

# أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على

## مؤسسات التعليم العالي السعودي

د. إبراهيم إسماعيل الناشري<sup>(1)</sup>

د. ناصر عبدالله آل ناصر

(1) أستاذ مساعد إدارة الأعمال – الإدارة الإلكترونية

Alnashri2001@gmail.com

### ملخص البحث:

رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني للبحث، ويبلغ حجم مجتمع البحث في هذه الجامعات (2727) عضواً، حيث وزعت (800) استبانة على عينة البحث، ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياته تم وضع نموذج للبحث يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للجامعات المبحوثة. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها، تقدم الباحثان بعدد من المقترحات من أبرزها ضرورة استثمار مزايا التطبيق السليم لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كأداة للتحسين في الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** إبعاد إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي، مؤسسات التعليم العالي [

هدف هذا البحث إلى بيان أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، استمرارية تحسين الخدمات الجامعية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) في تحسين الأداء التنظيمي في عدد من الجامعات السعودية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة بسبب التغير المتسارع في دنيا الأعمال والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي. وقد اختيرت مجموعة مكونة من خمس جامعات (جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية، وجامعة شقراء بالمنطقة الوسطى، وجامعة نجران بالمنطقة الجنوبية، وجامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية) لتكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة

## Abstract

The aim of this research is to show the impact of applying the dimensions of total quality management, which are represented in the (Strategic planning, continuous improvement of university services, ability to communicate effectively, making decisions based on data) In improving the organizational performance in a number of Saudi universities to provide a clear path in the face of the continuing challenges due to the rapid change in the business world represented in the increase in the intensity of competition between universities and the consequent necessity of providing the best services at the lowest prices so that universities can prove themselves in this competitive market . A group of five universities

(Umm Al-Qura University in Makkah Al-Mukarramah in the Western Region, Imam Abdulrahman Bin Faisal University in the Eastern Region, Shaqra University in the Central Region, Najran University in the Southern Region, and Northern Border University in the Northern Region) were selected to be an area for field application of research, and the researchers adopted the descriptive approach. Analytical use of the questionnaire as a main tool for data collection in the field side of the

**Keywords:** [the dimension of total quality management, organizational performance, Higher Education Institutions]

## المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في العقدين الآخرين أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي الحفاظ على مكانتها التنافسية والعلمية ، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة في إدارة المؤسسات ، والتي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة ، الذي أصبح ينظر إليه كأساس للإلتقان وتلبية حاجات ورغبات العميل ، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي ، ومن الأوائل الذين اهتموا بهذا المفهوم اليابانيون ، وذلك في مطلع الخمسينيات حيث ركزوا على تحسين منتجاتهم وخدماتهم ، وهذا ما دفع لانتشار الجودة الشاملة في المنظمات الآسيوية والأمريكية والأوروبية ، ثم على مستوى العالم في مطلع التسعينيات ، وكان ذلك على يد رواد مبدعين ومفكرين أمثال العام "ديمينغ" و"جوران" و"جانبلوسكي" وغيرهم ، وأصبحت بذلك الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والأقسام وفي جميع المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، بل استطاعت الجودة أن تدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المؤسسات الخدمية التعليمية ومنها الجامعات وتنامي شدة المنافسة بينها (فليسي، 2011) ، ولبلوغ ذلك انتهجت مؤسسات التعليم العالي السعودي عدة سبل لتحسين أدائها التنظيمي متبينة نظام إدارة الجودة الشاملة ، فقد أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطاً ضرورياً للتقدم العلمي ، كما أنها أهم استراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات العالمية ، حيث أن مؤسسات التعليم العالي السعودي بصفة خاصة والعربية بصفة عامة

تساير تطورات الجودة من خلال تبني معظم أنظمة إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنظيمي في مؤسساتها.

ويرى الباحثان في هذا الجزء -عدم جدوى الخوض في مسوغات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد، وإنما سيتم التركيز في هذا البحث على الأبعاد أو المبادئ التي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداماً في الواقع العملي لقطاع الجامعات. واعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد تم اختيار بعض هذه الأبعاد لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه ومجتمعه المتمثل في الجامعات، وهذه الأبعاد هي: "التخطيط الاستراتيجي، استمرار التحسين للخدمات الجامعية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات". وعليه سيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في الجامعات في السعودية.

#### مشكلة البحث :

تسعى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ممثلة في الجامعات التي تم إنشاؤها في مختلف مناطق المملكة إلى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لضمان مواكبة المعايير العالمية، والتطوير المستمر للمحافظة على تحقيق الأداء التنظيمي المتفوق والتميز، ولقد زاد اهتمام الباحثين في هذه الفترة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم وخصوصاً التعليم الجامعي، لما للجامعات من دور عظيم في إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها علمياً ومهنياً في مختلف المجالات، والارتقاء بالمستوى العلمي لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال إيصال القيمة العالية لمؤسساتها التعليمية مما يتطلب دراسة علمية ميدانية لقياس جودة التعليم العالي لتلمس جوانب القصور.

وفي ضوء ما ذكر أعلاه، فإن البحث يحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما أثر استمرارية تحسين الخدمات الجامعية في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3- ما أثر القدرة على الاتصال الفعال في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

4- ما أثر اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى إلى متغيرات : النوع، العمر، المؤهل العلمي، اسم الجامعة، الكلية ؟  
أهمية البحث:

- يستمد البحث الحالي أهميته لعلاقته بموضوع يتسم بالجدية والحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر الإداري وحياة المؤسسات الخدمية ألا هو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الحديثة ناهيك من أنه من أكثر المواضيع إثارة في مؤسسات التعليم العالي وفي المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية .
- التحديات والرهانات التي تواجه مؤسسات التعليم بصفة عامة، والجامعات السعودية بصفة خاصة، نظراً للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، وخاصة في وظيفة التحسين والأداء التنظيمي.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بأهمية مدخل التحسين والأداء التنظيمي وفق أبعاد إدارة الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

أهداف البحث: يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. تحديد اتجاهات الباحثين في مؤسسات التعليم العالي السعودي نحو مستوى الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.
3. قياس تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الواقعية والعملية المستندة على نتائج هذا البحث لصانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي السعودي التي تساهم في تعزيز أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.

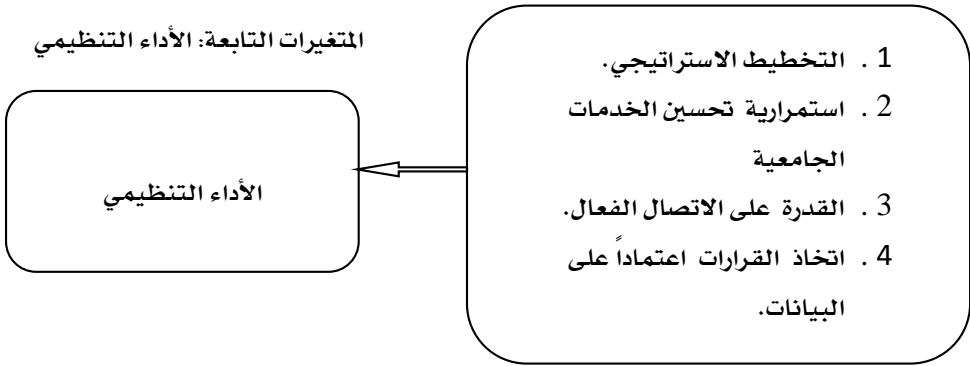
فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- 2- يوجد أثر لاستمرارية تحسين الخدمات الجامعية في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- يوجد أثر للاتصال الفعال في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 4- يوجد أثر لاتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية ، محل البحث تُعزى للمتغيرات الأولية (الديمغرافية والوظيفية) التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الكلية ، اسم الجامعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### الشكل (1) نموذج البحث

#### المتغيرات المستقلة: أبعاد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على أدبيات البحث، 2021

#### منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها وبناء على الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أسلوبه المسحي لتحقيق أهداف البحث ، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث ( أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل البحث) .

### حدود البحث:

وقد حدد هذا البحث بعدد من الحدود البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية ، كما يلي :

**الحدود البشرية:** شمل نطاق البحث أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية ، ويبلغ حجم مجتمع البحث في هذه الجامعات (2727) عضواً.

**الحدود المكانية:** اقتصر نطاق البحث على خمس جامعات سعودية (جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية ، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية ، وجامعة نجران بالمنطقة الجنوبية ، وجامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية ، وجامعة شقراء بالمنطقة الوسطى).

**الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية ( 2018 - 2021م ) ، وهي الفترة التي بدأت فيها الجامعات بالانطلاق نحو الحصول على الاعتماد سواءً على مستوى البرامج الأكاديمية أو المستوى المؤسسي للجامعات بما يحقق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

**الحدود الموضوعية:** (أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي).

### أداة البحث:

بناءً على أهداف البحث ، ولغرض اختبار فرضياته ، تمَّ إعداد استبانة باعتبارها أداة مهمة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث ، حيث تُعرف أداة البحث بأنها: (وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة ، وتتكون من قائمة من الأسئلة ، توجه للأفراد (عينة البحث) ؛ ليقوم المبحوث بالإجابة عليها من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين). (عسكر ، 2003 ، ص 201).

وقد تمَّ استخدام الاستبانة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي ، وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** اشتمل على البيانات الأولية (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية) عن المبحوثين (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، الكلية ، اسم الجامعة).

- **القسم الثاني:** (المحاور الرئيسة للبحث) ويحتوي على عدد (30) فقرةً مكونةً من محورين:

**المحور الأول:** إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ، ويحتوي على عدد (24) فقرةً موزعةً على النحو التالي: أولاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- 1- التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة ، وعددها (6) فقرات.
- 2- استمرارية تحسين الخدمات الجامعية في إدارة الجودة الشاملة وعددها (6) فقرات .
- 3- القدرة على الاتصال الفعال في إدارة الجودة الشاملة ، وعددها (6) فقرات.
- 4- اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في إدارة الجودة الشاملة ، وعددها (6) فقرات.

## المحور الثاني: الأداء التنظيمي كمتغير تابع ويحتوي على عدد (6) فقرات.

### مصادر البيانات :

اعتمد الباحثان في هذا البحث على نوعين أساسيين من المصادر لجمع البيانات: **أ- المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال توزيع استبانات على أفراد العينة والتي جمعت منهم البيانات الأساسية للبحث ، وبعد ذلك تم حصر وتجميع المعلومات اللازمة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**ب-المصادر الثانوية:** حيث قام الباحثان بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والتي عن طريقها تم الحصول على البيانات الثانوية.

### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية :

**الجودة:** " القيمة أو القدر الكمي أو المستوى الذي يمنح لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي مقارنة بالمعايير المقبولة عموماً لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي من نوعه".(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009، ص42).

**الجودة في التعليم العالي:** " قدرة المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهين الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه" (الحوالي، 2004، ص5).

**إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة، ولهذا السبب تشكل إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال، ومن المتوقع أن تصبح مسألة ومعجزة إدارية في المستقبل بسبب أهميتها للكفاءة والتنافسية معاً. (رعد ، 2001 ، ص37)

حيث أكد " جوران" في كتابه الشهير (Quality Handbook) أن الجودة تعني تلك الميزات الخاصة بالمنتجات والتي تلبى احتياجات العملاء وبالتالي توفير رضا العملاء . وفي هذا المعنى، تكون الجودة موجه إلى الدخل . (Juran,1998 ,p. 21)

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إجرائياً أنها عملية الاستمرار بالعمل والممارسة وفق مبدأ أو طريقة ما ويمكن إجمال تلك الأبعاد في الآتي (اقتناع ودعم الإدارة العليا ، التركيز على العميل ، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، تدريب العاملين وتأهيلهم ، التركيز على تحسين العمليات الإدارية ، التخطيط الاستراتيجي ، القدرة على الاتصال الفعال ، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات).

## الأداء التنظيمي :

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين (Lusthaus, et.al., 2002, P.21) انه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة"، وكما عرفه (carg & Rastogi , 2005, p.572) إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

## مؤسسات التعليم العالي:

هي المؤسسات التي تقدم تعليم فوق الثانوي في العالم الآن، ويقصد بها المدارس والكلية المهنية وكليات المجتمع والمعاهد والجامعات .  
الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمسح شامل للدوريات العلمية بحثاً عن دراسات علمية نظرية أو ميدانية ذات العلاقة بموضوع هذا البحث ، وفيما يلي عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث آخذين بنظر الاعتبار منطلقات البحث الحالي ومنها:

1\_ دراسة أماني خلف حداد ( 2019م):هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب( التزام الإدارة العليا , التركيز على العملاء , العلاقة مع الموردين ,تدريب العاملين ) على أداء الشركات الغذائية الأردنية من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها( :النمو والتعلم ,رضا العملاء ,جودة العمليات الداخلية , البعد المالي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم وتطوير استبانة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في الشركات الغذائية الأردنية وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2\_ دراسة هيثم طلعت عيسى عوض(2016 م): تناولت الدراسة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال .و إمكانية تطبيقها في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور إدارة الجودة الشاملة و مدى الالتزام بتطبيقها في منظمات الأعمال و التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بالتركيز على الشركة



السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة و بيان تجربة السودان و الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات الأعمال و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي بالإضافة للمنهج الإحصائي.

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ، أن الجودة الشاملة تحدد عن طريق حاجات و توقعات العميل ، و أن أسس الاختيار و التعيين المطبقة في الشركة محل الدراسة أسهمت في توفير الكوادر البشرية القادر على تحقيق الجودة الشاملة و توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء و ذلك من خلال ارتفاع النسب المئوية للإجابات المتعلقة بمعرفة أفراد عينة الدراسة المبحوثة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها .

### 3\_ دراسة ريم أحمد عادل (2014م) :

تناولت الدراسة دور تقسيم الأنشطة الاتصالية في نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري.

تمثلت أهمية الدراسة من أهمية موضوع ثقافة الجودة و الفهم الصحيح لأبعادها و مدى تأثيرها على كفاءة و فعالية مؤسسات التعليم العالي.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعريف على طبيعة دور الأنشطة الاتصالية في نشر الوعي بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي. و أيضا التعريف بطبيعة الأنشطة الاتصالية التي تستخدم في نشر المعرفة و في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

تمثلت مشكلة الدراسة في السعي نحو التعريف على طبيعة دور الأنشطة الاتصالية في نشو الوعي بأهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و طبيعة هذه المفاهيم و أثرها على مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي و أيضا في أعضاء المؤسسة على المشاركة في أنشطة الجودة.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار حالة محددة ممثلة لمجتمع البحث و دراستها دراسة شاملة بهدف الوصف و الفهم الكاملين للحالة و اكتشاف جوانب جديدة للظاهرة التي تتم دراستها و محاولة الوصول لعاهات جديدة و بين اختيار ما هو موجود \*

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن الأنشطة الاتصالية تلعب دورا مهما و فعالا في نشر مفاهيم الجودة الشاملة و نوعية الجمهور المستهدف بأهمية تطبيقها كذلك استطاعت الأنشطة الاتصالية بناء اتجاهات إيجابية لدى أعضاء الكلية نحو مفهوم الجودة و أهمية تطبيقها.

#### 4\_ دراسة حذيفة أحمد الأمين (2013 م):

تناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة، هدفت الدراسة إلى توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة، من خلال التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطوير الجامعة، كما هدفت أيضا إلى معرفة أسس الجودة المتبعة بجامعة السودان المفتوحة، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاعتماد على الأساليب والأنظمة التقليدية في التخطيط و جودة المنتجات بالمنشآت الخدمية السودانية، و كذلك إهمال تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المحلية، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و من ثم الوصول لأهم النتائج و التوصيات. تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن هنالك توافق بين أهداف جامعة السودان المفتوحة و أهداف العاملين بالجامعة و كذلك أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

و قد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بصور أكبر بجامعة السودان المفتوحة، و أوصت أيضا بنقل تجربة جامعة السودان المفتوحة، و أوصت أيضا بنقل تجربة جامعة السودان المفتوحة في الجودة الشاملة بالمراكز إلى فروعها بولايات السودان المختلفة.

#### 5- (Ozer& Tinaztepe,2014) Effect of Strategic Leadership Styles on Organizational Performance : A study in a Turkish SME

تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي : دراسة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التركية.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطوير القيادة الجيدة هي واحدة من القوى الدافعة لنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المستقبل، وتشير الأدلة إلى أن عدم كفاية مهارات القيادة الاستراتيجية والإدارية بوصفها من العوامل الأساسية التي تسهم في فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة. من خلال هذه الدراسة، سيتم فهم كيف يمكن أن يكون لهؤلاء القادة تأثير إيجابي على أداء المنظمات. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج كبيرة ستسهم في تهيئة المعرفة في مجال القيادة والأداء (SME) للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا. والهدف من هذه الدراسة هو استجواب القادة الاستراتيجية من حيث أنماط القيادة المختلفة واختبار تأثيرهم في الأداء. تتم تطبيق هذه الدراسة في شركة تصدير داخل تركيا. وتكونت عينة الدراسة من الأعضاء الذين يعملون في المناصب الوظيفية الإدارية وغير الإدارية في المنظمة. تكونت العينة من (215) موظف إذ تم اختبار الفرضيات، ويمكن تكرار هذه الدراسة عن طريق زيادة عدد المشاركين فيها. وأيضاً لتحديد آثار أساليب القيادة على أداء المنظمات على درجة عالية من الدقة.

أوجه الشبة بين الدراسات السابقة و هذا البحث تتمثل في:

- توضيح المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة.
- من حيث المنهجية تتفق أغلب الدراسات مع هذا البحث و خاصة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذا البحث في اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المداخل العملية الحديثة لتحسين جودة الأداء المؤسسي.

أوجه الأختلاف بين الدراسات السابقة و هذا البحث تتمثل في:

- اختلقت هذا البحث مع الدراسات السابقة في جوانب كثيرة حيث أن هذه الدراسة ركزت على تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- من حيث الأهداف نجد أن معظم الدراسات هدفت إلى مدى مساهمة تطبيق الجودة الشاملة وثقافتها على التكيف و الملائمة و توفير المعلومات الضرورية أما هذا البحث هدف إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي.
- أهم ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

- بيان أهم الأبعاد في إدارة الجودة الشاملة ، واقتصر البحث على أربعة أبعاد كونها أهم الأبعاد \_ من وجهة نظر الباحثان \_ التي لم تحظى بالقدر الكافي من الإثراء المعرفي عنها.
- تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي المرتبط بالموارد البشري في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- قدم هذا البحث توصيات لتفعيل الأداء التنظيمي و بيان أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

**الإطار النظري:**

**مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي بدأت بتطبيقه العديد من المؤسسات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الكبيرة وتحقيق رضا الجمهور، فقد أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمؤسسات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة (عزلاً ، 2009 ، ص 62) . وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، لدوره البارز في تحقيق أهداف العديد من المؤسسات التعليمية ، وكان للإدارة اليابانية دوراً واضحاً في ذلك من أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي (حمود، 2002 ، ص 25). وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أبعادها الرئيسية ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية لحد الآن.

إدارة الجودة الشاملة هي " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة، بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ( اللوزي ، 2003 ، ص 157) . وقد أورد كل من ستيفن كوهن ورونالد براند تعريفاً أكثر شمولية للجودة الشاملة إذ عرفها بأنها " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ، كذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف إلى احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له ( السيد ، 2005 ، ص 24) ، ويعرف (Spanbauer, 1995, p5) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تضع الأنظمة والعمليات في موضع لتلبية توقعات الزبائن وتزيد عنها.

#### أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

صنفت أبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى تسعة أصناف وهي (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، استمرارية تحسين الخدمات الجامعية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) وقد اختار الباحثان أربعة أبعاد نظراً لأهميتها وارتباطها ارتباطاً وثيقاً بعملية الجودة الشاملة في التعليم ولما لها من دور في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي .

1\_ **التخطيط الاستراتيجي:** تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي على (دراسة الأسواق، الحصة السوقية، المنافسة، والأسعار، والاحتياجات المستقبلية، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة، ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط).

2\_ **استمرارية تحسين الخدمات الجامعية:** تشتمل أبعاد استمرارية تحسين الخدمات الجامعية على (قدرة الجامعة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة) \*

3\_ **القدرة على الاتصال الفعال:** تشتمل أبعاد الاتصال الفعال على (تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل والمعلم الخارجيين، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل وعملائه

الداخليين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة والموردين وجعله جزء من العملية، وسهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم).

4\_ اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي، 2005، ص 62)، ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات على أنها "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار" (السامرائي، 2007، ص 214). وأن تبني نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ القرارات في ضوء تلك البيانات، وبذلك تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإن طبيعة العمل الجديد يتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فنظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (عقيلي، 2001، ص 156).

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية هي: (حمود، 2005)

1. تقليل التكاليف: تفرض الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من البداية وهذا بدوره يعمل على تقليل التلف أو إعادة الإنتاج للبنود التالفة وبالتالي يؤدي إلى تقليل التكاليف.
2. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز وأداء المهمات للعميل إذ تؤدي غالبية الإجراءات الموضوعة من قبل الشركة إلى إجراءات طويلة تؤثر سلباً على العميل، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة الرئيسة تهدف إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز وأداء المهمات للعميل.
3. تحقيق الجودة: يتم تحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، حيث يؤدي عدم الاهتمام بالجودة إلى زيادة الوقت اللازم لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة :

- 1\_ إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- 2\_ يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- 3\_ في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء تنظيمي أفضل .

4\_ إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل (ISO 9000)، و المساهمة في اختيار القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

5\_ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل، و توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم و بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.

مفهوم الأداء التنظيمي: يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين (Lusthaus, et.al., 2002, P.21)، أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة".

ويؤكد (عبد المحسن، 2006، ص3) على أن الأداء التنظيمي هو "مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". وفي المعنى ذاته فقد عرف مفهوم الأداء التنظيمي بأنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية (العلي، وآخرون، 2006)، وبناء على ما سبق، يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي، ولأغراض هذا البحث فإنه يمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

### أبعاد الأداء التنظيمي

الرضا الوظيفي: يؤكد العديد من المديرين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري، ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً مهماً لتقييم الفعالية التنظيمية (steers & Blaok, 1994, p.89)، (vecchio, 2000, p.269)، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية (Grunberg, 1984, p.65).

الالتزام التنظيمي: يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين... الخ (جودة، والياي، 2007، ص416)، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز

مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء (عشوش، 1996، ص829)، حيث أنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي (العميد، 2007، ص4).

مهارات التفكير الابتكاري: إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء (الرب، 2005، ص 183-190)، ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى "توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين"، في حين يشير الابتكار إلى "التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي" (Jamrong, 2006, p.11)

سلوكيات الدور الإضافي: تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينيات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي (عريشة، 1996، ص246)، ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية (George & Brief, 1992, P.311)، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة (Bateman & Crgan, 1983, P.588).

#### إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطوير التعليم العالي أصبح مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم ففي الدول المتقدمة أصبح التعليم وتطويره الشغل الشاغل لها وتجدر الإشارة إلى أن التعليم في الوطن العربي بحاجة لإصلاح ويتطلب تطوير التعليم في العالم العربي قدرات غير مسبوقة للتعامل معه من حيث دراسة وضع أعضاء هيئة التدريس وإمكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم، ووضع المناهج، ومدى مناسبتها مع الاتجاهات الحديثة في الحقول المعرفية التي تنتمي إليها هذه المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلاب ومدى تفاعلهم مع التطورات. وهذا يتطلب الاهتمام بالجودة وضمانها كآلية لتحقيق الأهداف

التعليمية والتطويرية الشاملة في قطاع التعليم العالي، وبالالتجاه الآخر هناك نزعة منافسة متزايدة بين مؤسسات التعليم العالي على جذب الطلاب من كافة أنحاء العالم . وقد برزت الجودة كموضوع تم تبنيه للمنافسة بين مؤسسات التعليم العالي .فقد أرغمت ضغوط المنافسة الكليات للبحث عن استراتيجيات بديلة ، إذ ان هناك منافسة بين الكليات للحصول على اكبر كم من الطلاب ومن ثم الاحتفاظ بهم وفي نفس الوقت أن تحاول المحافظة على توازن موازنتها. وفي هذا السياق فإن الكثيرين من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي يرون أن ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كطريقة لإعادة التأكيد بأن هذه المؤسسات تؤدي عملها بشكل أفضل وأن عملاء التعليم العالي يتلقون خدمة جيدة (Sadiq et al.2001,p141) وبالتالي فإن العديد من مؤسسات التعليم العالي الزمت نفسها بتطبيق ممارسات الجودة وتأكيد الجودة. وفي إطار سعي مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين جودة خدماتها التعليمية للمحافظة على تنافسيتها ففي السنوات العشر الماضية لجأت الكثير من الجامعات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أجل ذلك كله ولتحسين الأداء التنظيمي بدأت عدد من الجامعات تردد عبارات إدارة الجودة وتطبيقاتها ، ووفقا إلى ( Vazzana , et al, 1997p 45 ) فإن إدارة الجودة الشاملة تمارس عالمياً بشكل كبير في التعليم العالي . إذ أن الكثير من الجامعات ، أوجدت برامج أو مساقات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة لتنسجم مع المتطلبات العالمية.

### الدراسة الميدانية:

#### مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرفه (العريقي ، 2009 ، ص154 ) بأنه جميع الوحدات (الأفراد أو الأحداث أو الأشياء ... الخ ) والتي يتم اختيار وسحب العينة منها بالفعل ، وبذلك فإن مجتمع البحث هي جميع العناصر التي يمكن تعميم البحث عليها" ، ولقد اشتمل مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس ، والبالغ عددهم (2727) عضواً في (5) جامعات سعودية ، وفقاً لما جاء في (مركز إحصاءات التعليم العالي) لعام 2021/2020 ، والذين تم اختيارهم وفقاً للعينة العشوائية البسيطة من الجامعات محل الدراسة التي تم اختيارها وفقاً للعينة العنقودية العشوائية بحيث تمثل المناطق الإدارية المختلفة وهي (جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية ، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية ، وجامعة شقراء بالمنطقة الوسطى ، وجامعة نجران بالمنطقة الجنوبية ، وجامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية) ، كما تم اختيار ثلاث كليات من كل جامعة ( الطب والهندسة والعلوم الإدارية ) فالطب والهندسة تمثلان الجانب العملي للتطبيق على الأجهزة والمعامل والمختبرات، والعلوم الإدارية تمثل الجانب النظري.



وصف عينة البحث :

عينة البحث عرفها ( العريقي ، 2009 ، ص154) بأنها عبارة عن جزء من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة لتمثل مجتمع البحث " ، قد تم الاختصار على أخذ عينة مكونة من (800) عنصر من عناصر المجتمع ، وبمعدل (29.3%) كعينة ممثلة للمجتمع البالغ حجمه (2727) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل البحث ، وهي العينة التي أجريت عليها البحث ، والجدول (1) يبين وصف عينة البحث على النحو التالي:

جدول (1) يبين وصف عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	العينة المختارة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة والصالحة للتحليل	نسبة المعاد إلى المسلم	نسبة تغطية مجتمع
2727	800	800	626	78.25%	29.3%

المصدر : مخرجات الحاسوب

وقد قام الباحثان باستعراض عينة البحث وترتيبها بحسب متغير الجامعة والمستوى الوظيفي والكلية التي تنتمي إليها ، حيث يمثل تقاطع متغير الجامعة والكلية ، والذي يوضح عدد المشاركين من كل كلية بحسب كل جامعة ، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات نسبة إلى عدد الطلاب في الكليات بالجامعات محل البحث ، وبيّن بالتفصيل كمية الاستبانات المستردة من الجامعات بحسب كل كلية حسب الجدول (2) التالي:

جدول (2) توزيع عينة البحث حسب متغير الجامعة والكلية التي تنتمي إليها

الإجمالي	الكلية			الجامعة
	العلوم الإدارية	الهندسة	الطب	
112	23	22	67	جامعة أم القرى
116	22	11	83	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
103	51	6	46	جامعة شقراء
165	95	31	39	جامعة نجران
130	33	24	73	جامعة الحدود الشمالية
626	224	94	308	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

كما قام الباحثان باستعراض عينة البحث وترتيبها بحسب متغير الجامعة والمستوى الوظيفي ، حيث يساعد على معرفة توزيع العينة بحسب الوظيفة في كل كلية في أي جامعة ، ويساعد أيضاً على حصر العينة من أصحاب كل وظيفة في كل كلية وكل جامعة ، مع ملاحظة أن إجمالي الجدول

جاء أكبر من حجم العينة لوجود أفراد يعملون في وظيفتين فأكثر ، والجدول (3) التالي يوضح  
استعراض عينة البحث وترتيبها بحسب متغير الجامعة والمستوى الوظيفي.

جدول(3) توزيع عينة البحث حسب متغير الجامعة والمستوى الوظيفي

الجامعة	الكلية	المستوى الوظيفي						الإجمالي	
		عضو تدريس	منسق قسم	منسق جودة	رئيس قسم	وكيل كلية	عميد كلية		وكيل جامعة
جامعة أم القرى	الطب	55	1	4	7	6	1	74	
	الهندسة	19	1		2	3	1	26	
	العلوم الإدارية	21	1	3		2		27	
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	الطب	70	2	6	8	5	2	93	
	الهندسة	9	1	1		1		12	
	العلوم الإدارية	19	3	2	1	2		27	
جامعة شقراء	الطب	38	3	1	4	2		48	
	الهندسة	3	1	1	2			7	
	العلوم الإدارية	43	2	3	2	3		53	
جامعة نجران	الطب	31	3	8		1	1	45	
	الهندسة	24	4	3	3	1		35	
	العلوم الإدارية	75	13	14	2	3	2	110	
جامعة الحدود الشمالية	الطب	61	4	5	9	1	2	82	
	الهندسة	20	1	2	5	1		29	
	العلوم الإدارية	29	3	2		1	2	37	
الإجمالي*		517	43	55	45	31	12	2	*705

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)  
\* جاء إجمالي الجدول أكبر من حجم العينة لأن كل فرد يمكن أن يعمل في وظيفتين أكثر.

اختبار صدق المقياس وثباته :

قام الباحثان باختبار فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها بطريقتين وهما:

1. صدق الاستبانة: فقد تم عرضها على عدد من المحكمين ، وقام الباحثان بإجراء ما يلزم من التعديل أو الإضافة أو إعادة صياغة العبارات بناءً على ملاحظات المحكمين.

2. حساب صدق وثبات الاتساق الداخلي للفقرات والاستبانة ككل : وذلك للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث قد تضعف صدق الاتساق الداخلي تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه والجدول(4) يوضح ذلك:

جدول(4) : معامل الارتباط لصدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

استمرارية تحسين الخدمات الجامعية			التخطيط الاستراتيجي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.735	7	*0.000	0.860	*0.000
2	0.729	8	*0.000	0.869	*0.000
3	0.843	9	*0.000	0.876	*0.000
4	0.820	10	*0.000	0.832	*0.000
5	0.840	11	*0.000	0.821	*0.000
6	0.822	12	*0.000	0.569	*0.000

القدرة على الاتصال الفعال.			اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.816	19	*0.000	0.871	*0.000
14	0.751	20	*0.000	0.881	*0.000
15	0.866	21	*0.000	0.803	*0.000
16	0.870	22	*0.000	0.879	*0.000
17	0.808	23	*0.000	0.759	*0.000
18	0.779	24	*0.000	0.888	*0.000

الأداء التنظيمي					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	0.843	28	*0.000	0.898	*0.000
26	0.866	29	*0.000	0.803	*0.000
27	0.820	30	*0.000	0.875	*0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات الاستبيان جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بشكل عام بين (0.898) و(0.569). مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، ولمعرفة درجة ثبات محاور الاستبانة ومصداقية

إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار الاتساق الذاتي كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه ، والجدول التالي(5) يوضح اختبار معاملات الثبات "ألفا كرنباخ" .

جدول (5) اختبار معاملات الثبات "ألفا كرنباخ"

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي
أبعاد إدارة التخطيط الاستراتيجي.	6	0.723	0.850
الاستمرارية تحسين الخدمات الجامعية	6	0.935	0.967
القدرة على الاتصال الفعال	6	0.935	0.967
اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.	6	0.908	0.953
الأداء التنظيمي	6	0.933	0.966
الإجمالي	30	0.981	0.991

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات للاستبيان بشكل عام جاء بنسبة (0.981) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً ، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (0.991) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات أيضاً مرتفعة جداً ، وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة عالية جداً. وجاءت محاور الاستبيان بشكل عام بدرجة ثبات تتراوح بين (0.935) و (0.723) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.976) و (0.850). وللتأكد من أن إجابات العينة من كل جامعة متجانسة بينها البين ، فإن الجدول التالي (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى كل جامعة بشكل عام ، حيث تعتبر كل الجامعة بيئة مختلفة عن بقية الجامعات الأخرى ،

جدول (6) معاملات الثبات "ألفا كرنباخ" على مستوى كل جامعة

العينة	حجم العينة	معامل الثبات	الصدق الذاتي
جامعة أم القرى	112	0.977	0.988
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	116	0.979	0.989
جامعة شقراء	103	0.982	0.991
جامعة نجران	165	0.980	0.990
جامعة الحدود الشمالية	130	0.983	0.992
المجموع الكلي للعينة بشكل عام	626	0.981	0.991

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (6) أن جميع درجات معامل الثبات الكلية للجامعات عينة البحث لم تقل عن الحد المعياري لدرجة الثبات، كما نجد أيضاً أن جميع درجات معامل الصدق الذاتي لم تقل عن الحد المعياري لدرجة الصدق الذاتي. وقد تم قياس معامل الثبات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية المتخصصة في العلوم الاجتماعية المعروفة ببرنامج IBM SPSS الإصدار (24.0) ومن خلالها تم استخراج قيمة معامل الثبات. وبالنسبة لمعامل الصدق الذاتي، فيوضحه الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات للاستبانة بشكل عام جاء بنسبة (0.981) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (0.991) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات أيضاً مرتفعة جداً، وجاءت محاور الاستبانة بشكل عام بدرجات ثبات تتراوح بين (0.935) و (0.723) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.976) و (0.850).

#### عرض ومناقشة النتائج:

يتضمن هذا المبحث استعراض نتائج البحث عبر اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها:  
وصف عينة البحث حسب متغيراتها الأولية :

تم في هذا الجزء تحليل البيانات الأولية (الديمغرافية، والوظيفية لعينة البحث في خمس جامعات سعودية وهي (جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية، وجامعة نجران بالمنطقة الجنوبية، وجامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية، وجامعة شقراء بالمنطقة الوسطى)، وذلك بهدف التعرف على خلفية أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، الجامعة، الكلية). والجدول (7) يوضح توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية على النحو التالي:

جدول (7) توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة	التكرار	المتغيرات	
60.1%	376	ذكر	النوع
39.9%	250	أنثى	
100.0%	626	الإجمالي	
0.5%	3	أقل من 25 سنة	العمر
35.6%	223	من 25-أقل من 40 سنة	
52.7%	330	من 40-أقل من 55 سنة	
11.2%	70	55 سنة فأكثر	
100.0%	626	الإجمالي	
3.2%	20	بكالوريوس	المؤهل العلمي

20.9%	131	ماجستير	
72.5%	454	دكتوراه	
3.4%	21	زمالة	
<b>100.0%</b>	<b>626</b>	<b>الإجمالي</b>	
17.9%	112	جامعة أم القرى	الجامعة
18.5%	116	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	
16.5%	103	جامعة شقراء	
26.4%	165	جامعة نجران	
20.8%	130	جامعة الحدود الشمالية	
<b>100.0%</b>	<b>626</b>	<b>الإجمالي</b>	
49.2%	308	الطب	الكلية
15.0%	94	الهندسة	
35.8%	224	العلوم الإدارية	
<b>100.0%</b>	<b>626</b>	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)  
\* جاء إجمالي متغير(المسمى الوظيفي)أكبر من حجم العينة لأن كل فرد يمكن أن يعمل في  
وظيفتين فأكثر(سؤال بإجابات متعددة).

يتضح من الجدول (7) أن أغلبية أفراد العينة كانت من الذكور بنسبة (60.1%)، وجاءت نسبة  
الإناث (39.9%)، وكانت نسبة الذكور أكثر لسببين، الأول: أن الوصول لجانب الذكور والتعامل  
معهم أسهل بكثير من التعامل مع جانب الإناث، والسبب الثاني: أن بعض الكليات مثل الهندسة لا  
يوجد بها إلا ذكور فقط في الجامعات محل البحث، ما عدا جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
فيتوفر فيها عضوات من هيئة التدريس، كما يتضح من الجدول(7) أن غالبية أفراد العينة تتراوح  
أعمارهم ما بين (40 - 54 سنة) حيث بلغت نسبتهم (52.7%) من أفراد العينة الكلية، وهذا يعود  
لحرص الجامعات على استقطاب فئات الشباب والذين كانوا هم الأغلبية، مقارنة بالفئات الأقل من  
25 سنة ومن 55 سنة فأكثر، وتعتبر هذه ظاهرة صحية في الجامعات، فهذه الفئة العمرية الناضجة  
التي سيكون عطاؤها أكثر من غيرها، والذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية وتطوير الأداء  
وتقديم أقصى مما يمكن من القدرات والأفكار والإمكانات والإبداع.

كما أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون مؤهل المؤهل العلمي (الدكتوراه) بنسبة (72.5%)، من أفراد العينة الكلية، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص الجامعات السعودية على استقطاب أصحاب مؤهل المؤهلات العليا خصوصاً من المتعاقدين غير السعوديين، فقد أصدرت وزارة التعليم مؤخراً قراراً بعدم قبول التعاقد لمن هم دون مؤهل الدكتوراه إلا في الطب والهندسة فيقبلون لقلة المتقدمين من السعوديين في الوقت الحالي، ويتضح من الجدول (7) أن غالبية أفراد العينة من جامعة نجران بنسبة (26.4%) من أفراد العينة الكلية، ويعزو الباحثان كون جامعة نجران الأكثر استجابة نظراً لكون الباحثان من منسوبي الجامعة (سابقاً) ومتعاون مع الجامعة، ولديه معرفة بغالبية أعضاء هيئة التدريس فيها، بينما وجد الباحثان صعوبة في الحصول على استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأخرى لبعد المسافة ولعدم تعاون الكثير منهم.

كما بين الجدول (7) أن غالبية أفراد العينة من كلية (الطب) بنسبة (49.2%) من أفراد العينة الكلية ويعزو الباحثان كون كلية الطب الأكثر استجابة نظراً لسهولة حصول الباحثان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الطب ولديهم معارف في نفس التخصص بالجامعات الأخرى، فتيسر جمع أكبر عدد من الاستجابات من كلية الطب. وللتعرف على وضع المعايير بشكل عام فإن الجدول (8) يمثل خلاصة نتائج محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (8) خلاصة نتائج محاور الاستبانة

الدرجة اللفظية	الوزن النسبي (درجة التطبيق)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
كبير	73.9%	0.871	3.694	التخطيط الاستراتيجي
كبير	70.0%	0.950	3.500	استمرارية تحسين الخدمات الجامعية
متوسط	67.6%	0.932	3.382	القدرة على الاتصال الفعال
متوسط	66.8%	0.977	3.342	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات
كبير	69.6%	0.808	3.480	مؤشر إبعاد الجودة الشاملة
كبير	69.9%	0.836	3.496	الأداء التنظيمي
كبير	69.6%	0.778	3.483	لمؤشر العام لجميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويُلاحظ من الجدول (8) أن أكثر الأبعاد التي تلتزم بها الجامعات السعودية هو التخطيط الاستراتيجي ، وأقل الأبعاد هو اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات. وأن الأداء التنظيمي جاء بنسبة كبيرة 69.9%.

اختبار الفرضيات : تهدف هذه الفقرة إلى اختبار صحة فرضيات البحث من عدمها من خلال استخدام أساليب الإحصاء التحليلي المناسبة لطبيعة البيانات وكيفية صياغة الفرضيات والهدف من البحث، حيث قام الباحثان باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات. 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها (H1):

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط.

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	22.475	0.752	*0.000	505.134	0.566	0.752	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS) \* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، \*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (389) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.865).

يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R<sup>2</sup>) في الجدول (9) أن (أبعاد إدارة الجودة الشاملة ) تفسر ما نسبته (0.566) من التباين أو التغيرات في (الأداء التنظيمي) في الجامعات السعودية . مما



يشير إلى أن (56.6%) من مستوى (الأداء التنظيمي) المقدمة في الجامعات السعودية ناتج من استخدام (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (505.134)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.865)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.752)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم يخضع للبحث؛ فإن أي محاولة للزيادة في مستوى توفير أبعاد (إدارة الجودة الشاملة) بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين إيجابي بمقدار (75.2%) من (الأداء التنظيمي) المقدمة في هذه الجامعات، وهذا بالتالي يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (لأبعاد إدارة الجودة الشاملة) في (الأداء التنظيمي) بالجامعات السعودية، وبالتالي نثبت صحة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

#### جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	11.879	0.516	*0.000	141.100	0.267	0.516	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، \*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (389) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.865).

يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) في الجدول (10) أن للتخطيط الاستراتيجي، يفسر ما نسبته (0.267) من التباين أو التغيرات في الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن (26.7%) من مستوى الأداء التنظيمي المطبق في الجامعات السعودية ناتج التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعات. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (141.100)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.865).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.516) ، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ فإن أي محاولة للزيادة في مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين إيجابي بمقدار (51.6%) من الأداء التنظيمي المطبق في هذه الجامعات ، وهذا بالتالي يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية ، وبالتالي إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستمرارية تحسين الخدمات الجامعية في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	14.220	0.585	*0.000	202.211	0.343	0.585	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستمرارية تحسين الخدمات الجامعية في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل... \*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (389) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.865).

يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) في الجدول (11) أن استمرارية تحسين الخدمات الجامعية يفسر ما نسبته (0.343) من التباين أو التغيرات في الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية مما يشير إلى أن (34.3%) من مستوى الأداء التنظيمي المطبق في الجامعات السعودية ، ناتج من استمرارية تحسين الخدمات الجامعية في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (202.211)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.865) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.585) ، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ فإن أي محاولة للزيادة في مستوى استمرارية تحسين الخدمات الجامعية في الجامعات السعودية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين إيجابي بمقدار (58.5%) من الأداء التنظيمي المطبق في

هذه الجامعات، وهذا بالتالي يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستمرارية تحسين الخدمات الجامعية في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية، وبالتالي تثبت صحة هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاتصال الفعال في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نص العلاقة	R	R <sup>2</sup>	F. Test**	Sig.	Beta	T. Test	Sig.	الحكم
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على الاتصال الفعال في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	0.634	0.402	261.122	*0.000	0.634	16.159	*0.000	إثبات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، \*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (389) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.865).

يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) في الجدول (12) أن القدرة على الاتصال الفعال، يفسر ما نسبته (0.402) من التباين أو التغيرات في الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية، مما يشير إلى أن (40.2%) من مستوى الأداء التنظيمي المطبق في الجامعات السعودية، ناتج من القدرة على الاتصال الفعال في هذه الجامعات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة، التي بلغت (261.122)،

وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.865)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.634)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ فإن أي محاولة للزيادة في مستوى القدرة على الاتصال الفعال في الجامعات السعودية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين إيجابي بمقدار (63.4%) من الأداء التنظيمي المطبق في هذه الجامعات. وهذا بالتالي يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية القدرة على الاتصال الفعال في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية، وبالتالي نثبت صحة هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	نص العلاقة
إثبات	*0.000	17.177	0.657	*0.000	295.036	0.432	0.657	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، \*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (389) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.865).

ويتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) في الجدول (13) أن اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات يفسرون ما نسبته (0.432) من التباين أو التغيرات في الأداء التنظيمي في الجامعات السعودي ، مما يشير إلى أن (43.2%) من مستوى الأداء التنظيمي المطبق في الجامعات السعودية ، ناتج من اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في هذه الجامعات ، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (295.036) ، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05) ، حيث جاءت أكبر من قيمة F الجدولية (3.865).

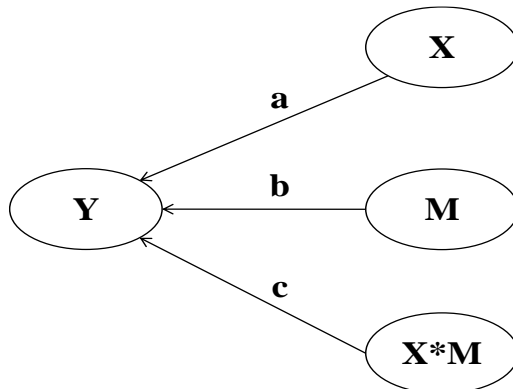
كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.657) ، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ فإن أي محاولة للزيادة في مستوى اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في الجامعات السعودية بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين إيجابي بمقدار (65.7%) من الأداء التنظيمي المطبق في هذه الجامعات ، وهذا بالتالي يثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية ، وبالتالي نثبت صحة هذه الفرضية.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) :

نصت هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية ، محل البحث تُعزى للمتغيرات الأولية (الديموغرافية والوظيفية) التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الكلية، اسم الجامعة)" ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام طريقة (Baron & Kenny, 1986) في تحليل المتغيرات المعدلة بالنسبة للمتغيرات الأولية (الديموغرافية والوظيفية) ، أما متغير اسم الجامعة فسيتم استخدام طريقة فيشر Fisher R-to-Z Transformation لاختبار الفرضية من خلاله.

وبالنسبة لطريقة (Baron & Kenny, 1986) ، حيث تفترض هذه الطريقة ضرورة إدخال متغير يمثل التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير المعدل في تأثيرهم على المتغير التابع ، ويمكن توضيح هذه الطريقة باستخدام النموذج التالي:

الشكل (2) يوضح فكرة اختبار المتغير المعدل باستخدام الانحدار



حيث يمكن تعويض أسماء هذه المتغيرات بالتالي:

$X =$  إدارة الجودة الشاملة ويمثل المتغير المستقل.

$M =$  المتغير الأولي ( الديموغرافي والوظيفي) ، ويمثل المتغير المعدل Moderator.

$Y =$  الأداء التنظيمي ويمثل المتغير التابع.

$a =$  أثر  $X$  في  $Y$  ويمثل أثر (إدارة الجودة الشاملة) في (الأداء التنظيمي).

$b =$  أثر  $M$  في  $Y$  ويمثل أثر (المتغير المعدل) في (الأداء التنظيمي).

$c =$  أثر  $X * M$  في  $Y$  ويمثل الأثر التفاعلي لكلاً من (إدارة الجودة الشاملة) و(المتغير الأولي) في (الأداء التنظيمي).

وتستلزم هذه الطريقة تحقيق الشروط التالية:

- 1- يجب أن يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) ، وقد تم التحقق من هذا الشرط في الفرضية الرئيسية الأولى .
  - 2- يجب أن يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الأولية (النوع، العمر، المؤهل العلمي ، اسم الجامعة، الكلية) كل على حدة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) ، ويتم التحقق من ذلك أيضاً باستخدام الانحدار البسيط.
  - 3- يجب أن يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) ، والمتغيرات الأولية (كل على حدة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي). ويتم التحقق من ذلك باستخدام الانحدار المتعدد.
  - 4- إدخال متغير ثالث يمثل التفاعل (حاصل ضرب المتغير المستقل في المتغير الأولي) في التأثير على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بعد إجراء عملية معايرة Standardization لهما للتخلص من مشكلة التباين المشترك Multicollinearity إن ظهرت.
- والفرض من الشرطين رقم (1) و(2) و(3) هو التأكد من وجود التأثير ذي الدلالة الإحصائية للمتغير (المستقل والمتغير الأولي) في المتغير التابع، وعدم تحقق أحدها يعني تلقائياً عدم إمكانية بحث تأثير المتغيرات الأولية كمتغيرات معدلة وبالتالي يتم تلقائياً نفي الفرضية.
- وفي الشرط رقم (4)، إذا حافظت قيمة F الخاصة بالنموذج بشكل كلي ومتغير التفاعل على الدلالة الإحصائية، بالإضافة إلى التأكد في نفس الوقت من عدم وجود مشكلة تضخم التباين المشترك المتعدد بين المتغيرين المستقل والمعدل (المتغير الأولي) والمتغير التفاعلي؛ حيث يجب أن لا تصل قيمة معامل تضخم التباين (VIF) إلى (10)؛ دل ذلك على أن المتغير المعدل (المتغير الأولي) قادر على تغيير العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع ، وبالتالي توجد هناك فروق ، وهنا سيكون لدينا حالتان: الأولى: إذا فقد كل من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة  $X$ )، والمتغير المعدل (المتغيرات الأولية)  $(M)$  تأثيرهما ذو الدلالة الإحصائية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي  $Y$ ) رغم وجود المتغير التفاعلي

بينهما؛ دل ذلك على أن المتغير المعدل (المتغير الأولي) يوجد له تأثير كلي في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع ، وبالتالي يتم إثبات الفرضية.

الثانية: إذا حافظ كل من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة  $X$ )، والمتغير المعدل (المتغيرات الأولية) ( $M$ ) أو أحدهما على تأثيرهما ذي الدلالة الإحصائية في المتغير التابع (الأداء التنظيمي  $Y$ ) مع وجود المتغير التفاعلي؛ دل ذلك على أن المتغير المعدل (المتغير الأولي) ، يوجد له تأثير جزئي في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وبالتالي سيتم إثبات الفرضية أيضاً فيما يخص المتغير المعدل (المتغير الأولي) المبحوث.

وبناءً على التوضيح السابق سيتم تطبيق طريقة (Baron & Kenny, 1986) في بحث ما إذا كان هناك أثر لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي يعزى للمتغيرات الأولية (الديموغرافية والوظيفية) كمتغيرات معدلة.

اختبار تحقق الشرط الأول: وينص على أنه: "يجب أن يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)" ، وقد تم التحقق من هذا الشرط في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

اختبار تحقق الشرط الثاني: وينص على أنه : "يجب أن يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الأولية (النوع، العمر، المؤهل العلمي ، اسم الجامعة، الكلية ) كل على حدة كمتغيرات معدلة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)" ، وسيتم التحقق من ذلك باستخدام الانحدار البسيط كما في الجدول (14) التالي:

جدول (14) التأكد من تحقق الشرط الثاني باستخدام الانحدار البسيط (المتغير التابع: جودة

الخدمات):

الحكم	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	المتغير الأولي
نفي	0.246	1.162-	0.059-	0.246	1.351	0.003	0.059	النوع
نفي	0.578	0.557	0.028	0.578	0.310	0.001	0.028	العمر
نفي	0.218	1.234	0.063	0.218	1.522	0.004	0.063	المؤهل العلمي
إثبات	*0.005	2.852	0.143	*0.005	8.132	0.021	0.143	الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (14) تحقق الشرط الثاني فيما يتعلق بمتغير (الكلية ) فقط حيث بلغت درجة تأثيره في الأداء التنظيمي (0.143) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى 0.05، بينما اتضح في بقية المتغيرات الأولية (النوع، العمر، المؤهل العلمي) لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي ، حيث

جاءت قيم درجة التأثير فيها منخفضة جداً تتراوح بين (-0.074) و(0.063) بمستوى دلالة أكبر من 0.05 ، وهذا بالتالي يشير إلى تحقق الشرط الثاني فقط مع متغير (الكلية) فقط وسيتم الانتقال لاختبار الشرط الثالث معه فقط، أما فيما يتعلق ببقية المتغيرات الأولية، فأتضح أنه لا يمكنها أن تكون متغيرات معدلة، وبالتالي لا يمكن أن تُوجد فروق في التأثير على الأداء التنظيمي. اختبار تحقق الشرط الثالث: وينص على أنه: "يجب أن يكون هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، والمتغير المعدل (المتغير الأولي) (مستوى المعرفة بالإدارة الإلكترونية) في المتغير التابع (جودة الخدمات)"، وسيتم التحقق من ذلك باستخدام الانحدار المتعدد كما في الجدول (15) التالي: جدول (15) التأكد من تحقق الشرط الثالث باستخدام الانحدار المتعدد:

VIF	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	MR <sup>2</sup>	MR	متغيرات النموذج
				*0.000	256.394	0.570	0.755	مؤشرات جودة النموذج
1.011	*0.000	22.233	0.745					إدارة الجودة الشاملة X
1.011	*0.049	1.973	0.066					الكلية M
-	*0.000	24.206	0.811					درجة التأثير الإجمالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويتضح من الجدول أن كلاً من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المعدل (المتغيرات الأولية) (الكلية) حافظا على تأثيرهما الدال إحصائياً عند مستوى 0.05، وهذا يعني تحقق الشرط الثالث، وبالتالي نستطيع الانتقال إلى اختبار الشرط الرابع والأخير.

#### أ- اختبار تحقق الشرط الرابع:

وينص على: "إدخال متغير ثالث يمثل التفاعل (حاصل ضرب المتغير المستقل في المتغير المعدل) (المتغير الأولي) في التأثير على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فإذا حافظت قيمة F الخاصة بالنموذج بشكل كلي والمتغير التفاعلي على الدلالة الإحصائية، بالإضافة إلى التأكد في نفس الوقت من عدم وجود مشكلة تضخم التباين المشترك المتعدد بين المتغيرين المستقل والمعدل (المتغير الأولي)، بالإضافة إلى المتغير التفاعلي؛ حيث يجب أن لا تصل قيمة معامل تضخم التباين (VIF) إلى (10)؛ دل ذلك على أن المتغير المعدل (المتغير الأولي) قادر على تغيير العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع وبالتالي توجد هناك فروق.



جدول (16) اختبار تحقق الشرط الرابع:

VIF	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	MR <sup>2</sup>	MR	متغيرات النموذج
				*0.000	170.489	0.570	0.755	مؤشرات جودة النموذج
1.033	*0.000	21.973	0.745					إدارة الجودة الشاملة X
1.021	*0.050	1.964	0.066					الكلية M
1.035	0.972	0.035-	0.001-					X * M
-	*0.000	23.902	0.810					درجة التأثير الإجمالية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

ويتضح من الجدول (16) أن المتغير التفاعلي (X \* M) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية مع كل من المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة X) و(الكلية M)، وهذا بالتالي يشير إلى عدم تحقق الشرط الرابع من شروط اختبار المتغير المعدل بحسب طريقة (Baron & Kenny, 1986)، ومما سبق نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالجامعات السعودية محل البحث يُعزى للمتغيرات الأولية (الديمغرافية والوظيفية) التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الكلية)،

أما فيما يتعلق بمتغير اسم الجامعة:

فبسبب وجود فئات كثيرة ضمن المتغير (5 جامعة)، فسيتم استخدام طريقة تحويل فيشر Fisher R- to-Z Transformation وتطبيقها عبر برنامج (Lowry, 2018) المتوفر كتطبيق ويب لاختبارها، حيث تفيد هذه الطريقة في تحليل قيم التأثير (Beta) الخاصة بكل عينة مستقلة من فئات متغير اسم الجامعة، أي أننا هنا سنتعامل مع عينة كل جامعة بشكل مستقل ومن ثم نقوم باستخراج قيم التأثير التي تخصها على مستوى كل جامعة ومن ثم يتم عمل مصفوفة للمقارنات عند مستوى دلالة (0.05) للتأكد من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اسم الجامعة في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بحسب متغير اسم الجامعة:

م	اسم الجامعة	R	R <sup>2</sup>	F. Test**	Sig.	Beta	T. Test	Sig.	الحكم
1	جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية	0.567	0.321	24.106	*0.000	0.567	4.910	*0.000	إثبات
2	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية	0.557	0.310	20.225	*0.000	0.557	4.497	*0.000	إثبات
3	جامعة شقراء بالمنطقة الوسطى	0.564	0.318	11.662	*0.002	0.564	3.415	*0.002	إثبات
4	جامعة نجران بالمنطقة الجنوبية	0.863	0.744	72.775	*0.000	0.863	8.531	*0.000	إثبات
5	جامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية	0.681	0.464	25.078	*0.000	0.681	5.008	*0.000	إثبات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل...، \*\* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (389) ومتغير مستقل واحد تساوي = (3.865).

يتضح من الجدول (17) وجود اختلافات في درجة الأثر لكل جامعة، حيث يلاحظ الباحثين أن (إدارة الجودة الشاملة) لها أثر في (الأداء التنظيمي) في جامعة (نجران) بدرجة أكبر من بقية الجامعات بلغت (0.863) وبأكبر بقدرة تفصيلية بلغت (0.744)، بينما جاءت في (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل) بأقل درجة تأثير بلغت (0.476) وبأقل قدرة تنافسية (0.226)، وللتعرف على ما إذا كانت هذه الاختلافات تمثل فروقاً ذات دلالة إحصائية تم استخدام طريقة (Fisher r-to-z Transformation) في إنشاء مصفوفة المقارنة كما يلي:

جدول (18) مصفوفة اختبار الفرق بين درجات التأثير بحسب متغير (اسم الجامعة)

م	اسم الجامعة	Beta	حجم العينة	مستوى دلالة الفرق عند 0.05				
				جامعة أم القرى	جامعة الإمام عبدالرحمن	جامعة شقراء	جامعة نجران	جامعة الحدود الشمالية
1	جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية	0.567	53		0.944	0.984	0.008*	0.424
2	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية	0.557	47	0.944		0.968	0.008*	0.401
3	جامعة شقراء بالمنطقة الوسطى	0.564	27	0.984	0.968		0.021*	0.490
4	جامعة نجران بالمنطقة الجنوبية	0.863	27	*0.008	*0.008	0.021*		0.089
5	جامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية	0.681	31	0.424	0.401	0.490	0.089	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (18) أن الفروق التي ظهرت بين درجة تأثير (إدارة الجودة الشاملة) في الأداء التنظيمي).

بين جامعة (أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية) بدرجة تأثير (0.567) من جهة، وبين كل من جامعة (نجران بالمنطقة الجنوبية) بدرجة تأثير (0.863)، وجامعة (الحدود الشمالية) بدرجة تأثير (0.681)، وجامعة (أم القرى) بدرجة تأثير (0.567)، حيث تسير هذه الفروق لصالح جامعة (نجران) لأنها صاحبة درجة التأثير الأكبر، وهذا يشير إلى أن تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة (نجران) و(جامعة الحدود الشمالية) و(جامعة أم القرى) يؤدي إلى تحسين أكبر في الأداء التنظيمي مقارنة بجامعة أم القرى.

وبين جامعة (الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية) بدرجة تأثير (0.681) من جهة، وبين كل من جامعة (أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية) بدرجة تأثير (0.567)، وجامعة (شقراء بالمنطقة الوسطى) بدرجة تأثير (0.564)، وجامعة (الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية) بدرجة تأثير (0.557)، حيث تسير هذه الفروق لصالح جامعة (الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية) لأنها صاحبة درجة التأثير الأكبر.

وبين جامعة (أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية) بدرجة تأثير (0.567) من جهة ، وبين كل من جامعة (شقراء بالمنطقة الوسطى) بدرجة تأثير (0.564) ، و جامعة (الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية بدرجة تأثير (0.557) ، حيث تسير هذه الفروق لصالح جامعة (أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية) لأنها صاحبة درجة التأثير الأكبر، ومما سبق يتضح وجود ثلاث جامعات تتركز الفروق لصالحها ، وهي جامعة (نجران) وجامعة (الحدود الشمالية) وجامعة (أم القرى). وهذا بالتالي يثبت صحة الفرضية الثانية على مستوى متغير اسم الجامعة.

## النتائج والتوصيات النتائج:

1- أظهرت نتائج البحث أن الجامعات السعودية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة متحققة بدرجة كبيرة وبنسبة (69.6%) ، فقد جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتخطيط الاستراتيجي بنسبة (73.9%) ، و يليه استمرارية تحسين الخدمات الجامعية بنسبة (70.0%) ، ثم القدرة على الاتصال الفعال بنسبة (67.6%) ، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات بنسبة (66.8%) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن الجامعات السعودية لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل وإنما تتعامل مع كل بعد على حدة، وبمعنى آخر أنها تركز على بعض الأبعاد وتهمل أبعاد أخرى. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق هذه المبادئ في الجامعات السعودية لم يتجاوز التبني الذهني للمفهوم، أي الاقتناع بالفكرة فقط، وبالتالي لم يصل التطبيق الشمولي والجيد، هذا يعني عدم وجود الالتزام الفعلي والجددي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل تلك الجامعات ، ولعل ما يبرر ذلك حداثة تبني هذه الجامعات لنظام إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الأمين ، 2013) التي أشارت إلى دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة وهذا بدوره أدى إلى زيادة الأداء التنظيمي(رضاء العاملين) ، ودراسة (حداد، 2019، ص115) التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2- أشارت نتائج البحث إلى أن اتجاهات المبحوثين في الجامعات السعودية نحو مستوى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة (69.6%).

3- أظهرت نتائج البحث أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي ، استمرارية تحسين الخدمات الجامعية ، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ozer& Tinaztepe,2014) التي أشارت إلى تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.

4- أظهرت نتائج البحث أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي ، استمرارية تحسين الخدمات الجامعية) بدرجة تطبيق كبيرة لهذين البعدين، بينما جاء بعدي ( القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات) بدرجة تطبيق متوسطة ، وهذه النتيجة تشير إلى عدم إدراك متخذي القرار في هذه الجامعات لأهمية اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات لما له من دور في استمرارية مؤسسات التعليم ونجاحها.

5- أن إدارة الجودة الشاملة فرضت نفسها وبقوة على الجامعات السعودية، مما سهل تنفيذ هذه المبادئ فيها، وهذا بدوره انعكس بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي لدى هذه الجامعات.

- 6- ان أبعاد إدارة الجودة الشاملة أظهرت تأثيراً قوياً في الأداء التنظيمي ، حيث أثبتت النتائج صحة الفرضية الرئيس الأولى .
- 7- أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق هامة ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي) في الأداء التنظيمي ، حيث جاءت قيم درجة التأثير فيها منخفضة جداً تتراوح بين (0.074-) و(0.063) بمستوى دلالة أكبر من 0.05 ، وبالتالي لا يمكن أن تُوجد فروق في التأثير على الأداء التنظيمي، أما متغير (الكلية ، اسم الجامعة) فيوجد فروق ذو دلالة إحصائية لأثر المتغيرين في التأثير على الأداء التنظيمي.

#### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها البحث فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1) ترسيخ القناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها ، ودون اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أي جهد يبذل في أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة مثلاً: من خلال إنشاء وحدة أو إدارة مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر للخدمات الجامعية وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة.
- 2) ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء التنظيمي، إذا ما أرادت الجامعات السعودية تحسين الأداء التنظيمي، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى، أي يتم النظر إلى جميع أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة جوانبه الإدارية، والعملية، والفنية داخل الجامعة بنظرة تكاملية، حتى وأن تم التطبيق لهذا المفهوم تدريجياً، إلا أنه لا بد أن يكون مخططاً له لينتهي بنموذج شمولي منظم ذلك ليحقق نتائج المستهدفة.
- 3) أظهرت نتائج البحث أن بعد اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات أقل أبعاد الأداء التنظيمي تطبيقاً، لذا على إدارات الجامعات السعودية إيلاء هذا الموضوع مزيداً من الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية ، بالإضافة إلى الاهتمام بتوفير البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين المعنيين بالجودة، وذلك لإكسابهم المعرفة والمهارات اللازمة لخلق وتنمية التفكير الابتكاري، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية وداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدلاً من اعتباره تكلفة إضافية.
- 4) ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه، ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمد عليها الباحثان ، ولقطاعات أخرى للخروج بتصوير أشمل حول هذا الموضوع.

### المراجع:

- الأمين ، حذيفة أحمد (2013). " دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية" دراسة حالة ، رسالة ماجستير منشور ، جامعة السودان المفتوحة ، كلية الدراسات العليا ، الخرطوم ، السودان.
- الحولي ، عليان (2004). " تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني" ورقة علمية أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة ، مدينة رام الله خلال الفترة 3 – 5 / 7 / 2004 .
- الرب، سيد محمد جاد (2005). " إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة" مطبعة العشري، الإسماعيلية ، مصر.
- السامرائي، مهدي (2007). " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" ط1 ، دار جدير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- السيد ، عباس محمود (2005). "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر"، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، مجلة التربية والتنمية، السنة(2)، العدد(17).
- العدم، عقوب بن ارشيد (2007) " مبادئ القيادة والولاء التنظيمي؛ دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن" مجلة الإداري، 29، (108)، 39-70.
- العريقي ، منصور محمد ( 2020) " طرق البحث " ، الطبعة الثانية ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، صنعاء، اليمن.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005). "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العطية، ماجد (2003). "سلوك المنظمة — سلوك الفرد والجماعة" عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
- العلي. وآخرون (2006). "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى سلامة(2003). " إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية" مجلة مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، (2009). " دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية".
- جودة، إيمان صبحي. واليافي، رنده سلامة (2007). "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية" دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(3).

- حداد، أماني خلف (2019). "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية" مجلة  
اللقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد (23) العدد(1)، الأردن.
- حمود ، خضير كاظم (2002). "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة.
- حمود، خضير كاظم(2016). "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر، عمان.
- رعد، حسن الصرف (2001). "كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة" دار علاء الدين للنشر والتوزيع،  
دمشق ، سوريا.
- عادل، ريم أحمد(2014). " دور تقييم الأنشطة الاتصالية في نشر ثقافة الجودة الشاملة ، دراسة حالة ،  
التعليم الجامعي المصري ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا  
، مصر.
- عبد المحسن، توفيق (2006). "التقييم والتمييز في الأداء" دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- عريشة، محمد محمد (1996). "محددات سلوكيات الدور الإضافية وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد  
في منظمات العمل" دراسة تطبيقية ،المجلة العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، (7)، جامعة قطر،  
266-242 .
- عزلا ، محمد مطلق الغامدي (2009). " واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مدراس تعليم البنين بمدينة  
ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة  
ام القرى.
- عسكر، علي (2003). "مقدمة في البحث العلمي التربوي-النفسي-الاجتماعي" الطبعة الثالثة، مكتبة  
الفكر، الكويت.
- عشوش، محمد أيمن (1996). "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص  
الديموغرافية للقوى العاملة" دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، كلية  
التجارة، جامعة عين شمس، 827- 856.
- عقيلي، عمر وصفي (2001). "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظر، ط1،  
دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- فليسي، ليندة ( 2011 ) . " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز" رسالة  
مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- عوض ، هيثم طلعت(2016). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال"  
دراسة حالة ، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل ، رسالة دكتوراه  
غير منشورة ، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا، السودان.



- Ozer, Funda,& Tinaztepe, Chan (2014). " Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance" A study in a Turkish SME", 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150,778 - 784.**
- Lusthaus, C. et.al. (2002). "Organizational Assess Ment: A Framework for Improving performance" washiahton. D.C. Inter- American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center.**
- Steers, R.M. & Blaok, J.S. (1994). "Organizational Behavior" Harper Collins College Publishers. New York.**
- Vecchio, R.P.(2000). "Organizational Behavior" The Dryden press. Florida.**
- Grunberg, M. (1984). "Social psychology and Organizational Behavior" 2nd Ed. John willy and Sones. N.Y.**
- Sager, Jeffrey. & Johnston, Mark. (1989). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" A study of Salespeople , Journal of personal Sell-ingand Sales Management.**
- Jamrong, J. & Vickers, M. & Bear, D. (2006). "Building and Sustaining a culture that Supports Innovation". Human Resource planning. 29 (3). 9-19.**
- George, J.M. & Brief, A.B. (1992). "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood Awork Organizational Spontaneity Relationship". psychological Bulletin. 12 (2).308 -334.**
- Bateman, T.S. & Crgan, D.W. (1983). "Job Satisfaction and GoodSoldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship". Academy of Management Journal. V.26. 587-603.**
- Spanbauer, S. J. (1995). "Reactivating higher education with total quality management" Using quality and productivity concepts, techniques and tools to improve higher education. Total Quality Management, 6, 1-17.**
- Crag, P. & Rastogi, R. (2005). "New Model of job Design motivating Employcpes. performance". Journal of Management Development 25(6).**
- Juran,M,J .(1998). "Quality control handbookco-editor-in-chief" Blanton Godfrey .**

**Lusthaus, C. et.al. (2002). "Organizational Assess Ment: A Framework for Improving performance".** washiagton. D.C. Inter- American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center.

**Sadiq Suhail ( 2003) . "Degathaegan Rajadural , Nor Azline Abdul Rahman ,** The International Journal of Educational Management , vol/ 17 , No. 4, PP 141-146.

**Vazzana, G.S., Winter, J.K. and Waner, K.K. (1997). "Can TQM fill a gap in higher education?"**, Journal of Education for Business, Vol. 72 No. 5, pp. 313-17.