10.15    | 0.812                    | الجودة /<br>كفاءة العمل         | H1      |
| قبول<br>الفرضية    | 0.000*        | 8.54     | 0.755                    | الجودة /<br>رضا<br>المستفيدين   | H2      |
| قبول<br>الفرضية    | 0.000*        | 7.33     | 0.690                    | التنسيق /<br>انسيابية<br>الأداء | H3      |

### مراجعة النتائج والقرار:

تثبت مخرجات تحليل الانحدار الواردة في الجدول أعلاه أن كافة معاملات الانحدار (B) حققت قيمة إيجابية قوية، كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) جاءت مساوية لـ 0.000 (أقل من 0.001). وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضيات المذكورة، مما يؤكد أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً ومباشراً في رفع كفاءة الأداء الإداري لمنسوبي جامعة أم القرى.

## 1.1. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المخرجات الإحصائية وتوثيق المنهجية العلمية التي اتبعت في تحليل البيانات الميدانية لجامعة أم القرى، وقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

1. جودة وموثوقية أدوات القياس: أثبتت مؤشرات التحليل العاملي (Factor Analysis) أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ حيث تجاوزت قيم الثبات المركب (CR) حاجز الـ 0.875، كما سجلت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) مستويات أعلى من 0.50، مما يؤكد دقة القياسات واستقرارها عبر عينة موظفي الجامعة.
  2. ملائمة العينة للتحليل: أكدت نتائج اختبار كيزر-ماير-أولكين (KMO) كفاءة حجم العينة المختارة ومناسبتها لإجراء التحليل الإحصائي المتقدم ونمذجة المعادلات الهيكلية، مما يضيف صبغة من الموثوقية على النتائج المستخرجة.
  3. الواقع التطبيقي للممارسات: كشفت نتائج التحليل الوصفي عن مستوى مرتفع من الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة داخل أروقة جامعة أم القرى، وهو ما انعكس بشكل مباشر وملحوظ على رفع كفاءة الأداء الإداري العام وتطوير منظومة العمل الجامعي.
  4. الترابط المنطقي والقرار الإحصائي: وفرت هذه الجداول والنتائج تسلسلاً منطقياً يبدأ من التوصيف الدقيق للعينة وصولاً إلى مصفوفة الارتباط، مما شكل أساساً متيناً لاختبار الفرضيات الرئيسية ورفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تثبت وجود أثر إيجابي للجودة على الأداء.
- نستنتج مما سبق أن هذه المعالجات الإحصائية تؤكد سلامة المنهجية المتبعة وصلاحية البيانات للاعتماد عليها، مما يجعلها مرجعاً موثقاً لاستخلاص النتائج الجوهرية التي تخدم أهداف البحث وتدعم توصياته المستقبلية.

## 2. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## المقدمة:

تُعد مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حجر الزاوية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وهو ما يتطلب تبني معايير إدارية متقدمة لضمان التميز المؤسسي. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كفلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تطوير العمليات والارتقاء بالأداء الإداري. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الارتباطية والأثر الذي تتركه ممارسات الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الإداري داخل أروقة جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وذلك لتقديم نموذج استرشادي يدعم صناع القرار في البيئة الأكاديمية.

## حدود الدراسة:

على الرغم من المنهجية المتبعة والنتائج التي تم التوصل إليها، إلا أن هذه الدراسة تلتزم بمجموعة من المحددات التي يجب مراعاتها عند تعميم النتائج، وهي كالتالي:

- 1. الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على تحليل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كالمتغير المستقل بجميع أبعاده من التزام القيادة والتحسين المستمر) على مستوى جودة الأداء الإداري (كالمتغير التابع)، دون التطرق إلى الجوانب الأكاديمية الصرفة أو تأثير متغيرات وسيطة أخرى خارج نطاق الهيكل الإداري.
- 2. الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة عينة ممثلة من الموظفين والإداريين والقيادات الإدارية في جامعة أم القرى، وهم الفئة المعنية مباشرة بتنفيذ ومتابعة إجراءات الجودة والعمليات الإدارية اليومية.
- 3. الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة ميدانياً داخل المقرات التابعة لجامعة أم القرى في مكة المكرمة، مما يجعل النتائج مرتبطة بخصوصية البيئة الإدارية والتنظيمية لهذه الجامعة العريقة.
- 4. الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة وجمع البيانات الميدانية خلال العام الجامعي (2025م - 2026م)، وبناءً عليه فإن النتائج تعكس واقع التطبيق خلال هذه الفترة الزمنية، وقد تخضع للتغيير في حال تطور الأنظمة الإدارية أو التقنية في المستقبل.

## الدراسات المستقبلية:

بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية، وفي ضوء التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات التالية:

- الدراسات المقارنة: إجراء دراسة تقييمية مقارنة بين جامعة أم القرى والجامعات السعودية الأخرى التي حصلت على اعتمادات دولية، للوقوف على أفضل الممارسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنافسية الأكاديمية.

- المتغيرات الوسيطة والمعدلة: بحث أثر "الثقافة التنظيمية" أو "القيادة الخادمة" كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة والتميز في الأداء الإداري.

- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: دراسة دور أدوات الذكاء الاصطناعي في أتمتة معايير الجودة الشاملة داخل الجامعات، وكيف يساهم ذلك في رفع كفاءة الأداء الإداري وتقليل الهدر الزمني والمادي.

- إدارة التغيير: استقصاء العلاقة بين استراتيجيات "إدارة التغيير" وقبول الموظفين الإداريين لتطبيق معايير الجودة الشاملة، مع التركيز على معالجة مقاومة التغيير في البيئات الأكاديمية

## 2.1. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستويات الأداء الإداري في جامعة أم القرى، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية الموجهة لصناع القرار في الجامعة، وذلك على النحو الآتي:

1. **ترسيخ ثقافة الجودة كمنهج عمل مستدام:** توصي الدراسة بضرورة الانتقال من مفهوم الجودة "كإجراء شكلي" للحصول على الاعتمادات، إلى جعلها "ثقافة تنظيمية" متجذرة لدى كافة منسوبي الجامعة. ويتم ذلك عبر دمج معايير الجودة الشاملة ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لكل عمادة وقسم إداري، وربطها بمؤشرات قياس الأداء الفردي والمؤسسي.

2. تبني استراتيجية التحسين المستمر (Kaizen): العمل على إنشاء وحدات متخصصة للتحسين المستمر في كل قطاع إداري بالجامعة، تعنى برصد الفجوات في الأداء وتقديم حلول ابتكارية دورية. ويجب أن تركز هذه الاستراتيجية على تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتقليل الهدر الزمني في المعاملات الإدارية بين شطري الطلاب والطالبات.

3. الاستثمار في التحول الرقمي لدعم الجودة: الاستفادة القصوى من الأنظمة الإلكترونية الحديثة في الجامعة (مثل نظام تواصل ومسار) وتطويرها لتشمل أدوات ذكية لمراقبة الجودة آلياً. توصي الدراسة بتفعيل "لوحات قياس الأداء الرقمية" (Dashboards) التي تتيح للقيادات الإدارية متابعة سير العمل لحظياً واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة.

4. تعزيز برامج التدريب والتطوير النوعي: توصي الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية المتخصصة لموظفي الكادر الإداري بجامعة أم القرى، بحيث لا تقتصر على المهارات الفنية فقط، بل تشمل مفاهيم الجودة الشاملة، مهارات حل المشكلات، والقيادة الإدارية الحديثة. ويجب ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي والترقيات لتحفيز الموظفين على التطوير الذاتي.

5. تفعيل نظام الحوافز المرتبط بالجودة: إيجاد نظام مكافآت (مادي ومعنوي) يتسم بالشفافية والعدالة، يُمنح للإدارات أو الأفراد الذين يحققون تميزاً ملموساً في تطبيق معايير الجودة الشاملة. هذا التقدير يساهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء العام.

6. إشراك المستفيدين في تقييم الأداء: ضرورة بناء قنوات اتصال فعالة ومستمرة لاستطلاع آراء المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والجمهور الخارجي) حول جودة الخدمات الإدارية المقدمة. إن تحليل هذه التغذية الراجعة واستخدامها كمدخلات لعمليات التحسين يضمن مواصلة الأداء الإداري مع احتياجات وتوقعات المجتمع الجامعي.

7. تعزيز التكامل والاتصال الأفقي: توصي الدراسة بكسر الحواجز بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة وتسهيل تدفق المعلومات بشكل أفقي. إن التكامل بين عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي وبين بقية الإدارات التنفيذية يضمن وحدة الهدف وتجنب التضارب في الصلاحيات أو الإجراءات.

8. المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية: ضرورة تحديث الهياكل الإدارية في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة ورؤية المملكة 2030، مع التركيز على المرونة التنظيمية التي تسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات في البيئة التعليمية.

## 2.2. الخاتمة:

تأتي هذه الدراسة في وقت جوهري تشهد فيه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية نحو التميز المؤسسي، حيث سعى البحث إلى تقديم فهم معمق وشامل حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والارتقاء بالأداء الإداري في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. وقد استند البحث إلى معطيات واقعية تم استقاؤها من الميدان الإداري بالجامعة، بهدف تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الجودة في صياغة مستقبل الأداء المؤسسي.

لقد برهنت نتائج الدراسة على أن التزام القيادات الإدارية العليا في جامعة أم القرى بتبني معايير الجودة لا يعد ترفاً إدارياً، بل هو الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها كافة العمليات التنفيذية؛ إذ ينعكس هذا الالتزام بشكل مباشر على تحسين بيئة العمل، وترشيد استخدام الموارد، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بكفاءة وفعالية. كما أكدت الدراسة أن إشراك الكادر الإداري في عمليات التحسين المستمر يساهم في خلق ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على ابتكار حلول ذكية للتحديات الإدارية، مما يقلص نسب الهدر الإجرائي ويرفع من سرعة وجودة الخدمات المقدمة.

وتخلص الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج تكاملي يتجاوز مجرد كونه حزمة من الإجراءات، ليمتد أثره إلى بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة للجامعة أمام كافة المستفيدين من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومجتمع محلي. فمن خلال الارتقاء بمستوى الجودة، تتمكن جامعة أم القرى من تعزيز قدراتها التنافسية بما يتماشى مع معايير الاعتماد الأكاديمي والوطني، ويحقق تطلعات رؤية المملكة 2030 في بناء جيل من المؤسسات التعليمية الرائدة عالمياً.

وفي ختام هذا البحث، يوصي الباحث بضرورة استمرارية الاستثمار في العنصر البشري وتطوير البنية التحتية التقنية لتكون داعماً أساسياً لأنظمة الجودة. وبذلك، يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بمرجع علمي حول الدور الجوهري للجودة في البيئات الأكاديمية، فاتحاً الباب أمام بحوث مستقبلية أكثر عمقاً تساهم في تعزيز مسيرة التميز والارتقاء في منظومتنا التعليمية والإدارية.

## 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. 16(59) Journal of Economics and Administrative Sciences.

<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، إباد. (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)

أوكلاند، جون س. (2014). إدارة الجودة الشاملة والتميز التشغيلي: نصوص مع دراسات حالة (الطبعة الرابعة). روتليدج.

إيفانز، جيمس ر.، وليندسي، ويليام م. (2017). إدارة الجودة والتميز في الأداء (الطبعة العاشرة). سينغيج للتعليم.

- جويتش، ديفيد ل.، وديفيس، ستانلي ب. (2016). إدارة الجودة من أجل التميز التنظيمي: مدخل إلى الجودة الشاملة (الطبعة الثامنة). بيرسون.
- دافت، ريتشارد ل. (2018). نظرية التنظيم والتصميم (الطبعة الثانية عشرة). سينغيج للتعليم.
- الرويلي، فهد م. (2019). أساليب البحث العلمي في الإدارة والعلوم الاجتماعية. الرياض: دار الفكر الأكاديمي.
- الحمادي، عبد الله م. (2020). ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث الإدارية، 18(4)، 112-136.
- القحطاني، أحمد، & محمود، سعيد. (2021). تقييم إدارة الجودة والأداء في المنظمات التعليمية. مجلة الإدارة السعودية، 15(2)، 89-107.
- الزرعوني، سعيد، & الحارثي، ناصر. (2019). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والدراسات الإدارية. الرياض: دار الفكر الأكاديمي.
- العُمري، خالد س. (2018). أنظمة إدارة الجودة والأداء الإداري: دراسة تحليلية في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 45-68.
- السكّان، فاطمة، & يزيد، يوسف. (2022). أساليب التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية والإدارية. جدة: دار المعرفة الأكاديمية.
- المهدي، حسن ع. (2019). طرق جمع البيانات في البحوث الإدارية: استبانة، مقابلة، وملاحظة. المنظومة للنشر العلمي، الدمام.
- الزبيدي، علي ر. (2018). إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي: مدخل تطبيقي في القطاع العام. مجلة العلوم التنظيمية، 9(1)، 55-78.
- البلداوي، عبد الحميد. (2020). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث واختبار الفرضيات (الطبعة الرابعة). دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الزهراني، أحمد بن سعيد. (2022). تطوير الأداء الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة: رؤية مستقبلية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14(1)، 89-112.
- العتيبي، مخلد بن عايش. (2021). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على مستوى الأداء الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 125-148.
- الفحطاني، سالم بن سعيد. (2022). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج الإدارة العامة الجديدة في المملكة العربية السعودية. دار جامعة الملك سعود للنشر.
- عقيلي، عمر وصفي. (2021). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر إدارية. دار زهران للنشر والتوزيع.
- الزهراني، صالحة عبد الله. (2023). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 115-140.
- جامعة أم القرى. (2021). الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى 2025 (تمكين). وكالة الجامعة للتطوير وخدمة المجتمع.

## 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/1FAIpQLScFxxv7Og1xoUxjahet1KmfNcbAY2e7lrnOJS008BQt2sy9AJw/viewform?usp=preview>

1. 2. 3. 4. 5.

وافق بشدة أوافق 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. يسهم 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