

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الامام  
عبدالرحمن بن فيصل في الدمام

شروق علي علي عبدالله

222001580

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 4  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 5  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 6  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 6  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 7  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 7  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 8  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 8  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 9  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 10 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 11 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 12 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 13 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 1  |
|                                                        | 4  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 15 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 16 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 18 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 20 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 21 |

| رقم الصفحة | الموضوع              | رقم الشكل |
|------------|----------------------|-----------|
| 10         | نموذج الدراسة        | 1         |
| 13         | مخطط المشروع المقترح | 2         |

### قائمة الاشكال

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل التنظيمي. وقد أصبحت هذه المنهجية ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية، خاصة الجامعات، التي تسعى إلى تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في ظل التحديات المتزايدة والمتطلبات المتغيرة للبيئة التعليمية.

في قطاع التعليم العالي، تمثل الجودة حجر الأساس في بناء سمعة المؤسسة وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها، سواء كانوا طلابًا أو أعضاء هيئة تدريس أو جهات توظيف. وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الكفاءة الداخلية، وتحسين مخرجات التعليم، ورفع مستوى الخدمات الإدارية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي بشكل عام.

تُعد جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام من المؤسسات التعليمية الرائدة في المملكة العربية السعودية، حيث تسعى باستمرار إلى تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. وقد تبنت الجامعة العديد من المبادرات المرتبطة بالجودة والاعتماد الأكاديمي، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

رغم الجهود المبذولة في تطبيق مفاهيم الجودة داخل الجامعة، إلا أن هناك حاجة إلى تقييم مدى فاعلية هذه الجهود في تحسين الأداء المؤسسي. وتكمن المشكلة في غياب دراسات محلية كافية تربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين مؤشرات الأداء الفعلية داخل الجامعات السعودية، مما يستدعي إجراء دراسة تحليلية معمقة في هذا السياق.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات الجودة ومؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار في تطوير السياسات الداخلية وتعزيز ثقافة الجودة المستدامة داخل الجامعة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات إدارية حديثة، من أبرزها إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التي تهدف إلى تحسين الأداء في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية. ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، لا تزال هناك تساؤلات حول مدى فاعلية تطبيق هذه المنهجية في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي، خاصة في الجامعات الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة في ظل التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الصعيد النظري، تُظهر مراجعة الأدبيات وجود تباين في تعريفات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك في النماذج المستخدمة لقياس أثرها على الأداء المؤسسي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات صناعية أو خدمية، بينما لا تزال الدراسات التي تتناول التعليم العالي – وخاصة في السياق العربي والخليجي – محدودة من حيث العمق والتحليل. إضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأطر النظرية التي تربط بين مكونات الجودة الشاملة (مثل القيادة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) ومؤشرات الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فنُظهِر الممارسات الحالية في بعض الجامعات السعودية تفاوتًا في مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ أو التقييم. وفي حالة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ورغم تبنيها لعدد من مبادرات الجودة والاعتماد الأكاديمي، إلا أن هناك حاجة إلى دراسة تحليلية تقيس مدى انعكاس هذه المبادرات.

“ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام؟”

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتميز في التعليم العالي، ومع توجهات رؤية المملكة 2030. وتُعد جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل نموذجًا مهمًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرًا لما تشهده من تطورات في بنيتها الأكاديمية والإدارية. تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى فاعلية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في البيئة الجامعية، وتقديم مؤشرات عملية تساعد في تقييم الأداء المؤسسي وتحسينه. كما توفر نتائجها دعمًا لصناع القرار في الجامعة لتطوير السياسات الداخلية، وتعزيز ثقافة الجودة، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا لدى المستفيدين من خدماتها التعليمية والإدارية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين مكوناتها ومؤشرات الأداء المؤسسي، خاصة في السياق السعودي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة بيانات عملية تساعد جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على تقييم فعالية تطبيق الجودة الشاملة، وتحديد فرص التحسين في الأداء الإداري والأكاديمي، مما يدعم اتخاذ قرارات تطويرية ويعزز ثقافة الجودة داخل الجامعة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة؟
2. ما العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الكفاءة التشغيلية في الجامعة؟
3. كيف يؤثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا المستفيدين من خدمات الجامعة (طلاب، موظفين، أعضاء هيئة تدريس)؟
4. ما التحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية؟
5. ما مدى مساهمة القيادة العليا في دعم ثقافة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

1. تحليل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية والأكاديمية داخل جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
2. قياس أثر ممارسات الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين.
3. تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية.
4. استكشاف دور القيادة العليا في دعم ثقافة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير السياسات الداخلية وتعزيز الخدمات التعليمية والإدارية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية (h1):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الفرضية البديلة (h2):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الفرضية الاتجاهية (h3)

يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

(تُستخدم عندما تتوقعين اتجاهًا محددًا للأثر، مثل "تحسين" أو "زيادة")

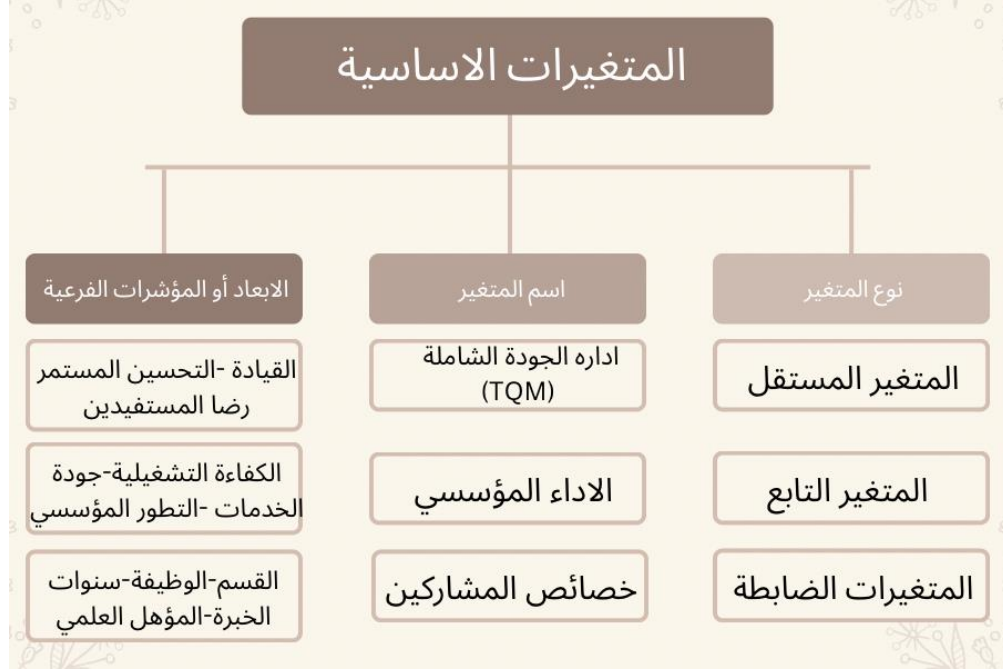
الفرضية الغير الاتجاهية (h4)

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، دون تحديد اتجاه هذه العلاقة.

(تُستخدم عندما لا تحددين مسبقًا ما إذا كان الأثر إيجابيًا أو سلبيًا)

## 1.7. نموذج الدراسة

أولاً : المتغيرات الأساسية



الشكل 1 : نموذج الدراسة ( اعداد الطالبة )

ثانياً: العلاقة المفترضة في نموذج

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مع احتمال وجود فروق في هذا الأثر تعزى إلى خصائص ديموغرافية للمشاركين.

ثالثاً: الشكل التخطيطي للنموذج (وصف لفظي)

- إدارة الجودة الشاملة ← تؤثر على → الأداء المؤسسي
- العلاقة مدعومة بأبعاد فرعية لكل متغير.
- يتم اختبار العلاقة باستخدام أدوات قياس كمية (استبانة)، وتحليل إحصائي لتحديد دلالة الأثر.
- يتم ضبط تأثير المتغيرات الديموغرافية لتحديد الفروق المحتملة.

## 1.8. منهجية الدراسة

### 1- نوع الدراسة

دراسة وصفية تحليلية تهدف إلى قياس العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، باستخدام أدوات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

### 2- منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات وتفسير أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية.

### 3- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لتشمل:

- أسئلة مغلقة تقيس مدى تطبيق مكونات إدارة الجودة الشاملة.
- مؤشرات الأداء المؤسسي كما يراها المشاركون.
- بيانات ديموغرافية (القسم، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### 4- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ويشمل:

- أعضاء هيئة التدريس
- الإداريين
- الفنيين

### 5- خامساً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية، وتحقيق تنوع في البيانات.

## 6- الأساليب الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، منها:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية
- اختبار (T) للفروق
- تحليل التباين (ANOVA)
- معامل الارتباط (Pearson)
- تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على التابع

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث تم تنفيذها داخل جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بهدف جمع بيانات واقعية من مجتمع الدراسة. وقد شملت الدراسة مجموعة من العاملين في الجامعة، من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين، باعتبارهم الفئات الأكثر ارتباطاً بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وملاحظة أثرها على الأداء المؤسسي.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها لتقيس مدى تطبيق مكونات إدارة الجودة الشاملة، ومستوى الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى جمع معلومات ديموغرافية تساعد في تحليل الفروق بين المشاركين. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، وتحقيق تمثيل متوازن للفئات المستهدفة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، والانحدار، ومعامل الارتباط، وذلك بهدف اختبار الفرضيات وتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

|                                                                                                |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| مقدمة – مشكلة الدراسة- أهداف الدراسة- فرضيات الدراسة- منهجية الدراسة                           | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة     |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                       | الفصل الثاني: الإطار النظري            |
| فلسفة البحث – منهجية البحث- استراتيجية البحث- نوع البحث- الأفق الزمني – طرق جمع تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث            |
| تحليل البيانات- نتائج التحليل                                                                  | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي        |
| مناقشة النتائج- التوصيات – الخاتمة                                                             | الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة |

الشكل 2 : مخطط المشروع المقترح ( اعداد الطالبة)

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

أولاً : أهمية إجراء مراجعات للأدبيات  
تُعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تتيح للباحث الاطلاع على ما كُتب سابقاً حول الموضوع، وفهم الاتجاهات النظرية والتطبيقية المرتبطة به. ومن خلال هذه المراجعات، يمكن تحديد الفجوات البحثية، وتوضيح الأسس التي يقوم عليها البحث الحالي، مما يعزز من مصداقيته العلمية ويمنحه إطاراً معرفياً متيناً.

ثانياً: مقدمة موجز عن محتويات الفصل  
يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، مع التركيز على السياق الأكاديمي للجامعات السعودية، وبالأخص جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. ويعرض الفصل المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة، وأهميتها في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى استعراض أبرز النماذج والتطبيقات التي تم تبنيها في هذا المجال.

ثالثاً: أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة  
إن مراجعة الأدبيات القائمة تساعد الباحث على بناء قاعدة معرفية متكاملة، وتمنحه القدرة على مقارنة النتائج السابقة بما يسعى إلى تحقيقه في بحثه. كما أنها تساهم في تجنب التكرار غير المفيد، وتفتح المجال أمام تطوير رؤى جديدة، وتطبيقات مبتكرة تتناسب مع خصوصية البيئة الجامعية في المملكة العربية السعودية.

رابعاً: الدراسات السابقة الأدبية السابقة  
لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث ركزت بعض الأبحاث على دورها في تحسين الأداء الأكاديمي، فيما اهتمت أخرى بتأثيرها على الجوانب الإدارية والخدمية. وتُظهر هذه الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية، ويعزز القدرة التنافسية للجامعات، وهو ما يشكل قاعدة مهمة يبني عليها هذا البحث في دراسة واقع جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

## 2.2. المتغير المستقل

أولاً : التعريف

إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على رضا المستفيدين، وتطوير العمليات الداخلية، وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف. وتقوم هذه الإدارة على مبدأ أن الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع مستويات المؤسسة، وليست مقتصرة على قسم أو إدارة محددة، مما يجعلها إطاراً متكاملًا لتحقيق التميز المستدام.

ثانياً : تطور تاريخي

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منتصف القرن العشرين، متأثرًا بأعمال رواد الجودة مثل "إدوارد ديمنج" و"جوزيف جوران"، الذين ركزوا على أهمية التحسين المستمر والرقابة على العمليات. ومع مرور الوقت، تطور المفهوم من مجرد أدوات للرقابة والفحص إلى فلسفة إدارية متكاملة، تبنيتها المؤسسات الصناعية أولاً، ثم امتدت إلى القطاعات الخدمية والتعليمية، بما في ذلك الجامعات، لتصبح جزءًا من استراتيجياتها في تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

تتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها: التركيز على المستفيدين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع)، التحسين المستمر للعمليات والخدمات، إشراك العاملين في صنع القرار، بناء ثقافة

تنظيمية قائمة على الجودة، وتطوير آليات قياس الأداء والتغذية الراجعة. هذه الأبعاد تشكل منظومة متكاملة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات التعليمية.

#### رابعاً : النظريات المرتبطة

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بعدد من النظريات الإدارية، مثل نظرية التحسين المستمر (Kaizen)، ونظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة كمنظومة مترابطة، إضافة إلى نظرية القيادة التحويلية التي تؤكد على دور القيادة في نشر ثقافة الجودة وتحفيز العاملين. كما تتقاطع مع مبادئ الإدارة الحديثة مثل إدارة التغيير وإدارة المعرفة، مما يجعلها إطاراً غنياً يمكن توظيفه في الجامعات لتحقيق أداء مؤسسي متميز..

## 2.3. المتغير التابع

أولاً : التعريف

تحسين الأداء المؤسسي هو عملية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مختلف أنشطة المؤسسة، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الإنتاجية، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها ورؤيتها بكفاءة عالية، مع الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: تطوره التاريخي

بدأ الاهتمام بمفهوم تحسين الأداء المؤسسي في منتصف القرن العشرين مع تطور الفكر الإداري الحديث، حيث ركزت الدراسات الأولى على قياس الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات الصناعية. ومع مرور الوقت، توسع المفهوم ليشمل المؤسسات الخدمية والتعليمية، وأصبح مرتبطاً بمؤشرات الجودة والتميز المؤسسي. وفي الجامعات، تطور الاهتمام بالأداء المؤسسي ليشمل جودة التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يتماشى مع التوجهات العالمية نحو الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

يتضمن تحسين الأداء المؤسسي عدة أبعاد رئيسية، منها:

- البعد الأكاديمي: جودة البرامج التعليمية، مستوى مخرجات التعلم، والاعتماد الأكاديمي.
- البعد الإداري: كفاءة العمليات الإدارية، سرعة الإنجاز، والشفافية في الإجراءات.

- البعد البشري: تطوير مهارات العاملين، رضا الموظفين، وتحفيزهم على الإبداع.
  - البعد المجتمعي: مساهمة المؤسسة في خدمة المجتمع، وتلبية احتياجات سوق العمل.
- هذه الأبعاد تشكل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز مكانة المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

#### رابعاً : النظريات المرتبطة

يرتبط تحسين الأداء المؤسسي بعدد من النظريات الإدارية والتنظيمية، مثل نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) التي تركز على تحديد أهداف واضحة وقياس مدى تحقيقها، ونظرية الكفاءة التنظيمية التي تهتم باستخدام الموارد بأفضل صورة ممكنة، إضافة إلى نظرية التميز المؤسسي التي تسعى إلى بناء مؤسسات قادرة على المنافسة عالمياً. كما يتقاطع المفهوم مع نظريات القيادة التحويلية وإدارة التغيير، التي تؤكد على دور القيادة في توجيه المؤسسة نحو التحسين المستمر.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من ناحية العلاقة:

تُظهر إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي، إذ تُعتبر الجودة الشاملة إطاراً إدارياً يهدف إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في جميع جوانب المؤسسة. فعندما تُطبق الجامعة مبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، وإشراك العاملين، فإن ذلك ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي من حيث جودة التعليم، كفاءة العمليات الإدارية، ورضا المجتمع الأكاديمي. وبالتالي، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية، حيث يُعد تطبيق الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

ومن ناحية الصراعات والفجوات :

رغم وضوح العلاقة الإيجابية بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إلا أن هناك صراعات تنظيمية قد تعيق تحقيق النتائج المرجوة. من أبرز هذه الصراعات: مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أو الإدارات، تضارب الأولويات بين السعي للجودة وبين ضغوط الوقت والموارد، إضافة إلى التحديات المرتبطة بترسيخ ثقافة الجودة في جميع المستويات. هذه الصراعات قد تؤدي إلى بطء في تطبيق المبادئ أو إلى نتائج غير متوازنة بين الأقسام المختلفة داخل الجامعة.

توجد فجوات بحثية وعملية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، أبرزها محدودية الدراسات التطبيقية في السياق الجامعي السعودي، وعدم وجود أدوات قياس دقيقة تربط بين ممارسات الجودة ونتائج الأداء الفعلية. كما أن بعض الدراسات تركز على الجانب الأكاديمي دون التطرق بشكل كافٍ إلى الجوانب الإدارية أو المجتمعية، مما يترك مجالاً واسعاً لتطوير نماذج أكثر شمولية وملاءمة للبيئة المحلية.

## 2.5. الخاتمة

وفي ختام هذا البحث، أظهر البحث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري أو المجتمعي. فقد تبين أن الجودة الشاملة تعزز كفاءة العمليات، وتزيد من رضا المستفيدين، وتدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما ينعكس إيجاباً على مكانة الجامعة وقدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً.

مناقشة آثار البحث المستقبلية : تشير نتائج البحث إلى ضرورة التوسع في الدراسات التطبيقية التي تربط بين ممارسات الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. كما أن هناك حاجة إلى تطوير نماذج قياس أكثر دقة وملاءمة للبيئة المحلية، بما يساعد على سد الفجوات البحثية القائمة. ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسات المستقبلية في تعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات التنظيمية والموارد المحدودة، وتحقيق التوازن بين الطموحات الاستراتيجية والإمكانات الواقعية.

المساهمات الإجمالية للبحث : يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح العلاقة بين الجودة والأداء المؤسسي. كما يقدم توصيات عملية يمكن أن تدعم جهود جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في تعزيز مكانتها الأكاديمية والإدارية، ويُعد مرجعاً للباحثين وصناع القرار في مجال التعليم العالي، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 نحو بناء مجتمع معرفي متطور.

## قائمة الملاحق

## مقدمة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

نموذج استبيان بحثي

عنوان الدراسة: أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في الدمام

الغرض من الاستبيان: قياس آراء العاملين حول تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على أداء الجامعة

تعليمات: يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك في كل عبارة

نرجو منكم الاجابة بموضوعية ودقة، علما ان جميع الاسئلة تعتمد على مقياس ثلاثي :

موافق

محايد

غير موافق

شكرا لتعاونكم ....

البيانات الشخصية:

• الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

• الفئة الوظيفية:

☐ عضو هيئة تدريس

☐ إداري

☐ فني

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

• المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

## الاستبيان الأول

| الرقم | السؤال                                                                | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | تلتزم القيادة العليا في الجامعة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.          |       |       |           |
| 2     | يتم إشراك العاملين في عمليات تحسين الأداء داخل الجامعة.               |       |       |           |
| 3     | تستخدم خطط استراتيجية واضحة لتحسين جودة الخدمات.                      |       |       |           |
| 4     | تقاس رضا المستفيدين بشكل منتظم داخل الجامعة.                          |       |       |           |
| 5     | تدار العمليات الأكاديمية والإدارية وفق إجراءات موثقة.                 |       |       |           |
| 6     | تسهم ممارسات الجودة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي .                     |       |       |           |
| 7     | هناك تحسن مستمر في الخدمات المقدمة داخل الجامعة.                      |       |       |           |
| 8     | يتم الالتزام بنعايير الجودة في تنفيذ الأنشطة الجماعية.                |       |       |           |
| 9     | يشعر العاملون بأن الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على بيئة العمل .        |       |       |           |
| 10    | تطبيق الجودة الشاملة ساهم في تحسين رضا الطلاب وأعضاء هيئته التدريسية. |       |       |           |

## الاستبيان الثاني

| الرقم | السؤال                                                           | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | يتم تدريب العاملين على مفاهيم الجودة الشاملة بشكل دوري .         |       |       |           |
| 2     | تتوفر قنوات واضحة لتقديم الاقتراحات والملاحظات داخل الجامعة.     |       |       |           |
| 3     | يتم تقييم الأداء المؤسسي بناء على مؤشرات جودة محددة .            |       |       |           |
| 4     | تساهم ثقافة الجودة في تعزيز روح التعاون بين العاملين.            |       |       |           |
| 5     | يتم مراجعة الخطط التشغيلية بشكل منتظم لضمان الجودة.              |       |       |           |
| 6     | تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحسين الخدمات والعمليات.              |       |       |           |
| 7     | يتم إشراك الطلاب في تقييم جودة الخدمات التعليمية.                |       |       |           |
| 8     | تلتزم الجامعة بمعايير الجودة الوطنية والدولية في أدائها المؤسسي. |       |       |           |
| 9     | يتم توثيق الإجراءات الإدارية بطريقه تسهل مراجعتها وتطويرها.      |       |       |           |
| 10    | تؤدي ممارسات الجودة إلى تحسين سمعة الجامعة داخلياً وخارجياً.     |       |       |           |

- Al-Mutairi, M. A. (2020). The impact of TQM practices on institutional performance in Saudi universities. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 1023–1040
- Alqahtani, A. M. (2022). Total Quality Management and its impact on academic performance: A case study of Imam Abdulrahman Bin Faisal University. Master's thesis, King Saud University
- Alshammari, M. (2021). Evaluating the effectiveness of quality management systems in Saudi public universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(4), 389–407
- Al-Zahrani, H. A. (2019). The role of leadership in implementing TQM in Saudi universities. *Journal of Management and Strategy*, 10(3), 55–70
- Alghamdi, A. H. (2017). Strategic planning and quality assurance in Saudi higher education. *Journal of Strategic Studies*, 9(2), 112–130
- Alharthi, F. S. (2020). Continuous improvement as a pillar of TQM in Saudi universities. *Journal of Educational Development*, 15(1), 33–49
- Alotaibi, R. M. (2016). Stakeholder satisfaction and institutional performance in Saudi universities. *Journal of Educational Research*, 11(3), 88–102

- Alenezi, M. (2023). The relationship between employee involvement and quality outcomes in Saudi academic institutions. *Journal of Organizational Excellence*, 42(1), 21–38 •
- Alshahrani, N. (2022). ISO 21001 and its application in Saudi higher education. *Arab Journal of Quality and Accreditation*, 5(2), 59–74 •
- Alabdulkarim, L. (2021). The effect of quality culture on institutional performance in Saudi universities. *Journal of Quality and Innovation*, 8(1), 66–83 •
- Aljohani, M. (2020). Academic accreditation and its role in enhancing performance in Saudi universities. *Journal of Higher Education Quality*, 7(3), 92–109 •
- Alqahtani, S. (2018). Measuring institutional performance through quality indicators in Saudi Arabia. *Journal of Performance Measurement*, 14(2), 47–63 •
- Alghamdi, M. (2021). Leadership commitment and its effect on quality outcomes in Saudi universities. *Journal of Educational Management and Leadership*, 6(2), 73–89 •
- Alnasser, B. (2020). The role of strategic planning in enhancing institutional performance in Saudi higher education. *Journal of Planning and Development*, 12(1), 55–70 •
- Alhudaithy, A. (2019). Student satisfaction as a measure of institutional performance in Saudi universities. *Journal of Student Affairs*, 10(3), 41–58 •
- Ministry of Education. (2022). National Framework for Quality Assurance in Higher Education. Retrieved from <https://moe.gov.sa> •
- Imam Abdulrahman Bin Faisal University. (2023). Strategic Plan and Quality Vision. Retrieved from <https://www.iau.edu.sa> •

- King Saud University. (2023). Unit for Institutional Performance Measurement. •  
Retrieved from <https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/2056>
- King Faisal University. (2022). Quality Management System QMS V2.1. Retrieved from •  
<https://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/QA/Pages/qms-ver.aspx>
- Jazan University. (2023). Quality and Development Department. Retrieved from •  
<https://www.jazanu.edu.sa/ar/administration/deanships/deanship-student-affairs/quality-and-development-department>
- AJSP Research Platform. (2024). Quality Education: Transitioning to Excellence. •  
Retrieved from <https://blog.ajsrp.com>
- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with •  
.Cases (4th ed.). Routledge
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). Quality Management for Organizational •  
.Excellence: Introduction to Total Quality (8th ed.). Pearson
- ISO. (2018). ISO 21001: Educational organizations — Management systems for •  
educational organizations — Requirements with guidance for use. International  
.Organization for Standardization