

نموذج المشروع النهائي ٢

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

أسم الطالب

محمد فهد الدوسري

233000487

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
٥	١.١ المقدمة:.....	١,١
٦	١.2. مشكلة الدراسة.....	١.2.
٦	١.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	١.2.1.
٧	١.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	١.2.2.
٧	١.3. أهمية الدراسة.....	١.3.
٧	١.3.1. على المستوى النظري:.....	١.3.1.
٨	١.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	١.3.2.
٩	١.2. أسئلة الدراسة.....	١.2.
٩	السؤال الرئيسي:.....	٩
٩	الأسئلة الفرعية:.....	٩
١٠	١.3. أهداف الدراسة.....	١.3.
١٠	الهدف الرئيسي:.....	١٠
١٠	١.4. فرضيات الدراسة.....	١.4.
١٠	الفرضية الرئيسية:.....	١٠
١١	الفرضيات الفرعية:.....	١١
١١	١.5. نموذج الدراسة.....	١.5.
١٢	١.6. منهجية الدراسة.....	١.6.
١٢	أولاً: منهج الدراسة.....	١٢
١٢	ثانياً: مجتمع الدراسة وعيّنتها.....	١٢
١٣	ثالثاً: مصادر جمع البيانات.....	١٣
١٣	رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة).....	١٣
١٤	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	١٤
١٤	سادساً: حدود الدراسة.....	١٤
١٥	١.7. الدراسة الميدانية.....	١.7.

١٦	1.8 مخطط جانث المشروع المقترح.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	2.1 المقدمة.....
١٩	2.2 المتغير المستقل: التخطيط الإداري.....
١٩	تمهيد.....
٢٠	مفهوم التخطيط الإداري.....
٢٠	أهمية التخطيط الإداري.....
٢١	أهداف التخطيط الإداري.....
٢١	أبعاد التخطيط الإداري.....
٢٢	الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الإداري.....
٢٥	2.3 المتغير التابع: جودة الخدمات المؤسسية.....
٢٥	تمهيد.....
٢٥	مفهوم جودة الخدمات المؤسسية.....
٢٦	أهمية جودة الخدمات المؤسسية.....
٢٦	أهداف جودة الخدمات المؤسسية.....
٢٦	أبعاد جودة الخدمات المؤسسية.....
٢٧	الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات المؤسسية.....
٣٠	2.4 العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية.....
٣١	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين.....
٣٣	2.5 الخاتمة.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

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

وفي السياق الحكومي تحديداً، تحتلّ إدارات الدعم الإداري مكانةً محورية باعتبارها الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات المساندة التي تضمن استمرارية العمل المؤسسي وسلاسته، بما يشمل خدمات الموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات والاتصالات الإدارية وتقنية المعلومات. وتؤثر جودة هذه الخدمات تأثيراً مباشراً في أداء الجهات الحكومية ككل، إذ إنّ أي قصور في التخطيط لهذه الخدمات ينعكس سلباً على مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، ويُضعف قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها (الهائس، ٢٠٢٥).

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات العلمية المتاحة عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي مزيداً من الاستقصاء والتحليل. فعلى صعيد التأصيل النظري، ركزت غالبية الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي في سياقات القطاع الخاص والشركات الربحية، في حين ظلّ التخطيط الإداري بمفهومه التشغيلي والتكتيكي في إدارات الدعم الإداري الحكومية مجالاً بحثياً محدود التداول (الهائس، ٢٠٢٥). كما أنّ معظم الأطر النظرية المتوفرة حول جودة الخدمات قد تم تطويرها في بيئات غربية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية عن البيئة العربية، مما يُثير تساؤلات حول مدى قابلية تطبيقها في السياق الحكومي العربي. علاوةً على ذلك، يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين أبعاد التخطيط الإداري المتعددة — كتحديد الأهداف والبرمجة

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التخطيط الإداري بأبعاده (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر تحديد الأهداف على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية؟
٢. ما أثر البرمجة الزمنية على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية؟

٣. ما أثر تخصيص الموارد على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية؟
٤. ما أثر الرقابة التخطيطية على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية؟

1.3. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الإداري بأبعاده (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

ويتفرّع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. قياس أثر بُعد تحديد الأهداف في مستوى جودة الخدمات المؤسسية، والتعرّف على مدى إسهام وضوح الأهداف وواقعيتها وقابليتها للقياس في تحسين مخرجات الخدمة.
٢. تحليل أثر بُعد البرمجة الزمنية في جودة الخدمات المؤسسية، من خلال الكشف عن دور الجدولة الزمنية للأنشطة وتحديد المراحل والمواعيد النهائية في ضبط إيقاع تقديم الخدمة وتعزيز كفاءتها.
٣. استقصاء أثر بُعد تخصيص الموارد في جودة الخدمات المؤسسية، عبر دراسة مدى إسهام التوزيع العقلاني للموارد البشرية والمالية والتقنية في ضمان استدامة الخدمة وارتقاءها.
٤. اختبار أثر بُعد الرقابة التخطيطية في جودة الخدمات المؤسسية، من حيث دور آليات المتابعة وقياس الأداء والتغذية الراجعة وتصحيح الانحرافات في صون مستوى الجودة وتطويره المستمر.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات العملية القائمة على الشواهد العلمية لصنّاع القرار في الجهات الحكومية، تسهم في تطوير الممارسات التخطيطية وتعزيز جودة الخدمات المؤسسية بما يتوافق مع متطلبات التحوّل الحكومي ورؤى التنمية الوطنية.

1.4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإداري بأبعاده (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

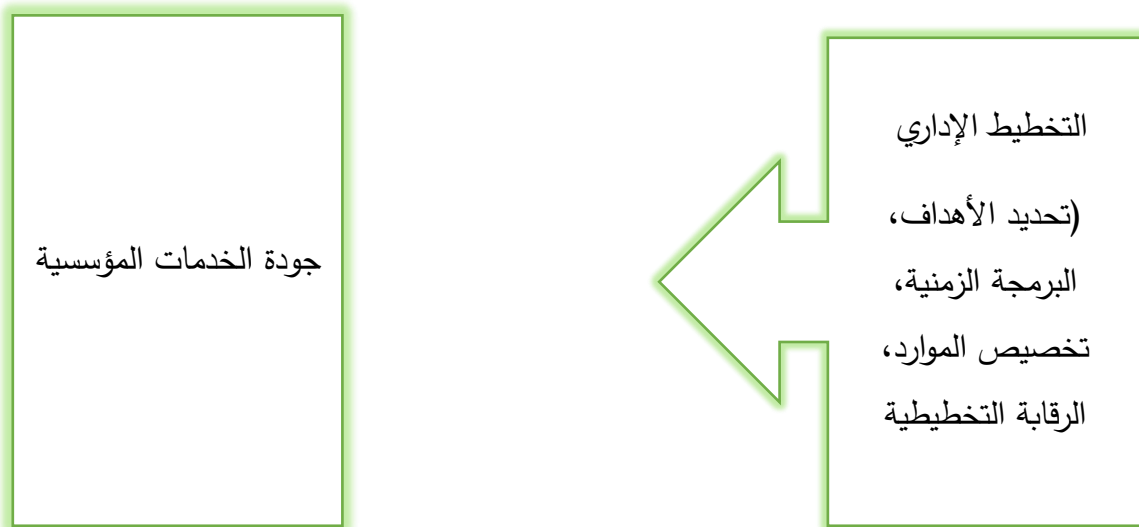
1-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد الأهداف على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

2-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد البرمجة الزمنية على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تخصيص الموارد على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الرقابة التخطيطية على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

1.5. نموذج الدراسة



يوضح النموذج أعلاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يمثل التخطيط الإداري المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية)، بينما تمثل جودة الخدمات المؤسسية المتغير التابع كمحور أحادي شامل. وتشير الأسهم إلى اتجاه التأثير المفترض من كل بُعد من أبعاد

التخطيط الإداري نحو جودة الخدمات المؤسسية، فيما تمثل المتغيرات الديموغرافية عوامل قد تحدث فروقاً في استجابات أفراد العينة حول كلا المتغيرين الرئيسيين.

1.6. منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كیفياً وكمياً في آنٍ واحد. وسيستخدم هذا المنهج في شقين متكاملين: شق نظري يتضمن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية لبناء الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، وشق ميداني يتضمن جمع البيانات الأولية من مفردات العينة وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

وسيوظف المنهج الوصفي في رصد مستوى ممارسة التخطيط الإداري ومستوى جودة الخدمات المؤسسية، بينما سيوظف المنهج التحليلي في اختبار العلاقات السببية بين المتغير المستقل (التخطيط الإداري بأبعاده الأربعة) والمتغير التابع (جودة الخدمات المؤسسية)، فضلاً عن فحص الفروق الإحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وسيضمن هذا التكامل المنهجي الوصول إلى نتائج علمية موثوقة تجمع بين الوصف الشامل والتحليل المعمق.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

سينتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الدعم الإداري في الجهات الحكومية المستهدفة، والبالغ عددهم الإجمالي (٤٨٠) موظفاً وموظفة، موزعين على مختلف المستويات الوظيفية (إدارية عليا، إدارية وسطى، تنفيذية) في ثماني إدارات دعم إداري حكومية. ويشمل هذا المجتمع الموظفين الذين يمارسون مهام التخطيط الإداري أو يتأثرون بمخرجاته بشكل مباشر في تقديم الخدمات المؤسسية.

وستستخدم طريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل متوازن لجميع المستويات الوظيفية والإدارات المعنية، حيث سيحدد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) بعدد (214) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (٤٨٠) موظفاً، مع إضافة نسبة احتياطية قدرها (١٥٪) لتعويض الاستبانة المفقودة أو غير الصالحة، ليصبح العدد المستهدف للتوزيع (٢٤٦) استبانة. وسيراعى في اختيار العينة التوزيع

النسبي لأعداد الموظفين في كل إدارة وفي كل مستوى وظيفي، بحيث تعكس العينة الخصائص الهيكلية لمجتمع الدراسة بدقة وتُحقّق المتطلبات الإحصائية اللازمة لتعميم النتائج.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

أ. **المصادر الثانوية:** ستعتمد الدراسة في بناء إطارها النظري على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الحكومية الرسمية، والمؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة، فضلاً عن قواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة.

ب. **المصادر الأولية:** ستُجمع البيانات الأولية الميدانية من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة المختارة بالطريقة الإلكترونية والورقية لتحقيق أعلى نسبة استجابة ممكنة.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُصمّم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (التخطيط الإداري) ويتضمّن أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وبإجمالي (١٦) فقرة موزعة كالتالي:

البُعد	عدد الفقرات
تحديد الأهداف	4 فقرات
البرمجة الزمنية	4 فقرات
تخصيص الموارد	4 فقرات
الرقابة التخطيطية	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

القسم الثالث: محور المتغير التابع (جودة الخدمات المؤسسية) كمحور أحادي يتضمّن (١٠) فقرات تقيس المستوى الإجمالي لجودة الخدمات المؤسسية.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، يُجاب عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١). وستُخضع الاستبانة لاختبارات الصدق (صدق المحتوى من خلال التحكيم، والصدق البنائي من خلال التحليل العاملي) والثبات (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من جودة الأداة وملاءمتها لأغراض الدراسة.

خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُحلّل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ومستوى استجاباتهم.

أساليب اختبار جودة الأداة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، ومعاملات الارتباط لقياس الصدق البنائي.

أساليب اختبار الفرضيات: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الإداري على جودة الخدمات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد التخطيط الإداري مجتمعة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقات بين المتغيرات، واختبار (T-Test) لفحص الفروق وفقًا لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق وفقًا للمتغيرات متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، واختبار (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity).

سادسًا: حدود الدراسة

الحدّ الموضوعي: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التخطيط الإداري بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات المؤسسية.

الحدّ المكاني: إدارات الدعم الإداري في الجهات الحكومية المستهدفة.

الحدّ الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م، المتوقع أن يُنفَّذ الجانب الميداني خلال الفترة من مايو إلى أغسطس ٢٠٢٦م.

الحدّ البشري: العاملون في إدارات الدعم الإداري الحكومية بمستوياتهم الوظيفية (إدارية عليا، إدارية وسطى، تنفيذية).

1.7. الدراسة الميدانية

سُتُنَفَّذَ الدراسة الميدانية وفق مراحل منهجية متسلسلة تضمن دقة النتائج وموثوقيتها. ففي المرحلة الأولى، سيُعدّ الباحث الاستبانة في صورتها الأولية استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تُعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة والإحصاء لإبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة وشمولها لأبعاد المتغيرات، ليُعاد تعديلها في ضوء تلك الملاحظات وإخراجها بصورتها النهائية.

وفي المرحلة الثانية، سَتُطَبَّقَ دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) موظفًا من خارج العيّنة النهائية وداخل مجتمع الدراسة، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من حيث الصدق والثبات، والتأكد من وضوح التعليمات والفقرات، وتقدير الزمن المناسب للإجابة، ومعالجة أي إشكاليات قد تظهر قبل التطبيق الفعلي.

وفي المرحلة الثالثة، سَتُوزَعُ الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد العيّنة الفعلية البالغ عددهم (٢٤٦) موظفًا وموظفة بطريقتين متوازيتين: الطريقة الإلكترونية عبر نماذج جوجل (Google Forms) المُرسلَة بالبريد الإلكتروني الرسمي، والطريقة الورقية المباشرة للإدارات التي يصعب الوصول إلى موظفيها إلكترونيًا. وستُمنح العيّنة مدة أسبوعين للإجابة، مع إرسال تذكيرات دورية لرفع نسبة الاستجابة.

وفي المرحلة الرابعة، سَتُجْمَعُ الاستبانات وتُفَرَزُ لاستبعاد غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ثم تُقَرَّغُ البيانات وتُرمَزُ وتُدخَلُ في برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المشار إليها في قسم الأساليب الإحصائية. وأخيرًا، سَتُفَسَّرُ النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتُصاغ التوصيات العملية والمقترحات البحثية.

1.8. مخطط جانت المشروع المقترح

المرحلة	النشاط	مايو ٢٠٢٦	يونيو ٢٠٢٦	يوليو ٢٠٢٦	أغسطس ٢٠٢٦	سبتمبر ٢٠٢٦	أكتوبر ٢٠٢٦
المرحلة الأولى	مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري	■	■				
المرحلة الثانية	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها		■	■			
المرحلة الثالثة	تطبيق الدراسة الاستطلاعي (Pilot Study)			■	■		
المرحلة الرابعة	التعديل النهائي للأداة في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعي			■	■		
المرحلة الخامسة	توزيع الاستبانات وجمع البيانات الميدانية			■	■	■	
المرحلة السادسة	تفريغ البيانات وترميزها				■	■	

						وإدخالها في SPSS	
						التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	المرحلة السابعة
						تفسير النتائج ومناقشتها	المرحلة الثامنة
						صياغة التوصيات والمقترحات	المرحلة التاسعة
						المراجعة النهائية وإخراج الدراسة بصيغتها النهائية	المرحلة العاشرة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُشكّل التخطيط الإداري حجر الزاوية في منظومة العمل المؤسسي الحكومي، إذ يُمثّل العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالة الارتجال والعشوائية إلى حالة الانتظام والاستباق المنهجي للتحديات. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحكومي، لا سيما مع تصاعد توقعات المستفيدين وتزايد المطالب بالشفافية والكفاءة، أصبح التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة — من تحديد الأهداف والبرمجة الزمنية وتخصيص الموارد والرقابة التخطيطية — ضرورة استراتيجية لا مجرد وظيفة إدارية تقليدية. ومن جهة أخرى، باتت جودة الخدمات المؤسسية معياراً محورياً يُقاس به نجاح الأجهزة الحكومية وقدرتها على تلبية احتياجات المجتمع، حيث تتضافر أبعاد الموثوقية والاستجابة والملموسية والتعاطف والأمان في رسم صورة متكاملة لمستوى الأداء الخدمي.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري معمّق للمتغيرين الرئيسيين للدراسة — التخطيط الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً وجودة الخدمات المؤسسية بوصفها متغيراً تابعاً — مع استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بكل متغير على حدة، ثم تحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بينهما. وقد حرص الباحث على انتقاء دراسات عربية وأجنبية حديثة تُغطّي جوانب متعددة من الموضوع، بما يُتيح بناء قاعدة معرفية متينة تُسهم في تأطير مشكلة الدراسة وتوجيه فرضياتها.

2.2. المتغير المستقل: التخطيط الإداري

تمهيد

يُعَدّ التخطيط الإداري من أقدم الوظائف الإدارية وأكثرها أهمية في تحديد مسار المنظمات نحو تحقيق غاياتها، فهو العملية الذهنية والتنظيمية التي تسبق التنفيذ وتُرشده، وتُشكّل القاعدة التي تُبنى عليها بقية الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة. وقد تطورت النظرة إلى التخطيط الإداري من كونه مجرد إجراء روتيني لتحديد المهام إلى كونه منظومة متكاملة تتضمن التنبؤ بالمستقبل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب منها. وفي السياق الحكومي تحديداً، يكتسب التخطيط الإداري بعداً خاصاً نظراً لتعقّد الهياكل

التنظيمية وتعدد أصحاب المصلحة ومحدودية الموارد في كثير من الأحيان، مما يجعل التخطيط المحكم ضرورة لا غنى عنها لضمان كفاءة الأداء وفعالية المخرجات.

مفهوم التخطيط الإداري

يُعرّف التخطيط الإداري بأنه العملية المنظمة التي تتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها ورسم المسارات والوسائل الكفيلة ببلوغها، مع تحديد الموارد اللازمة والأطر الزمنية المناسبة وآليات المتابعة والتقويم. وقد عرّفه إبراهيم (٢٠٢١) بأنه "عملية استشرافية منهجية تقوم على جمع المعلومات وتحليلها بهدف صياغة أهداف واقعية ووضع خطط تنفيذية قابلة للقياس والمراجعة". ويتفق هذا التعريف مع ما أشار إليه الدايل (٢٠٢٥) من أن التخطيط الإداري يُمثّل "الجسر الذي يربط بين الواقع الراهن للمؤسسة والمستقبل الذي تطمح إليه، من خلال سلسلة من القرارات المدروسة التي توجّه الجهود وتُنسّق الموارد". وعلى الصعيد الأجنبي، يُعرّف Thang & Tuyen (2023) التخطيط الإداري بأنه إطار منهجي يُحدّد الأولويات التنظيمية ويوجّه عمليات تخصيص الموارد واتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ويتضح من هذه التعريفات أن التخطيط الإداري ليس مجرد عملية فنية آلية، بل هو نشاط فكري استراتيجي يتطلب رؤية شاملة وقدرة على التنبؤ والتكيف مع المتغيرات.

أهمية التخطيط الإداري

تنبثق أهمية التخطيط الإداري من كونه يُوفّر للمنظمة خارطة طريق واضحة تُقلّل من حالة عدم اليقين وتُمكنها من الاستعداد للتحديات المستقبلية. فالتخطيط الإداري يُسهم في ترشيد استخدام الموارد المتاحة — البشرية والمالية والتقنية — من خلال توجيهها نحو الأهداف ذات الأولوية، مما يُقلّل الهدر ويُعظّم العائد. كما يُعزّز التخطيط التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، إذ يُحدّد أدوار كل وحدة ومسؤولياتها ضمن إطار متكامل يمنع التداخل والازدواجية. وفي السياق الحكومي، تبرز أهمية التخطيط الإداري بشكل خاص في تمكين المؤسسات من الاستجابة لتطلعات المواطنين المتزايدة وتحقيق متطلبات رؤى التحول الوطنية، فضلاً عن دوره في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. وقد أكّد رضوان وغنيم (٢٠٢١) أن التخطيط المحكم يُشكّل مدخلاً جوهرياً لمواجهة الفساد الإداري، حيث يُتيح وضع آليات رقابية

مسبقة تكشف الانحرافات قبل وقوعها. كذلك أشار مرسى (٢٠٢٤) إلى أن التخطيط الإداري يُعدّ شرطاً أساسياً للتمكين الوظيفي، إذ لا يمكن تفويض الصلاحيات بفعالية دون وجود أهداف واضحة وأطر تنظيمية محددة.

أهداف التخطيط الإداري

يسعى التخطيط الإداري إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تُشكّل في مجموعها المنظومة الموجهة للأداء المؤسسي. فمن أبرز هذه الأهداف تحويل الرؤية المؤسسية إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ، بحيث تتحوّل التوجهات العامة إلى مهام محددة ذات مؤشرات أداء واضحة. كما يهدف التخطيط إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية، وهو ما يتطلب تحليلاً دقيقاً للفجوات وأولويات التخصيص. ومن أهدافه أيضاً تقليل المخاطر التشغيلية من خلال استشراف السيناريوهات المحتملة ووضع خطط بديلة لمواجهتها، وهو ما أكّده دراسة الهاميس (٢٠٢٥) التي أثبتت الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمات على إدارة الأزمات. فضلاً عن ذلك، يهدف التخطيط الإداري إلى تعزيز التعاون والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية، وتوفير أساس موضوعي لتقييم الأداء ومحاسبة المسؤولين، وتحفيز الإبداع والابتكار من خلال خلق بيئة تنظيمية مستقرة تُشجّع على المبادرة والتطوير.

أبعاد التخطيط الإداري

يتألف التخطيط الإداري — وفقاً لما تبنته هذه الدراسة — من أربعة أبعاد رئيسة تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة تخطيطية شاملة:

البعد الأول: تحديد الأهداف — يُمثّل هذا البعد نقطة الانطلاق في أي عملية تخطيطية، حيث يتضمن صياغة الأهداف العامة والتفصيلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ويشترط في الأهداف أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومرتبطة بإطار زمني، وأن تتسق مع رؤية المؤسسة ورسالتها. وتُشير الأدبيات إلى أن وضوح الأهداف يُساهم في توحيد جهود العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز، كما يُوفّر معياراً موضوعياً لقياس الأداء وتقييم النتائج.

البعد الثاني: البرمجة الزمنية — يتعلق هذا البعد بتحديد الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمهام المخطط لها، بما يشمل تحديد تواريخ البدء والانتهاى لكل مرحلة، وتسلسل الأنشطة وأولوياتها، والمدد الزمنية المخصصة لكل نشاط. وتُعَدّ البرمجة الزمنية عنصراً جوهرياً في نجاح التخطيط، إذ أن غياب الإطار الزمني يُحوّل الخطط إلى مجرد أمنيات غير ملزمة.

البعد الثالث: تخصيص الموارد — يُركّز هذا البعد على عملية توزيع الموارد المتاحة — سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية أو مادية — على الأنشطة والبرامج المختلفة وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية. ويتطلب تخصيص الفعّال للموارد إجراء تحليل دقيق للاحتياجات ومقارنتها بالإمكانات المتاحة، مع مراعاة المرونة الكافية لمواجهة المتغيرات غير المتوقعة.

البعد الرابع: الرقابة التخطيطية — يُعنى هذا البعد بمتابعة تنفيذ الخطط وقياس مدى التقدم المحرز نحو الأهداف المحددة، واكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتُشكّل الرقابة التخطيطية حلقة التغذية الراجعة التي تضمن استمرارية التحسين وتُمكن المؤسسة من التعلم من تجاربها وتطوير ممارساتها التخطيطية.

الدراسات السابقة المرتبطة بالتخطيط الإداري

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الهايس (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمات الشركات: دراسة ميدانية على شركة مديوتيك الدوائية في حمص"، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي — متمثلة في الأهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية والإجراءات — وقدرة الشركة على إدارة أزماتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على جميع العاملين في المستويات الإدارية بالشركة البالغ عددهم ٣٧ عاملاً، واسترُدّت ٣٢ استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج لافتة أبرزها عدم وجود دور معنوي ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات بشكل منفرد، بينما ثبت وجود دور معنوي ذي دلالة إحصائية لكل من خطط التخطيط الاستراتيجي وإجراءاته

في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية مفصلة وإجراءات عملية قابلة للتطبيق، مع تعزيز مرونة الخطط لتتكيف مع الظروف الاستثنائية.

وفي سياق التخطيط وعلاقته بالإبداع المؤسسي، أجرى خضر وعطايا وحجازي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، سعت إلى بناء تصور شامل لكيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحفيز الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في عدد من الجامعات المصرية. وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم بشكل فاعل في خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، لا سيما حين يتضمن رؤية واضحة وأهدافاً محقّرة وآليات مرنة تسمح بالتجريب والمبادرة. وأوصت الدراسة بتبني مقاربة تخطيطية تشاركية تُشرك مختلف الأطراف المعنية في صياغة الخطط وتنفيذها، مع تخصيص موارد كافية لدعم المشروعات الإبداعية.

كما قدّم الدليل (٢٠٢٥) دراسة بعنوان "التخطيط كمتغير لتحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات الاجتماعية"، هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الإداري في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الاجتماعية، مع التركيز على أبعاد التخطيط المتمثلة في وضوح الأهداف والبرمجة والتنسيق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من العاملين في المؤسسات الاجتماعية السعودية. وقد خلصت إلى أن التخطيط الإداري المحكم يُعدّ مدخلاً أساسياً لتمكين العاملين، حيث يُوفّر لهم إطاراً واضحاً للعمل ويُمنحهم الثقة لاتخاذ القرارات ضمن صلاحياتهم المحددة. وأوصت بضرورة ربط عمليات التخطيط بمنظومة التمكين الإداري، وتدريب القيادات على أساليب التخطيط التشاركي الذي يُعزّز الشعور بالملكية والمسؤولية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Thang & Tuyen (2023) دراسة بعنوان "Efficient Administrative Management Strategy for Activities in International Higher Education Institutions: Lessons for Vietnam"، هدفت إلى تحليل استراتيجيات الإدارة الإدارية الفعّالة في مؤسسات التعليم العالي الدولية واستخلاص الدروس المستفادة للسياق الفيتنامي. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، حيث

استعرضت تجارب عدد من الجامعات الدولية الرائدة في مجال التخطيط والإدارة الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تتبنى نهجاً تخطيطياً شاملاً يدمج بين الأهداف الأكاديمية والإدارية ضمن رؤية موحدة، وأن كفاءة التخطيط الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى اللامركزية والمرونة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة تخطيط إداري رقمية تُعزز الشفافية وتُسرع عمليات اتخاذ القرار، مع التأكيد على أهمية بناء قدرات القيادات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وقدّم (Mihrez (2026 دراسة بعنوان "The Role of Administrative Planning and Control in Enhancing Job Performance: Decision-Making Quality as a Mediating Variable"، هدفت إلى اختبار أثر التخطيط الإداري والرقابة في تعزيز الأداء الوظيفي مع فحص الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار، وذلك بالتطبيق على جامعة غريان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين الإداريين والأكاديميين بالجامعة. وقد كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، كما أثبتت الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرار في هذه العلاقة، مما يعني أن التخطيط الإداري يُعزز الأداء بشكل مباشر ويُعزّزه أيضاً بشكل غير مباشر من خلال تحسين جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد منهجية تخطيطية واضحة تتضمن أهدافاً محددة ومعايير رقابية فعالة، مع الاستثمار في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية.

كما أجرى (Aithal & Maiya (2023 دراسة بعنوان "Development of a New Conceptual Model for Improvement of the Quality Services of Higher Education Institutions in Academic, Administrative, and Research Areas"، هدفت إلى بناء نموذج مفاهيمي جديد لتحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي عبر ثلاثة محاور: الأكاديمي والإداري والبحثي. استخدمت الدراسة منهج التحليل النظري والنمذجة المفاهيمية، حيث تم مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بأفضل الممارسات في إدارة مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت إلى نموذج متكامل يضع التخطيط الإداري في صميم منظومة التحسين المستمر، مؤكدة أن التخطيط الفعّال للعمليات الإدارية — بما يشمل من تحديد أهداف واضحة وتخصيص موارد كافية ووضع جداول زمنية واقعية — يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه جودة الخدمات في

مختلف المجالات. وأوصت الدراسة بتبني هذا النموذج مع تكييفه وفقاً لخصوصيات كل مؤسسة، والتأكيد على ضرورة التكامل بين التخطيط الإداري والأكاديمي والبحثي.

2.3. المتغير التابع: جودة الخدمات المؤسسية

تمهيد

شهد مفهوم جودة الخدمات تطوراً جوهرياً على مدى العقود الماضية، حيث انتقل من كونه مفهوماً هامشياً مرتبطاً بالقطاع الصناعي إلى كونه ركيزة أساسية في إدارة المنظمات الخدمية عموماً والحكومية خصوصاً. وقد أسهمت الطفرة في وعي المستفيدين وتزايد البدائل المتاحة أمامهم — حتى في القطاع الحكومي الذي بدأ يشهد تنافسية متصاعدة مع دخول القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات — في جعل الجودة معياراً حاسماً لا يمكن تجاهله. وتتميز جودة الخدمات عن جودة المنتجات المادية بخصائص فريدة تتبع من طبيعة الخدمة ذاتها — كاللاملموسية والتلازمة والتباين وعدم القابلية للتخزين — مما يجعل قياسها وإدارتها أكثر تعقيداً ويتطلب أدوات ومقاربات متخصصة.

مفهوم جودة الخدمات المؤسسية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم جودة الخدمات، إلا أنها تتقاطع في التأكيد على أن الجودة تتحدد بمدى التطابق بين توقعات المستفيد وإدراكه للخدمة الفعلية المقدمة. فقد عرّفها عوض (2023) بأنها "الدرجة التي تُلبّي فيها الخدمة المقدمة احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، أو تتجاوزها، بشكل مستمر وموثوق". أما الصفار (٢٠٢٤) فقد أشار إلى أن جودة الخدمات تُمثّل "مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة والتي تُمكنها من تحقيق الرضا لدى المستفيدين من خلال تلبية حاجاتهم الصريحة والضمنية". وعلى المستوى الأجنبي، يُعرّف Rizos, Sfakianaki & Kakouris (2022) جودة الخدمات الإدارية بأنها "مستوى التميز في العمليات الإدارية والإجراءات التنظيمية الذي يُفضي إلى تقديم خدمات تُحقّق رضا المستفيدين وتُعزّز ثقتهم بالمؤسسة". ويتضح من هذه التعريفات أن جودة الخدمات مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد الالتزام بالمواصفات الفنية ليشمل البعد الإنساني والعاطفي في تجربة المستفيد.

أهمية جودة الخدمات المؤسسية

تكتسب جودة الخدمات المؤسسية أهميتها من تأثيراتها المتعددة على مستوى المؤسسة والمستفيدين والمجتمع ككل. فعلى مستوى المؤسسة، تُسهم الجودة في بناء سمعة مؤسسية إيجابية تُعزز الثقة العامة وتُسهّل الحصول على الدعم والتمويل، كما تُقلّل من تكاليف إعادة العمل ومعالجة الشكاوى والأخطاء. وعلى مستوى المستفيدين، تُحقّق جودة الخدمات الرضا والولاء وتُقلّل من الإحباط الناتج عن التعامل مع الأجهزة الحكومية، وهو ما ينعكس إيجاباً على التزام المواطنين وثقتهم في الدولة ومؤسساتها. وقد أكّد محمود وأبو قلة (٢٠٢٤) أن جودة الخدمات تُعدّ من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح القيادات الإدارية في أداء مهامها، إذ أن القيادة الفعّالة تنعكس حتماً على مستوى الخدمات المقدمة. كما أشارت دراسة (Horbata 2024) إلى أن مراقبة جودة الخدمات الإدارية وتقييمها بشكل منتظم يُشكّل ضماناً أساسية لاستمرارية التحسين وتلافي التراجع في مستوى الأداء.

أهداف جودة الخدمات المؤسسية

تتعدد الأهداف التي يسعى تحسين جودة الخدمات المؤسسية إلى تحقيقها، وتتراوح بين أهداف مباشرة تتعلق بتجربة المستفيد وأهداف استراتيجية ترتبط بالأداء المؤسسي الشامل. فمن أبرز هذه الأهداف تحقيق رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم أو تفوقها، وتقليل زمن الانتظار والإجراءات البيروقراطية التي تُعيق الحصول على الخدمة بسلاسة. كما يهدف تحسين الجودة إلى رفع كفاءة العمليات الداخلية من خلال تبسيط الإجراءات والقضاء على الهدر والازدواجية، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات والمستجدات بمرونة وسرعة. وتشمل الأهداف أيضاً بناء ثقافة مؤسسية تُقدّر الجودة وتُحفّز العاملين على التحسين المستمر، وتطوير أنظمة قياس فعّالة تُمكن من رصد مستوى الأداء واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

أبعاد جودة الخدمات المؤسسية

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج SERVQUAL الذي طوّره Parasuraman وزملاؤه، والذي يُعدّ من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في قياس جودة الخدمات، ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية:

البعد الأول: الملموسية — (Tangibles) يُشير هذا البعد إلى المظهر المادي للمرافق والتجهيزات والمعدات والمواد المستخدمة في تقديم الخدمة، فضلاً عن المظهر العام للعاملين. ويتضمن عناصر مثل نظافة المكان وحداثة التجهيزات وجاذبية التصميم الداخلي وتوافر التقنيات الحديثة. وتُعدّ الملموسية بمثابة الواجهة الأولى التي يحكم من خلالها المستفيد على جودة الخدمة قبل حتى أن يحصل عليها.

البعد الثاني: الموثوقية — (Reliability) يُعبّر عن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة وثبات واعتمادية، وهو يُعدّ من أهم أبعاد الجودة تأثيراً على رضا المستفيدين، إذ أن الالتزام بالوعود يبني الثقة ويُرسّخ المصداقية. ويشمل هذا البعد الوفاء بالمواعيد وتقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى والاحتفاظ بسجلات دقيقة.

البعد الثالث: الاستجابة — (Responsiveness) يتعلق بالرغبة في مساعدة المستفيدين وتقديم الخدمة لهم بسرعة وكفاءة، ويتضمن سرعة الرد على الاستفسارات والشكاوى والمبادرة بتقديم المساعدة وتقليل زمن الانتظار. ويعكس هذا البعد مدى اهتمام المؤسسة بالمستفيد واستعدادها لبذل الجهد الإضافي لخدمته.

البعد الرابع: الأمان — (Assurance) يُشير إلى المعرفة والكفاءة المهنية للعاملين وقدرتهم على إثارة الثقة والاطمئنان لدى المستفيدين، ويشمل المهارة في أداء الخدمة واللباقة في التعامل والقدرة على الإجابة عن الأسئلة وتوفير بيئة آمنة للتعاملات.

البعد الخامس: التعاطف — (Empathy) يُعبّر عن الاهتمام الشخصي الذي تُؤليه المؤسسة لكل مستفيد، ويتضمن فهم احتياجاته الخاصة ومراعاة ظروفه والتعامل معه بإنسانية واحترام، فضلاً عن ملائمة ساعات العمل وسهولة الوصول إلى الخدمة.

الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات المؤسسية

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الصفار (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية"، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي — بأبعادها المتمثلة في النظم الخبيرة والوكلاء الأذكاء والخوارزميات الجينية والشبكات العصبية — على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة بلغت ٢٠٦ من العاملين في مجال الخدمات بالشركة. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من تطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة الخدمات في الشركة، فضلاً عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعة على جودة الخدمات، وتبيّن أن هذا الأثر ناتج بشكل رئيسي عن بُعد الوكلاء الأذكاء. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء، مع التأكيد على أهمية التكامل بين التقنية والعنصر البشري.

كما أجرى عوض (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل"، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمشاركين. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة على عينة من العاملين في الشركة. وقد أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات، حيث أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية إيجابية تُركّز على الجودة والابتكار وخدمة المستفيد تُقدّم خدمات أفضل من تلك التي تسودها ثقافة بيروقراطية جامدة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحويل الثقافة التنظيمية نحو ثقافة الجودة والتميز، من خلال القدوة القيادية والتدريب والتحفيز المستمر.

وأجرى محمود وأبو قلة (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "القيادات الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، وهي رسالة ماجستير هدفت إلى بيان أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى جودة الخدمات المقدمة من أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من العاملين في المستويات الإشرافية والتنفيذية. وقد كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادات الإدارية في تحسين جودة الخدمات، لا سيما حين تتبنى هذه القيادات أنماطاً تشاركية وتحولية تُحفّز العاملين وتمكّنهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية وتأهيلها وفق منهجيات حديثة تُركّز على خدمة المستفيد وتحسين الجودة المستمر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Rizos, Sfakianaki & Kakouris (2022) دراسة بعنوان "Quality of Administrative Services in Higher Education"، هدفت إلى تقييم جودة الخدمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من منظور المستفيدين، مع تحديد العوامل المؤثرة في مستوى الجودة وأولويات التحسين. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تطبيق استبانة مبنية على نموذج SERVQUAL على عينة من الطلاب والموظفين. وقد أظهرت النتائج وجود فجوات ملحوظة بين توقعات المستفيدين وإدراكهم الفعلي لجودة الخدمات الإدارية، وكانت أبرز الفجوات في بعدي الاستجابة والتعاطف، بينما حقق بعد الملموسية مستوى أفضل نسبياً. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحسين سرعة الاستجابة وتعزيز الاهتمام الشخصي بالمستفيدين، مع تطوير آليات منتظمة لقياس رضا المستفيدين واستخدام نتائجها في توجيه جهود التحسين.

وقدّم Agustin, Imron & Mustiningsih (2024) دراسة بعنوان "The Role of Administrative Personnel in Improving the Quality of Services in Schools"، هدفت إلى استكشاف دور العاملين الإداريين في تحسين جودة الخدمات في المدارس، مع التركيز على الكفاءات والممارسات التي تُميّز الأداء المتفوق. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتمّ جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة والملاحظة الميدانية في عدد من المدارس. وقد توصلت إلى أن العاملين الإداريين يلعبون دوراً محورياً في تشكيل تجربة المستفيدين وتحديد مستوى رضاهم، وأن كفاءاتهم المهنية وقدرتهم على التواصل الفعال والتعامل مع الشكاوى تُعدّ من أهم محددات جودة الخدمة. وأوصت الدراسة بالاستثمار في تدريب العاملين الإداريين وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، مع وضع معايير أداء واضحة وأنظمة تحفيز فعّالة.

كما أجرى Horbata (2024) دراسة بعنوان "Criteria for Monitoring and Assessing the Quality of Administrative Services"، وذلك بالتطبيق على مركز تقديم الخدمات الإدارية في مجلس مدينة إيربين بأوكرانيا. هدفت الدراسة إلى تطوير معايير شاملة لرصد وتقييم جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية المحلية. اعتمدت على المنهج التحليلي، وتم تحليل البيانات المتعلقة بأداء المركز وردود فعل المستفيدين ومؤشرات الكفاءة التشغيلية. وقد توصلت إلى مجموعة شاملة من المعايير تتضمن زمن معالجة الطلبات ومعدل

الأخطاء ومستوى رضا المستفيدين وشفافية الإجراءات وسهولة الوصول إلى الخدمة. وأكدت الدراسة أن التقييم المنتظم لجودة الخدمات وفق معايير محددة يُشكّل أداة فعّالة للتحسين المستمر، وأوصت بتبني منظومة رقابية متكاملة تجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، مع إشراك المستفيدين في عملية التقييم بشكل مؤسسي ومنتظم.

2.4. العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية

تقوم العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية على أساس منطقي متين مفاده أن جودة المخرجات (الخدمات) تتوقف بالضرورة على جودة العمليات التي تسبقها وتُوجَّهها، وفي مقدمتها عملية التخطيط. فالتخطيط الإداري — بوصفه الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة — يُحدّد الإطار الذي تعمل ضمنه جميع العمليات اللاحقة، بدءاً من تنظيم الموارد وتوجيه الأفراد وصولاً إلى مراقبة الأداء وتقييم النتائج. ومن المنظور النظري، يمكن تتبّع هذه العلاقة عبر عدة مسارات:

المسار الأول يتعلق بالعلاقة بين تحديد الأهداف وجودة الخدمات، حيث أن الأهداف الواضحة والمحددة تُوفّر للعاملين بوصلة توجيهية تُمكنهم من فهم ما هو مطلوب منهم بدقة، مما يُقلّل من الغموض والارتباك ويُعزّز قدرتهم على تقديم خدمات متسقة وذات مستوى عالٍ. فحين يعرف كل موظف الهدف الذي يعمل نحوه ومعايير الأداء المتوقعة منه، تقل احتمالات الخطأ والتباين في مستوى الخدمة.

المسار الثاني يربط بين البرمجة الزمنية وجودة الخدمات، فالالتزام بجداول زمنية محددة يضمن تقديم الخدمات في الأوقات المناسبة، وهو ما يُعزّز بُعدي الموثوقية والاستجابة في نموذج جودة الخدمة. كما أن البرمجة الزمنية الفعّالة تُساعد في توزيع عبء العمل بشكل متوازن وتمنع التراكم الذي يُؤدي إلى التأخير وتدني مستوى الخدمة.

المسار الثالث يتعلق بالعلاقة بين تخصيص الموارد وجودة الخدمات، إذ أن توفير الموارد الكافية والمناسبة — من كوادر مؤهلة وتجهيزات حديثة وميزانيات كافية — يُشكّل شرطاً ضرورياً لتقديم خدمات عالية الجودة. فلا يمكن تحقيق جودة حقيقية في ظل نقص الموارد أو سوء توزيعها، مهما بلغت كفاءة العاملين واجتهادهم.

المسار الرابع يربط بين الرقابة التخطيطية وجودة الخدمات، حيث أن المتابعة المنتظمة لتنفيذ الخطط والكشف المبكر عن الانحرافات يُمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة تمنع تدهور مستوى الخدمة، وتُحوّل الأخطاء إلى فرص للتعلّم والتحسين.

وتجد هذه العلاقة تأصيلاً نظرياً في عدة أطر فكرية، منها نظرية الأنظمة التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملًا تتأثر مخرجاته بجودة مدخلاته وعملياته، حيث يُمثّل التخطيط أحد أهم العمليات المحورية. ومنها أيضاً مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يُؤكّد أن الجودة تبدأ من مرحلة التخطيط وليس من مرحلة التنفيذ أو الفحص، وأن الوقاية من المشكلات أقل تكلفة وأكثر فعالية من اكتشافها بعد وقوعها.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

أجرى عبيدي وحداد (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية 'الهندرة' في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة"، هدفت إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها — التخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا والاتصال الفعال وتكنولوجيا المعلومات — في تحسين جودة الخدمات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من ١٢٠ مفردة من الأطباء والفنيين والإداريين بالمستشفى. وقد أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها مجتمعة في تحسين جودة الخدمات الصحية، مع وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرين. وقد كان لبُعد التخطيط الاستراتيجي دور بارز في هذه العلاقة، مما يُؤكّد أن التخطيط يُشكّل ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط طويل الأمد ووضع خطط استراتيجية واضحة ومرنة تتناسب مع متطلبات الخدمات الصحية المتطورة.

وأجرى الجهوري (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت"، هدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

التميز المؤسسي — الذي تُعدّ جودة الخدمات أحد أركانه الأساسية — في الجامعات الحكومية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ جمع البيانات من عينة قصدية بلغت ٧٦ مفردة من الموظفين في المستويات الإشرافية فما فوق. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بلغت ٠.٩٨١، مما يُشير إلى أن التخطيط يُفسّر النسبة الأكبر من التباين في مستوى التميز المؤسسي. كما تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. وأوصت الدراسة بوضع آليات محددة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة في صياغة الخطط الاستراتيجية، مع ترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في جميع أنحاء المؤسسة.

كما أجرى السلمي (٢٠٢٦) دراسة بعنوان "التخطيط الإداري لبرامج التدريب المجتمعي في الهلال الأحمر: نموذج تطويري لتعزيز الجاهزية الإسعافية والاستدامة"، هدفت إلى بناء نموذج تطويري يربط بين التخطيط الإداري لبرامج التدريب وجودة الخدمات الإسعافية المقدمة للمجتمع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تبني مقاربة تطويرية لبناء النموذج المقترح. وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الإداري المحكم لبرامج التدريب — بما يشمل من تحديد احتياجات تدريبية دقيقة ووضع جداول زمنية مناسبة وتخصيص موارد كافية ومتابعة مستمرة — يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الجاهزية الإسعافية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بتبني النموذج المقترح مع تكييفه وفقاً لاحتياجات كل فرع، والتأكيد على استدامة عمليات التخطيط والتقييم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى (Aithal & Maiya (2023) دراسة بعنوان "Development of a New Conceptual Model for Improvement of the Quality Services of Higher Education Institutions in Academic, Administrative, and Research Areas"، تناولت بشكل مباشر العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات من خلال بناء نموذج مفاهيمي يضع التخطيط في قلب منظومة التحسين. واستخدمت الدراسة منهج التحليل النظري والنمذجة المفاهيمية، وقد أكّد النموذج أن التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة — تحديد الأهداف والبرمجة وتخصيص الموارد والرقابة — يُشكّل المحرك الرئيسي لتحسين جودة الخدمات في

جميع محاور عمل المؤسسة. وأوصت الدراسة بتبني مقاربة تخطيطية تكاملية تربط بين الأبعاد الأكاديمية والإدارية والبحثية في إطار واحد.

كما أجرى (Agustin, Imron & Mustiningsih (2024) دراسة استكشفت العلاقة بين الممارسات الإدارية — بما فيها التخطيط — وجودة الخدمات في المدارس. وقد كشفت النتائج عن أن المدارس التي يتبنى فيها الجهاز الإداري ممارسات تخطيطية منظمة — تتضمن تحديد أهداف خدمية واضحة وبرمجة زمنية دقيقة وتوزيعاً عادلاً للموارد ومتابعة منتظمة — تُقدّم خدمات ذات جودة أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بتلك التي تعمل بأسلوب ارتجالي. وأوصت الدراسة بتعزيز القدرات التخطيطية للعاملين الإداريين في المدارس من خلال برامج تدريبية مُصمّمة خصيصاً لهذا الغرض.

وأجرى (Horbata (2024) دراسة تناولت معايير مراقبة وتقييم جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية المحلية، وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة تخطيط ورقابة متكاملة تُحقّق مستويات أعلى في جودة خدماتها الإدارية مقارنة بتلك التي تقتصر إلى منظومة تخطيطية واضحة. وأكدت الدراسة أن التخطيط المسبق لمعايير الجودة وآليات المتابعة يُمكن المؤسسة من التحسين المستمر والاستباقي، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوع المشكلات. وأوصت بضرورة دمج أنظمة التخطيط مع أنظمة إدارة الجودة في إطار متكامل يضمن ترجمة الخطط إلى خدمات فعلية عالية الجودة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين للدراسة — التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية — فضلاً عن العلاقة القائمة بينهما. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية أن التخطيط الإداري بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) يُشكّل منظومة متكاملة تؤثر في جودة الأداء المؤسسي وتُحدّد مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أن جودة الخدمات المؤسسية — بأبعادها الخمسة وفق نموذج SERVQUAL (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) — تُمثّل المحصلة النهائية التي يحكم من خلالها المستفيد على كفاءة المؤسسة ومدى التزامها بتلبية احتياجاته.

وقد أكّدت الدراسات السابقة — العربية والأجنبية على حد سواء — وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات، حيث أثبتت أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تخطيطية منظمة وفعالة تُحقّق مستويات أعلى في جودة خدماتها. كما كشفت عن أن هذه العلاقة ليست مباشرة فحسب، بل تتوسطها متغيرات أخرى كجودة اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية. ومن الملاحظات المهمة التي أسفرت عنها مراجعة الأدبيات وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري مجتمعة وجودة الخدمات في إدارات الدعم الإداري الحكومية تحديداً، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يُسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة لاختبار أثر التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية. وتُعدّ المنهجية حجر الأساس في أي بحث علمي، إذ تحدد الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج موثوقة قابلة للتعميم. ويعرض هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وأساليب أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات وأدواتها، وأنواع البيانات المستخدمة، وصولاً إلى الإجراءات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرص الباحث على أن تتسم المنهجية المتبعة بالدقة والموضوعية بما يخدم أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتمثل أهمية التعريفات الإجرائية في ضبط المفاهيم النظرية وترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التخطيط الإداري، ويُعرّف إجرائياً بأنه العملية الإدارية المنظمة التي تقوم بها إدارات الدعم الإداري الحكومية لتحديد ما ينبغي إنجازه مستقبلاً والوسائل اللازمة لذلك، ويُقاس من خلال الأبعاد الأربعة الآتية:

- **تحديد الأهداف:** ويُعرّف إجرائياً بأنه قيام الإدارة بصياغة غايات واضحة ومحددة وقابلة للقياس توجه نشاطها، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد في أداة الدراسة.
- **البرمجة الزمنية:** وتُعرّف إجرائياً بأنها ترتيب الأنشطة والمهام وفق جداول زمنية محددة تضمن إنجاز الأعمال في مواعيدها، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.
- **تخصيص الموارد:** ويُعرّف إجرائياً بأنه توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية على الأنشطة بما يحقق الاستخدام الأمثل لها، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

- **الرقابة التخطيطية:** وتُعرّف إجرائيًا بأنها متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا البُعد.

المتغير التابع: جودة الخدمات المؤسسية، وتُعرّف إجرائيًا بأنها مدى قدرة إدارات الدعم الإداري الحكومية على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتفي بمتطلباتهم بكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات هذا المتغير في أداة الدراسة.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضوع البحث وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقة بين متغيراتها، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التخطيط الإداري على جودة الخدمات المؤسسية. ويمكن تلخيص "البوصلة البحثية" للدراسة في الأبعاد الفلسفية والمنهجية الآتية:

من حيث **الفلسفة البحثية**، تبنت الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) القائمة على الموضوعية وقياس الظواهر كمياً واختبار الفرضيات. ومن حيث **المنهج الاستدلالي**، اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي (Deductive) الذي ينطلق من الإطار النظري والفرضيات نحو الاختبار التجريبي. أما من حيث **الأسلوب البحثي**، فقد اعتمدت الدراسة الأسلوب الكمي (Quantitative) القائم على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا. ومن حيث **الاستراتيجية البحثية**، اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح (Survey) باستخدام الاستبانة أداة رئيسية. ومن حيث **الأفق الزمني**، فإن الدراسة مقطعية (Cross-sectional) جمعت بياناتها في فترة زمنية واحدة محددة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في إدارات الدعم الإداري الحكومية المستهدفة بالدراسة. وبهدف تحديد حجم العينة المناسب اعتمد الباحث على معادلة تحديد حجم العينة من المجتمعات المحدودة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)

ولأغراض التوضيح بالأرقام الحقيقية، نفترض أن حجم مجتمع البحث (N) يبلغ نحو 300 موظف. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson) لتحديد حجم العينة:

حيث $N =$:حجم المجتمع، $Z =$ الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة ٩٥٪ وتساوي (1.96)، $p =$ نسبة توافر الخاصية وتساوي (0.50)، $d =$ نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

وبالتعويض بالأرقام يكون حجم العينة المطلوب نحو 169 مفردة تقريباً، وقد رأى الباحث رفع العدد إلى 180 استبانة موزعة لمواجهة احتمالات عدم الاسترداد أو عدم الصلاحية، استُرد منها 170 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (94.4%)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض التحليل الإحصائي.

3.5. طريقة جمع البيانات وجدول أدوات البحث

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المستجيبين في وقت محدود وبتكلفة منخفضة. وقد صُممت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = 1) ويوضح الجدول الآتي بنية أداة الدراسة وعدد فقرات كل بُعد:

القسم	المتغير / البُعد	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية	—
الثاني	بُعد: تحديد الأهداف	4
	بُعد: البرمجة الزمنية	4
	بُعد: تخصيص الموارد	4
	بُعد: الرقابة التخطيطية	4
	إجمالي المتغير المستقل	16
الثالث	المتغير التابع: جودة الخدمات المؤسسية	12
	الإجمالي العام لفقرات الاستبانة	28

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

البيانات الأولية: (Primary Data) وهي البيانات التي جُمعت ميدانياً مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر الاستبانة المصممة لهذا الغرض، وتمثل المصدر الأساسي لاختبار فرضيات الدراسة.

البيانات الثانوية: (Secondary Data) وهي البيانات المستمدة من المصادر المنشورة سابقاً، مثل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد استُخدمت في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فقرات الاستبانة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، ووفق الخطوات الآتية:

١. **الإحصاء الوصفي:** حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
٢. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لقياس مستوى الاستجابة على فقرات وأبعاد متغيري الدراسة وترتيبها.
٣. **اختبار الثبات: (Cronbach's Alpha)** للتحقق من ثبات أداة الدراسة، إذ تُعدّ القيمة (٠.٧٠) فأكثر مؤشراً مقبولاً للثبات.
٤. **اختبار صدق الأداة:** من خلال الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء) وصدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد).
٥. **اختبارات التوزيع الطبيعي:** مثل معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل استخدام الأساليب المعلمية.
٦. **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع.

٧. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Regression) لاختبار أثر التخطيط

الإداري بأبعاده على جودة الخدمات المؤسسية واختبار فرضيات الدراسة.

٨. اختبار تباين التضخم: (VIF) للتأكد من خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity)

بين المتغيرات المستقلة.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تكون قد استعرضت المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لاختبار أثر التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، والرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية. وقد حرص الباحث على تقديم إطار منهجي متكامل يلبي متطلبات الدقة والموضوعية، بدءًا من التعريفات الإجرائية للمتغيرات التي حوّلت المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، مرورًا بتصميم البحث الذي تبنى الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي والأسلوب الكمي واستراتيجية المسح، وصولًا إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينها التي بلغت (١٨٠) استبانة موزعة، استُرد منها (١٧٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (٩٤.٤٪). كما تم تفصيل أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، التي ضمت (٢٨) فقرة موزعة على متغيري الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إلى جانب أنواع البيانات المعتمدة (الأولية والثانوية). وأخيرًا، عرض الباحث الإجراءات الإحصائية التي سيتم تطبيقها باستخدام برنامج (SPSS)، والتي تشمل الإحصاء الوصفي، واختبارات الثبات والصدق، واختبارات التوزيع الطبيعي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار التعدد الخطي. ومن خلال هذه المنهجية المتكاملة، يُؤمل أن تُسهم الدراسة في تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم، تجيب عن تساؤلات البحث وتختبر فرضياته بشكل دقيق، لتكون بذلك أساسًا صلبًا يُبنى عليه تحليل النتائج ومناقشتها في الفصول القادمة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعدّ الفصل الرابع الحلقة التطبيقية التي تُترجم فيها الأطر النظرية والفرضيات إلى نتائج قابلة للقياس والتفسير، إذ يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، مستخدماً جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ للثبات ومعامل ارتباط بيرسون وتحليلي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ويستعرض هذا الفصل توصيفاً لعينة الدراسة من خلال البيانات الديموغرافية، ثم يعرض نتائج اختبارات الصدق والثبات للتأكد من جودة أداة القياس، ويليهما الإحصاء الوصفي لفقرات وأبعاد المتغيرين المستقل والتابع، ثم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى خاتمة تُلخّص أبرز ما توصل إليه التحليل.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٧٠) استبانة من أصل (١٨٠) استبانة موزعة، بنسبة استجابة قدرها (٩٤.٤٪). ويعرض هذا القسم توصيفاً لخصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الأربعة الواردة في القسم الأول من الاستبانة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	112	65.9

34.1	58	أنثى	
100.0	170	المجموع	
12.9	22	دبلوم	المؤهل العلمي
61.2	104	بكالوريوس	
20.0	34	ماجستير	
5.9	10	دكتوراه	
100.0	170	المجموع	
18.2	31	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
36.5	62	١0 – 5سنوات	
27.6	47	١5 – 11سنة	
17.7	30	أكثر من ١٥ سنة	
100.0	170	المجموع	
56.5	96	موظف	المسمى الوظيفي
24.1	41	رئيس قسم	
12.4	21	مدير إدارة	
7.0	12	أخرى	
100.0	170	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتّضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٦٥.٩٪) مقابل (٣٤.١٪) للإناث، وهو ما يعكس الطبيعة السائدة للتركيبة الوظيفية في إدارات الدعم الإداري الحكومية التي تشهد تمثيلاً ذكورياً أعلى، وإن كانت نسبة الإناث تعكس توجهاً متنامياً نحو تمكين المرأة في القطاع الإداري الحكومي. أما فيما يخص المؤهل العلمي، فقد جاء حملة درجة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (٦١.٢٪)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٢٠.٠٪)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (١٢.٩٪)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (٥.٩٪)، وهذا

يُشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع يؤهلها لفهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، مما يعزز موثوقية البيانات المُجمّعة.

وفيما يتعلّق بسنوات الخبرة، تبين أن (٣٦.٥٪) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين (٥ - ١٠) سنوات، يليهم من تتراوح خبرتهم بين (١١ - ١٥) سنة بنسبة (٢٧.٦٪)، ثم فئة الأقل من (٥) سنوات بنسبة (١٨.٢٪)، وأخيراً من تجاوزت خبرتهم (١٥) سنة بنسبة (١٧.٧٪)، مما يعكس أن أكثر من (٨١٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز الخمس سنوات، وهو ما يمنح استجاباتهم قيمة معرفية وعملية عالية عند تقييمهم لممارسات التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية. أما بخصوص المسمى الوظيفي، فقد شكّل الموظفون النسبة الأكبر (٥٦.٥٪)، يليهم رؤساء الأقسام (٢٤.١٪)، ثم مديرو الإدارات (١٢.٤٪)، وأخيراً فئة "أخرى" (٧.٠٪)، وهو توزيع متوازن يشمل مختلف المستويات الإدارية، ما يثري نتائج الدراسة برؤى تشغيلية وإشرافية وقيادية.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

للتحقّق من جودة أداة الدراسة، اعتمد الباحث على نوعين من الاختبارات: **الصدق الظاهري** (صدق المحكمين) الذي تمّ من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجالي الإدارة والقياس، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في الصياغة النهائية للفقرات. كما تمّ التحقّق من **صدق الاتساق الداخلي** بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكّد أن جميع الفقرات تقيس ما وُضعت لقياسه.

أما ثبات الأداة فقد تمّ التحقّق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد الأهداف	4	0.842
البرمجة الزمنية	4	0.816

0.859	4	تخصيص الموارد
0.871	4	الرقابة التخطيطية
0.924	16	التخطيط الإداري (كلي)
0.938	12	جودة الخدمات المؤسسية
0.951	28	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتّضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (٠.٧٠)، إذ تراوحت قيم الثبات لأبعاد التخطيط الإداري بين (٠.٨١٦) لبُعد “البرمجة الزمنية” و(٠.٨٧١) لبُعد “الرقابة التخطيطية”، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (٠.٩٢٤)، وللمتغير التابع “جودة الخدمات المؤسسية” (٠.٩٣٨)، وللاستبانة ككل (٠.٩٥١)، وهي قيم مرتفعة جداً تدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ممّا يعني أنه لو أُعيد تطبيقها على العينة نفسها لأعطت نتائج مماثلة، وهو ما يعزّز الثقة في المخرجات الإحصائية اللاحقة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

لتفسير المتوسطات الحسابية اعتمد الباحث المعيار الآتي وفق مقياس ليكرت الخماسي: من (١.٠٠ - ١.٨٠) درجة موافقة منخفضة جداً، ومن (١.٨١ - ٢.٦٠) منخفضة، ومن (٢.٦١ - ٣.٤٠) متوسطة، ومن (٣.٤١ - ٤.٢٠) مرتفعة، ومن (٤.٢١ - ٥.٠٠) مرتفعة جداً.

4.4.1. البُعد الأول: تحديد الأهداف

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “تحديد الأهداف”

م	الفقرة	المتوسط الانحراف	الدرجة الترتيب
		المعياري	

1	تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة قابلة للقياس.	3.94	0.812	مرتفعة 2
2	تتسم أهداف الإدارة بالواقعية وقابلية التحقيق.	3.87	0.845	مرتفعة 3
3	يشارك العاملون في صياغة أهداف الإدارة.	3.42	0.968	مرتفعة 4
4	ترتبط أهداف الإدارة بالرؤية والرسالة العامة للمؤسسة.	4.06	0.774	مرتفعة 1
المتوسط العام للبُعد		3.82	0.712	مرتفعة —

يتّضح من الجدول (٣) أن بُعد "تحديد الأهداف" حصل على متوسط عام قدره (٣.٨٢) بانحراف معياري (٠.٧١٢)، وهو ما يقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة (٤) "ترتبط أهداف الإدارة بالرؤية والرسالة العامة للمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٦)، ممّا يعكس وعي إدارات الدعم الإداري بأهمية مواءمة أهدافها التشغيلية مع التوجّه الاستراتيجي العام. في المقابل جاءت الفقرة (٣) "يشارك العاملون في صياغة أهداف الإدارة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٢) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (٠.٩٦٨)، ويُفسّر هذا التذبذب بأن ثقافة المشاركة في صياغة الأهداف لا تزال محدودة في بعض الإدارات الحكومية، إذ يغلب النهج المركزي على عمليات التخطيط، وهو ما يفتح المجال لتحسين آليات إشراك الموظفين في بناء الأهداف.

4.4.2. البُعد الثاني: البرمجة الزمنية

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "البرمجة الزمنية"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
5	تضع الإدارة جداول زمنية محددة لإنجاز المهام.	3.91	0.798	مرتفعة 1	
6	تراعي البرامج الزمنية أولوية الأنشطة وأهميتها.	3.78	0.836	مرتفعة 2	
7	تلتزم الإدارة بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.	3.54	0.921	مرتفعة 4	
8	تتسم الجداول الزمنية بالمرونة في مواجهة الطوارئ.	3.61	0.887	مرتفعة 3	
المتوسط العام للبُعد		3.71	0.734	مرتفعة —	

بلغ المتوسط العام لُبُعد “البرمجة الزمنية” (٣.٧١) بانحراف معياري (٠.٧٣٤)، وهو ضمن درجة المرتفعة. تصدرت الفقرة (٥) “تضع الإدارة جداول زمنية محددة لإنجاز المهام” الترتيب بمتوسط (٣.٩١)، مما يشير إلى تبني هذه الإدارات لجداول زمنية رسمية في إنجاز أعمالها. أما الفقرة (٧) “تلتزم الإدارة بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال” فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٤)، وهي إشارة إلى وجود فجوة بين وضع الجداول والالتزام الفعلي بها، وقد يُعزى ذلك إلى ضغط الأعباء الإدارية، وتداخل المهام الطارئة، وضعف آليات المتابعة اللحظية للجدولة الزمنية.

4.4.3. البُعد الثالث: تخصيص الموارد

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “تخصيص الموارد”

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
9	توزّع الإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع حجم المهام.	3.58	0.902	مرتفعة	3
10	تُخصّص الموارد المالية وفق أولويات الخطة.	3.72	0.851	مرتفعة	2
11	تتوافر الموارد المادية اللازمة لإنجاز الأعمال.	3.49	0.945	مرتفعة	4
12	تستخدم الإدارة مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.	3.83	0.807	مرتفعة	1
	المتوسط العام للبُعد	3.66	0.758	مرتفعة	—

جاء المتوسط العام لُبُعد “تخصيص الموارد” بقيمة (٣.٦٦) بانحراف معياري (٠.٧٥٨) ضمن الدرجة المرتفعة. تصدرت الفقرة (١٢) “تستخدم الإدارة مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية” الترتيب بمتوسط (٣.٨٣)، وهو ما يعكس وعي إدارات الدعم بمفهوم الكفاءة في استغلال ما هو متاح. في المقابل جاءت الفقرة (١١) “تتوافر الموارد المادية اللازمة لإنجاز الأعمال” بأقل متوسط (٣.٤٩)، ما يعكس شعوراً لدى الموظفين بأن الموارد المادية أحياناً لا تتناسب مع حجم الأعمال المطلوب إنجازها، وقد يُعزى ذلك إلى محدودية الميزانيات التشغيلية، أو إلى تأخر إجراءات التوريد والصيانة داخل بعض الجهات الحكومية.

4.4.4. البُعد الرابع: الرقابة التخطيطية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد “الرقابة التخطيطية”

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
13	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط بصورة دورية منتظمة.	3.88	0.784	مرتفعة 2	
14	تقارن الإدارة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة.	3.79	0.826	مرتفعة 3	
15	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية عند اكتشاف الانحرافات.	3.92	0.767	مرتفعة 1	
16	تُستخدم نتائج الرقابة في تطوير الخطط المستقبلية.	3.65	0.891	مرتفعة 4	
	المتوسط العام للبُعد	3.81	0.721	مرتفعة —	

بلغ المتوسط العام لبُعد “الرقابة التخطيطية” (٣.٨١) بانحراف معياري (٠.٧٢١)، وهو ضمن درجة المرتفعة. جاءت الفقرة (١٥) “تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية عند اكتشاف الانحرافات” في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٢)، مما يعكس امتلاك هذه الإدارات لآليات فعّالة لتصويب الأداء عند الحاجة. في حين حلت الفقرة (١٦) “تُستخدم نتائج الرقابة في تطوير الخطط المستقبلية” في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٥)، وهو ما يُشير إلى أن مخرجات الرقابة تُستخدم في المعالجة الآنية أكثر من كونها مدخلاً منهجياً لتطوير الخطط، وهذه فجوة معرفية تستحقّ التطوير عبر بناء دورة “تخطيط – رقابة – تحسين” أكثر تكاملاً.

4.4.5. الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإداري)

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الإداري

م	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تحديد الأهداف	3.82	0.712	مرتفعة 1	
2	الرقابة التخطيطية	3.81	0.721	مرتفعة 2	

3	البرمجة الزمنية	3.71	0.734	مرتفعة 3
4	تخصيص الموارد	3.66	0.758	مرتفعة 4
	التخطيط الإداري (كلي)	3.75	0.668	مرتفعة —

يُبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل "التخطيط الإداري" بلغ (٣.٧٥) بدرجة موافقة مرتفعة، ما يعكس إدراك المستجيبين لوجود ممارسات تخطيطية جيدة في إداراتهم. وقد جاء بُعد "تحديد الأهداف" في المرتبة الأولى، تلاه "الرقابة التخطيطية"، ثم "البرمجة الزمنية"، وأخيراً "تخصيص الموارد"، وهو ترتيب منطقي يعكس أن الجوانب الفكرية والرقابية للتخطيط أكثر رسوخاً من الجوانب التنفيذية المرتبطة بتوفير الموارد والالتزام بالجدول.

4.4.6. المتغير التابع: جودة الخدمات المؤسسية

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "جودة الخدمات المؤسسية"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
17	تُقدّم الخدمات للمستخدمين في الوقت المحدد دون تأخير.	3.68	0.874	مرتفعة 9	
18	تتسم الخدمات المقدمة بالدقة وقلة الأخطاء.	3.85	0.792	مرتفعة 4	
19	تلبّي الخدمات احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم.	3.79	0.818	مرتفعة 6	
20	يتعامل العاملون مع المستخدمين بمهنية واحترام.	4.11	0.732	مرتفعة 1	
21	تتوافر إجراءات واضحة وميسّرة لتقديم الخدمة.	3.82	0.804	مرتفعة 5	
22	تستجيب الإدارة لشكاوى المستخدمين ومقترحاتهم بسرعة.	3.57	0.921	مرتفعة 11	
23	تُستخدم التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتحسينها.	3.91	0.786	مرتفعة 2	

24	تتسم الخدمات بالثبات والاستمرارية في مستوى	3.72	0.843	مرتفعة 8
	الجودة.			
25	تتوافر المعلومات الكافية عن الخدمات للمستخدمين.	3.76	0.829	مرتفعة 7
26	يشعر المستخدمون بالرضا العام عن مستوى	3.65	0.868	مرتفعة 10
	الخدمات.			
27	تعمل الإدارة على التحسين المستمر لجودة	3.88	0.775	مرتفعة 3
	خدماتها.			
28	تُنجز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال	3.51	0.936	مرتفعة 12
	بالجودة.			
	المتوسط العام للمتغير	3.77	0.691	مرتفعة —

بلغ المتوسط العام لمتغير "جودة الخدمات المؤسسية" (٣.٧٧) بانحراف معياري (٠.٦٩١)، وهو ضمن درجة المرتفعة. جاءت الفقرة (٢٠) "يتعامل العاملون مع المستخدمين بمهنية واحترام" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١١)، وهو ما يعكس رسوخ الجانب السلوكي والقيمي في تقديم الخدمة الحكومية، تلتها الفقرة (٢٣) المتعلقة بتوظيف التقنيات الحديثة (٣.٩١) في إشارة إلى تأثر هذه الإدارات بمسيرة التحول الرقمي. في المقابل جاءت الفقرة (٢٨) "تُنجز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال بالجودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥١)، تلتها الفقرة (٢٢) المتعلقة بسرعة الاستجابة للشكاوى (٣.٥٧)، وهما مؤشران على وجود فرص للتحسين في بُعدي الكفاءة الاقتصادية وسرعة الاستجابة، وقد يُعزى ذلك إلى الطبيعة الإجرائية المطوّلة في بعض الجهات الحكومية وضعف تكامل نظم إدارة الشكاوى.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.5.1. اختبار الفرضية الرئيسية

نصّت الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإداري بأبعاده (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات

المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية .”وللتحقّق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد التخطيط الإداري (كمتغيرات مستقلة) على جودة الخدمات المؤسسية (كمتغير تابع)، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الإداري على جودة الخدمات المؤسسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (SIG.)
(CONSTANT)المقدار الثابت	0.487	3.024	0.003**
تحديد الأهداف	0.312	5.128	0.000**
البرمجة الزمنية	0.241	4.016	0.000**
تخصيص الموارد	0.198	3.427	0.001**
الرقابة التخطيطية	0.267	4.582	0.000**
معامل الارتباط $R^2 = 0.847$	معامل التحديد $(R^2) = 0.717$	قيمة F = 104.638	Sig. = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضّحة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التخطيط الإداري كمّيات مستقلة، وجودة الخدمات المؤسسية كمّيات تابعة. فقد بلغ معامل الارتباط $(R = 0.847)$ وهو ارتباط قوي جداً، كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.717)$ ممّا يعني أن (٧١.٧٪) من التباين في جودة الخدمات المؤسسية داخل إدارات الدعم الإداري الحكومية يمكن تفسيره من خلال أبعاد التخطيط الإداري الأربعة مجتمعة، فيما يُعزى الباقي (٢٨.٣٪) إلى عوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة كالثقافة التنظيمية، والقيادة، ونظم الحوافز، والتحوّل الرقمي. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (١٠٤.٦٣٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، ممّا يؤكّد المعنوية العامة للنموذج المقترّ.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد "تحديد الأهداف" جاء الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات المؤسسية بمعامل انحدار ($B = 0.312$) وقيمة ($T(5.128)$) بدلالة ((0.0000))، ويُفسّر ذلك بأن وضوح الأهداف يمثل نقطة الانطلاق التي توجه سلوك العاملين وتُحدّد معايير الأداء، وبالتالي فهي مرآة تنعكس على مستوى الخدمة المقدّمة للمستفيد. ويليه بُعد "الرقابة التخطيطية" بمعامل ($B = 0.267$) وقيمة ($T(4.582)$) بدلالة ((0.0000))، وهو ما يعكس دور المتابعة والمقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضبط جودة المخرجات. ثم يأتي بُعد "البرمجة الزمنية" بمعامل ($B = 0.241$) وقيمة ($T(4.016)$) بدلالة ((0.0000))، ممّا يؤكّد أن الجدولة الزمنية الجيدة تنعكس على سرعة تقديم الخدمة والالتزام بالمواعيد وهي عنصر جوهري من عناصر الجودة. وأخيراً يأتي بُعد "تخصيص الموارد" بمعامل ($B = 0.198$) وقيمة ($T(3.427)$) بدلالة ((0.0001))، وعلى الرغم من أنه الأقل تأثيراً نسبياً، إلا أنه دال إحصائياً، ممّا يعني أن توفير الموارد وتوزيعها بكفاءة شرط ممكّن لضمان جودة الخدمة، وأن ضعف تأثيره النسبي قد يُعزى إلى شعور المستجيبين بوجود قيود مالية ومادية خارجة عن نطاق قرار الإدارات محلياً.

وبناءً على ما سبق، تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإداري بأبعاده الأربعة على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.

4.5.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_0-1)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تحديد الأهداف على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية."

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الأهداف على جودة الخدمات المؤسسية

المتغير التابع	ملخص	تحليل	التباين	المتغير	المعاملات COEFFICIENTS
النموذج	ANOVA	المستقل			

B = 0.598 / SE = 0.046 /	df = 1 / F = R = 0.712	جودة الخدمات المؤسسية
T = 13.139 / Sig. = 0.000	172.634 / Sig. / R ² =	
	= 0.000 0.507	
تحديد الأهداف		

يتّضح من الجدول (١٠) أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.712$) ، وهو يعكس علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تحديد الأهداف وجودة الخدمات المؤسسية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$) ، ما يعني أن (٥٠.٧%) من التباين في جودة الخدمات المؤسسية يمكن تفسيره من خلال بُعد تحديد الأهداف منفرداً. وبلغت قيمة F المحسوبة (١٧٢.٦٣٤) بدلالة (٠.٠٠٠) ، وهي دالة عند مستوى (٠.٠٠١) ، ممّا يعزّز معنوية النموذج. كذلك بلغ معامل التأثير ($B = 0.598$) بقيمة (13.139) T وبدلالة (٠.٠٠٠) ، ما يعني أن زيادة وحدة واحدة في وضوح الأهداف وتحديدها تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٥٩٨) في مستوى جودة الخدمات. ويُفسّر ذلك بأن الأهداف الواضحة القابلة للقياس والمرتبطة برؤية المؤسسة تُوفّر إطاراً مرجعياً يوجّه سلوك العاملين ويوحّد جهودهم نحو مخرجات ذات جودة. وعليه تُرفض H_0-1 وتُقبل الفرضية البديلة.

4.5.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_0-2)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد البرمجة الزمنية على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية.”

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البرمجة الزمنية على جودة الخدمات المؤسسية

المعاملات Coefficients	المتغير المستقل	تحليل ANOVA	التباين	ملخص النموذج	المتغير التابع
---------------------------	--------------------	----------------	---------	-----------------	----------------

	R = 0.674 / R² = 0.454	df = 1 / F = 139.812 / Sig. = 0.000		B = 0.541 / SE = 0.046 / T = 11.824 / Sig. = 0.000
جودة الخدمات المؤسسية			البرمجة الزمنية	

4.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H0-3)

جدول (١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخصيص الموارد على جودة الخدمات المؤسسية

B = 0.492 / SE = 0.046 /	df = 1 / F = R = 0.638
T = 10.738 / Sig. = 0.000	115.298 / Sig. / R ² =
	= 0.000 0.407

4.5.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H0-4)

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة التخطيطية على جودة الخدمات المؤسسية

المتغير التابع	ملخص	تحليل	التباين	المتغير	المعاملات COEFFICIENTS
	النموذج	ANOVA		المستقل	
			df = 1 / F = R = 0.698		B = 0.574 / SE = 0.045 /
			159.641 / Sig. / R² =		T = 12.635 / Sig. = 0.000
			= 0.000		
			0.487		

الرقابة
التخطيطية

جودة
الخدمات
المؤسسية

يتّضح من الجدول (١٣) أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.698$) ، وهو ارتباط موجب قوي بين الرقابة التخطيطية وجودة الخدمات. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.487$) ، أي أن (٤٨.٧٪) من التباين في جودة الخدمات يمكن تفسيره من خلال بُعد الرقابة التخطيطية منفرداً. كما بلغت قيمة F المحسوبة (١٥٩.٦٤١) بدلالة (٠.٠٠٠) ، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١) ، وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.574$) بقيمة ($T = 12.635$) وبدلالة (٠.٠٠٠) . وتُفسّر هذه النتيجة بأن المتابعة الدورية للأداء ومقارنته بالأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اكتشاف الانحرافات، تُشكّل حلقة تغذية راجعة تعزّز التحسين المستمر لجودة الخدمة، كما أن استثمار نتائج الرقابة في تطوير الخطط اللاحقة يُنشئ دورة تعلّم تنظيمي تنعكس على استقرار مستوى الجودة وتحسينه. وبناءً عليه تُرفض H_0-4 وتُقبل الفرضية البديلة.

4.5.6. ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (١٤): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	النتيجة	مستوى الدلالة	القرار
H_0 الرئيسية	دالة إحصائياً	0.000	رفض H_0 وقبول البديلة
H_0-1 تحديد الأهداف	دالة إحصائياً	0.000	رفض H_0-1 وقبول البديلة
H_0-2 البرمجة الزمنية	دالة إحصائياً	0.000	رفض H_0-2 وقبول البديلة
H_0-3 تخصيص الموارد	دالة إحصائياً	0.000	رفض H_0-3 وقبول البديلة
H_0-4 الرقابة التخطيطية	دالة إحصائياً	0.000	رفض H_0-4 وقبول البديلة

4.6. الخاتمة

استعرض هذا الفصل النتائج الإحصائية التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية على عينة قوامها (١٧٠) موظفاً في إدارات الدعم الإداري الحكومية، وذلك بهدف اختبار أثر التخطيط الإداري بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) في جودة الخدمات المؤسسية. وقد أثبتت نتائج اختبارات الصدق والثبات تمتع أداة الدراسة بخصائص سيكومترية جيدة، إذ تجاوزت جميع قيم ألفا كرونباخ الحدّ المقبول علمياً، وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.951).

كما بيّنت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى ممارسة التخطيط الإداري في إدارات الدعم الإداري الحكومية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٣.٧٥)، تصدره بُعد "تحديد الأهداف" (٣.٨٢) وجاء في مؤخرته بُعد "تخصيص الموارد" (٣.٦٦)، فيما جاء مستوى جودة الخدمات المؤسسية بمتوسط عام مرتفع (٣.٧٧)، تصدرته فقرة التعامل المهني مع المستفيدين، وجاءت في مؤخرته فقرة إنجاز الخدمات بأقل تكلفة.

وعلى صعيد اختبار الفرضيات، أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإداري بأبعاده الأربعة مجتمعةً في جودة الخدمات المؤسسية، إذ فسّرت هذه الأبعاد (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، وكانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً بشكل فردي، مع تفوّق نسبي لبُعد "تحديد الأهداف" ثم "الرقابة التخطيطية" فالبرمجة الزمنية" وأخيراً "تخصيص الموارد". كما أكّدت نتائج الانحدار الخطي البسيط رفض جميع الفرضيات الصفرية الفرعية، وأثبتت وجود أثر معنوي لكل بُعد على حدة في جودة الخدمات المؤسسية.

وتتسق هذه النتائج مع منطق الإدارة الحديثة الذي يرى في التخطيط الوظيفة الأم التي تسبق سائر الوظائف الإدارية، وتضع الأساس لجودة المخرجات، ممّا يُهيئ الأرضية لتقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية في الفصل الخامس.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

يُمثّل هذا الفصل المحطة الختامية للدراسة، إذ يستعرض حدود البحث التي تحكم مجال تعميم نتائجه، ويُقدّم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى ما أسفر عنه التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، فضلاً عن اقتراح مسارات بحثية مستقبلية تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين المهتمين بموضوع التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية، ثم يُختتم بخلاصة تُلخّص أبرز ما توصّلت إليه الدراسة.

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

أولاً: حدود الدراسة

على الرغم من الجهد المبذول في تصميم الدراسة وتنفيذها، إلا أن نتائجها ينبغي أن تُقرأ في ضوء جملة من الحدود التي تحكم مجال تعميمها، وتتمثّل هذه الحدود في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول أثر التخطيط الإداري بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) في جودة الخدمات المؤسسية، دون التطرّق إلى وظائف إدارية أخرى كالتنظيم والتوجيه والقيادة التي قد يكون لها بدورها أثر معتبر في المتغير التابع. كما اقتصر تناول جودة الخدمات على الأبعاد التي تضمّنتها فقرات المتغير التابع في الاستبانة، دون الاستناد إلى نموذج قياس متكامل كنموذج (SERVQUAL) أو (SERVPERF) بشكل صريح.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في إدارات الدعم الإداري الحكومية دون سواهم من الفئات المستفيدة من الخدمة، وهو ما يعني أن التقييم جاء من زاوية مقدّم الخدمة فحسب، دون تقاطعه مع تقييم المستفيد النهائي الذي يُعدّ الحكم الأصيل على جودة الخدمة.

الحدود المكانية: تمّت الدراسة في إدارات الدعم الإداري الحكومية دون أن تشمل جهات القطاع الخاص أو المنظمات غير الربحية، الأمر الذي يحدّ من قابلية تعميم النتائج على قطاعات مختلفة تختلف بيئتها التنظيمية وأنماط تخطيطها.

الحدود الزمنية: جُمعت بيانات الدراسة في فترة زمنية واحدة (Cross-sectional) ، مما يعني أن النتائج تعكس الواقع في لحظة محددة، ولا تُظهر التطور الطولي لممارسات التخطيط الإداري وأثرها في جودة الخدمات عبر الزمن.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي المسحي واستبانة ذاتية التقرير (Self-report questionnaire)، وهو ما قد ينطوي على تحيز الاستجابة (Response bias) والميل نحو الرغبة الاجتماعية (Social desirability) ، فضلاً عن أن حجم العينة (١٧٠ مفردة) وإن كان مناسباً إحصائياً إلا أنه يظل محدوداً مقارنة بالتنوع الكبير للإدارات الحكومية.

ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما تقدّم من حدود، وما أظهرته النتائج من فجوات معرفية تستحقّ التعمّق، يقترح الباحث جملة من المسارات البحثية للدراسات المستقبلية، منها إجراء دراسات مقارنة بين إدارات الدعم الإداري في القطاعين الحكومي والخاص للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات التخطيط وأثرها في جودة الخدمة. كما يُوصى بتنفيذ دراسات طولية (Longitudinal studies) تتبّع تطوّر العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات عبر فترات زمنية متعاقبة، بما يُتيح رصد أثر التحوّلات التنظيمية والتقنية على هذه العلاقة.

ويُقدّم كذلك توسيع نموذج الدراسة بإدخال متغيرات وسيطة (Mediating variables) كالثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والتمكين الإداري، أو متغيرات معدّلة (Moderating variables) كحجم الجهة الحكومية ومستوى تبني التحوّل الرقمي، لتفسير الجزء المتبقي (٢٨.٣٪) من التباين في جودة الخدمات المؤسسية الذي لم تُفسّره أبعاد التخطيط الإداري في هذه الدراسة. ومن المفيد أيضاً إجراء دراسات نوعية (Qualitative studies) تعتمد على المقابلات المعمّقة ودراسة الحالة، لسبر أعماق للممارسات التخطيطية داخل الإدارات، وفهم السياقات الدقيقة التي تُشكّل جودة الخدمة.

كذلك يُقدّم تنفيذ دراسات تتبّع منظور المستفيد النهائي في تقييم جودة الخدمات، بما يُتيح المقارنة بين تقييم مقدّم الخدمة وتقييم المستفيد، والوقوف على الفجوة بين الأداء المُدرَك والتوقّعات، وأخيراً إجراء دراسات تتناول

أثر التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بشكل منفصل على أبعاد محددة من جودة الخدمات كالاستجابة والاعتمادية والتعاطف والملموسية، وفق نماذج قياس الجودة المعروفة.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ولا سيما ما كشفت عنه فقرات الاستبانة وأبعادها من نقاط قوة تستدعي التعزيز، ونقاط تحتاج إلى تطوير، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى إدارات الدعم الإداري الحكومية وصنّاع القرار فيها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: توصيات مرتبطة ببُعد تحديد الأهداف

بما أن نتائج الفقرة (٣) "يشارك العاملون في صياغة أهداف الإدارة" جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البُعد بمتوسط (٣.٤٢)، يُوصى بتعزيز ثقافة المشاركة في صياغة الأهداف من خلال إنشاء لجان تخطيطية موسّعة تضمّ ممثلين عن مختلف المستويات الوظيفية، وعقد ورش عمل تشاركية لبناء الأهداف السنوية، بما يُحقّق التبنّي الفعلي للأهداف من قِبَل العاملين ويرفع من مستوى التزامهم بتنفيذها. كما يُوصى بالاستمرار في تعزيز ما تحقّق من ربط الأهداف بالرؤية والرسالة العامة للمؤسسة، والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٦)، عبر تدريب المديرين على أدوات صياغة الأهداف الذكية (SMART Goals) وربطها بالمؤشرات الاستراتيجية.

ثانياً: توصيات مرتبطة ببُعد البرمجة الزمنية

في ضوء ما أظهرته الفقرة (٧) "تلتزم الإدارة بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال" من متوسط (٣.٥٤) وهو الأقل في هذا البُعد، يُوصى بتطوير آليات المتابعة اللحظية للجدول الزمنية عبر توظيف أنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية (Project Management Systems) التي تُتيح تتبّع سير المهام وتنبية المسؤولين عند تجاوز المواعيد. كذلك يُوصى بتعزيز ثقافة الإدارة بالمواعيد النهائية (Deadline Culture) من خلال إدراج الالتزام الزمني ضمن مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي، وتقدير الوحدات والعاملين الذين يحققون التزاماً عالياً بها.

ثالثاً: توصيات مرتبطة ببُعد تخصيص الموارد

نظراً لأن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد التخطيط الإداري بمتوسط (٣.٦٦)، وأن الفقرة (١١) “تتوافر الموارد المادية اللازمة لإنجاز الأعمال” حصلت على أقل متوسط (٣.٤٩)، يُوصى بمراجعة آليات إعداد الموازنات التشغيلية لهذه الإدارات وربطها بحجم الأعمال الفعلي بدلاً من الاعتماد على المخصّصات التاريخية. كما يُوصى بتبني أسلوب الموازنة على أساس الأداء (Performance-Based Budgeting) الذي يربط الموارد بالمخرجات المستهدفة، وتطوير مصفوفات أولويات لتوزيع الموارد وفق أهمية الأنشطة ومردودها على جودة الخدمة.

رابعاً: توصيات مرتبطة ببُعد الرقابة التخطيطية

بناءً على ما أظهرته الفقرة (١٦) “تُستخدم نتائج الرقابة في تطوير الخطط المستقبلية” من متوسط (٣.٦٥) وهو الأقل ضمن هذا البُعد، يُوصى بتكامل حلقة “تخطيط - تنفيذ - رقابة - تحسين” على غرار نموذج (PDCA) لديمينغ، بحيث لا تقتصر مخرجات الرقابة على المعالجة الآنية للانحرافات، بل تُوظف بشكل منهجي كمدخلات لتطوير خطط الدورات اللاحقة. ويُوصى كذلك ببناء لوحات مؤشرات أداء (Dashboards) تعرض الأداء الفعلي مقابل المستهدف بشكل لحظي، وعقد اجتماعات مراجعة دورية لتحويل الملاحظات الرقابية إلى قرارات تخطيطية.

خامساً: توصيات مرتبطة بجودة الخدمات المؤسسية

في ضوء ما أظهرته الفقرة (٢٨) “تُتجز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال بالجودة” من متوسط (٣.٥١)، والفقرة (٢٢) “تستجيب الإدارة لشكاوى المستفيدين ومقترحاتهم بسرعة” بمتوسط (٣.٥٧)، يُوصى بتبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأدوات تحسين الكفاءة كـ (Lean Management) لخفض التكاليف مع الحفاظ على جودة الخدمة، وتطوير نظام مركزي متكامل لإدارة الشكاوى والمقترحات يعتمد على مواعيد استجابة معيارية (SLA) وتتبع إلكتروني لدورة حياة الشكوى. كما يُوصى بالبناء على ما تحقق من مستوى مرتفع في التعامل المهني مع المستفيدين (٤.١١) وتوظيف التقنيات الحديثة (٣.٩١) عبر برامج تدريبية مستمرة في مهارات خدمة المستفيدين وتوسيع نطاق الرقمنة ليشمل جميع الخدمات المقدّمة.

سادساً: توصيات ذات طابع عام

يُوصى بإنشاء وحدات متخصصة للتخطيط الإداري داخل إدارات الدعم الإداري الحكومية تتولى مسؤولية صياغة الخطط ومتابعتها وتقييمها، وتوفير برامج تدريبية متقدمة للقيادات الإدارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأدوات ضمان الجودة، وبناء شراكات معرفية مع الجامعات ومراكز البحث لدعم القرار التخطيطي بمخرجات علمية موثوقة. كذلك يُوصى بتعزيز التكامل بين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بوصفها منظومة متكاملة لا تعمل بمعزل، وربطها جميعاً بمؤشرات جودة الخدمة كمخرج نهائي.

5.3. الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية علمية وعملية مفادها التساؤل عن الأثر الذي يُحدثه التخطيط الإداري بأبعاده المختلفة في جودة الخدمات المؤسسية التي تُقدّمها إدارات الدعم الإداري الحكومية، وذلك في ظل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي وتساعد تطلّعات المستفيدين نحو خدمات أكثر جودةً وكفاءةً. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح بالاستبانة، ووُزعت الأداة على عيّنة قوامها (١٨٠) موظفاً استُرد منها (١٧٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (94.4%).

وقد كشف التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن مستوى ممارسة التخطيط الإداري في إدارات الدعم الإداري الحكومية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٣.٧٥)، تصدره بُعد "تحديد الأهداف" ثم "الرقابة التخطيطية" ف"البرمجة الزمنية" وأخيراً "تخصيص الموارد". كما جاء مستوى جودة الخدمات المؤسسية بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٣.٧٧)، مع تفوّق واضح في الجوانب السلوكية والتقنية، وفرص للتحسين في جوانب الكفاءة الاقتصادية وسرعة الاستجابة.

كما أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإداري بأبعاده الأربعة مجتمعةً ومنفردةً في جودة الخدمات المؤسسية، إذ فسّرت هذه الأبعاد (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة مرتفعة تعكس المكانة المحورية للتخطيط في منظومة الجودة المؤسسية،

وتؤكد صحة الفرضية النظرية القائلة بأن التخطيط هو الوظيفة الأم التي تسبق سائر الوظائف الإدارية وتُشكل الأساس الذي تُبنى عليه جودة المخرجات.

وفي ضوء هذه النتائج، خرجت الدراسة بجملة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارات الدعم الإداري الحكومية، تتمحور حول تعزيز المشاركة في صياغة الأهداف، وتطوير أدوات المتابعة الزمنية، وتحسين آليات تخصيص الموارد وربطها بالأداء، وتوظيف مخرجات الرقابة في تطوير الخطط المستقبلية، وتبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات. كما اقترحت الدراسة مسارات بحثية مستقبلية تتضمن الدراسات المقارنة والطولية وتوسيع النموذج بمتغيرات وسيطة ومعدلة، بما يُثري الحقل المعرفي في هذا المجال.

ويأمل الباحث أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمرجع علمي رصين حول العلاقة بين التخطيط الإداري وجودة الخدمات المؤسسية، وأن تُشكل مخرجاتها قاعدة معرفية تستند إليها القيادات الإدارية في تطوير ممارساتها التخطيطية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويُعزز من كفاءة الأداء الحكومي في تحقيق أهدافه التنموية والمؤسسية.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الإداري بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية) على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الكمي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٧٠) موظفاً بنسبة استجابة بلغت (٩٤.٤٪)، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26)

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الإداري جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (٣.٧٥)، تصدّره بُعد تحديد الأهداف، كما جاء مستوى جودة الخدمات المؤسسية بدرجة مرتفعة بمتوسط (٣.٧٧). وكشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإداري بأبعاده مجتمعةً في جودة الخدمات، إذ فسّرت هذه الأبعاد (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، كما ثبتت معنوية أثر جميع الأبعاد الفردية، مع تفوّق نسبي لبُعد تحديد الأهداف.

أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين في صياغة الأهداف، وتطوير أدوات المتابعة الزمنية، وربط تخصيص الموارد بالأداء، وتوظيف مخرجات الرقابة في تطوير الخطط المستقبلية، وتبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات المقدّمة للمستفيدين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري، تحديد الأهداف، البرمجة الزمنية، تخصيص الموارد، الرقابة التخطيطية، جودة الخدمات المؤسسية، إدارات الدعم الإداري الحكومية.

Abstract

This study aimed to measure the impact of administrative planning, with its four dimensions (goal setting, time scheduling, resource allocation, and planning control), on the quality of institutional services in governmental administrative

support departments. The study adopted a descriptive–analytical approach and a quantitative method, using a questionnaire as the primary data collection tool distributed to a sample of (170) employees, with a response rate of (94.4%). Data were analyzed using SPSS V.26.

The results revealed that the level of administrative planning practice was high, with an overall mean of (3.75), led by the goal–setting dimension. The quality of institutional services also scored high with a mean of (3.77). Multiple regression analysis demonstrated a statistically significant positive impact at ($\alpha \leq 0.05$) of administrative planning dimensions collectively on service quality, explaining (71.7%) of the variance in the dependent variable. All individual dimensions showed significant effects, with goal setting exerting the strongest influence.

The study recommended enhancing employee participation in goal formulation, developing time–monitoring tools, linking resource allocation to performance, utilizing control outputs for future planning, and adopting Total Quality Management methodologies to improve services delivered to beneficiaries.

Keywords: Administrative Planning, Goal Setting, Time Scheduling, Resource Allocation, Planning Control, Institutional Service Quality, Governmental Administrative Support Departments.

ملحق: الاستبانة

مقدمة الاستبانة

السيدة/ة الفاضلة/ة المحترمة/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر التخطيط الإداري على جودة الخدمات المؤسسية في إدارات الدعم الإداري الحكومية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة ودراية، يسعد الباحث بتعاونكم في تعبئة فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم. علمًا بأن المعلومات الواردة فيها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - ١٠ سنوات ☐ ١١ - ١٥ سنوات ☐ أكثر من ١٥ سنة

المسمى الوظيفي ☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ أخرى

القسم الثاني: المتغير المستقل (التخطيط الإداري)

أمام كل فقرة خمسة خيارات: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

البُعد الأول: تحديد الأهداف

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تضع الإدارة أهدافاً واضحة ومحددة قابلة للقياس.					
2	تتسم أهداف الإدارة بالواقعية وقابلية التحقيق.					
3	يشارك العاملون في صياغة أهداف الإدارة.					
4	ترتبط أهداف الإدارة بالرؤية والرسالة العامة للمؤسسة.					

البُعد الثاني: البرمجة الزمنية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
5	تضع الإدارة جداول زمنية محددة لإنجاز المهام.					
6	تراعي البرامج الزمنية أولوية الأنشطة وأهميتها.					
7	تلتزم الإدارة بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.					
8	تتسم الجداول الزمنية بالمرونة في مواجهة الطوارئ.					

البُعد الثالث: تخصيص الموارد

م	الفقرة	5	4	3	2	1
9	توزّع الإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع حجم المهام.					
10	تُخصّص الموارد المالية وفق أولويات الخطة.					
11	تتوافر الموارد المادية اللازمة لإنجاز الأعمال.					

12	تستخدم الإدارة مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.					
----	--	--	--	--	--	--

البُعد الرابع: الرقابة التخطيطية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
13	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط بصورة دورية منتظمة.					
14	تقارن الإدارة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة.					
15	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية عند اكتشاف الانحرافات.					
16	تُستخدم نتائج الرقابة في تطوير الخطط المستقبلية.					

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الخدمات المؤسسية)

م	الفقرة	5	4	3	2	1
17	تُقدّم الخدمات للمستفيدين في الوقت المحدد دون تأخير.					
18	تتسم الخدمات المقدمة بالدقة وقلة الأخطاء.					
19	تتلبى الخدمات احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.					
20	يتعامل العاملون مع المستفيدين بمهنية واحترام.					
21	تتوافر إجراءات واضحة وميسرة لتقديم الخدمة.					
22	تستجيب الإدارة لشكاوى المستفيدين ومقترحاتهم بسرعة.					
23	تُستخدم التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتحسينها.					
24	تتسم الخدمات بالثبات والاستمرارية في مستوى الجودة.					
25	تتوافر المعلومات الكافية عن الخدمات للمستفيدين.					
26	يشعر المستفيدون بالرضا العام عن مستوى الخدمات.					
27	تعمل الإدارة على التحسين المستمر لجودة خدماتها.					
28	تُنجز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال بالجودة.					

قائمة المراجع

عبيدي، صالح بن أحمد بن صالح، و حداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري. (٢٠٢٤). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٧٤ ، ٣٢٤ - ٣٥٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548024>

الهايس، خالد وليد. (٢٠٢٥). دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمات الشركات: دراسة ميدانية على شركة مديوتيك الدوائية في حمص. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج٤١، ع٣ ، ٢٩١ - ٣١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1615001>

إبراهيم، عادل. (٢٠٢١). دور نظم المعلومات الإدارية في فاعلية التخطيط والقرار الإداري للمنظمة. مجلة السودان العلمية، س١٠، ع١٧ ، ٢٧٥ - ٢٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548381>

بن الزين، نجاة، أمين، مريني محمد، و شطبية، زينب. (٢٠٢٢). أثر الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1633543>

الجهوري، حسين عبدالقادر محسن. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج٣٠، ع٢ ، ١٢٢ - ١٥٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1501154>

الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (٢٠٢٤). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٩٥ ، ٣٤١ - ٣٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473185>

عوض، هيثم طلعت عيسى. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل. مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج ١٣، ع ٢٥٢ ، ٢٤٢ - ٢٦٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1476758>

السلمي، فاطمة محمد مرزوق. (٢٠٢٦). التخطيط الإداري لبرامج التدريب المجتمعي في الهلال الأحمر: نموذج تطويري لتعزيز الجاهزية الإسعافية والاستدامة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٨٨ ، ٣٠٧ - ٣٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1660835>

مرسي، محمد زكريا أحمد. (٢٠٢٤). التمكين الوظيفي كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع ٢٧، مج ١ ، ١١٦ - ١٤٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1560021>

محمد، وفاء محمد عبدالنظر، دياب، عبدالباسط محمد، و عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتحقيق التميز الإداري للقيادات الجامعية المصرية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ٢٣ ، ١٢٣ - ٢١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1494778>

محمود، طاهر السعيد محمد، و أبو قلة، محمد عبد مهاوش. (٢٠٢٤). القيادات الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585959>

خضر، نعمات محمد إبراهيم، عطايا، عبدالناصر سعيد، و حجازي، زهير السعيد السيد. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الإبداع الإداري بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، ع ٢٣ ، ٥٨٩ - ٦١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1486195>

رضوان، وائل وفيق، و غنيم، رانيا وصفي عثمان. (٢٠٢١). التخطيط لتوظيف الشفافية: مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI. مجلة كلية التربية، ٣٥ ع ١ - ٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1179259>

الدايل، عبدالعزيز بن عبدالله راشد. (٢٠٢٥). التخطيط كمتغير لتحقيق التمكين الإداري بالمؤسسات الاجتماعية. مجلة البحوث الأمنية، مج ٣٤، ع ٩٢، ١٨١ - ٢٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1666710>

Rizos, S., Sfakianaki, E., & Kakouris, A. (2022). Quality of Administrative Services in Higher Education. *European Journal of Educational Management*, 5(2), 115-128.

Agustin, D., Imron, A., & Mustiningsih, M. (2024). The Role of Administrative Personnel in Improving the Quality of Services in Schools. *Proceedings Series of Educational Studies*, (4), 93-98

Mihrez, A. H. (2026). The Role of Administrative Planning and Control in Enhancing Job Performance: Decision-Making Quality as a Mediating Variable (An Applied Study on Gharyan University). *Comprehensive Journal of Humanities and Educational Studies*, 255-268

Aithal, P. S., & Maiya, A. K. (2023). Development of a new conceptual model for improvement of the quality services of higher education institutions in academic, administrative, and research areas. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(4), 260-308.

Thang, P. D., & Tuyen, T. Q. (2023). Efficient administrative management strategy for activities in international higher education institutions: Lessons for Vietnam. *International research journal of management, IT and social sciences*, 10(3), 221-232.

Agustin, D., Imron, A., & Mustiningsih, M. (2024). The Role of Administrative Personnel in Improving the Quality of Services in Schools. *Proceedings Series of Educational Studies*, (4), 93-98.

Horbata, L. (2024). CRITERIA FOR MONITORING AND ASSESSING THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES (USING THE EXAMPLE OF THE CENTER FOR PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES OF THE IRPIN CITY COUNCIL). *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (4), 351-358