

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

ذكرى بنت مشهور المطرفي

كلية إدارة أعمال الحج والعمرة  
جامعة أم القرى  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وبسبب طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية البيانات والمعلومات ذات الصلة استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة وجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي عالٍ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، إذ أظهرت أن مبدئي التحسين المستمر والتركيز على العمليات كان لهما التأثير الأكبر على الفاعلية التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، أهمها دراسة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام والعمل على تطبيقها، استمرار المحافظة على التكيف البيئي داخل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، إعداد دليل يتناسب مع طبيعة عمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام يتضمن إجراءات وتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعه على جميع الوحدات والأقسام مع متابعة تطبيقه والعمل على تحسينه بشكل مستمر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الفاعلية التنظيمية، الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين.

### المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا سريعًا وهائلًا في كافة المجالات، وذلك تماشيًا مع أهداف رؤية 2030، ولاسيما ما يتعلق بمنظومة الحج والعمرة؛ حيث تعد أحد أهم الركائز الأساسية التي سعت المملكة لتحقيقها في رؤية 2030، والتي تهدف إلى الزيادة المطردة سنويًا في عدد الحجاج والمعتمرين الذي يؤديون فريضة الحج والعمرة (صالح، 2019)، حيث تسعى إلى المضي قدمًا لتسخير كافة الإمكانيات والجهود في تطوير أدائها لرعاية قاصديها من كافة بقاع الأرض، حتى يؤديوا مناسكهم بكل يسر وسهولة. وفي ضوء هذا الاهتمام الذي تقوم به المملكة العربية السعودية تأتي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام لإبراز جهود هذه الدولة العظيمة والارتقاء بالخدمات المقدمة لزوار المسجد الحرام، وذلك من خلال الإشراف الإداري والخدمي في كل من المسجد الحرام والمسجد النبوي، وتطوير بيئة العمل، وتحسين مستوى الأداء للوصول إلى أعلى مستوى من جودة الخدمات المقدمة إلى الزائرين من الحجاج والمعتمرين، ولما كسبه هذا الاهتمام لا بد أن يرافقه تطور مماثل داخل المنظومة الإدارية باستخدام الأساليب العلمية، حيث إن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه، إلا بوجود إدارة متطورة كإدارة الجودة الشاملة (العبد اللات، 2018).

تُعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة «تقوم على منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم سلع أو خدمات تلي احتياجات وتوقعات رضاء العملاء» (أبو النصر، 2015)، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر للعمليات الإدارية، دعم الإدارة العليا في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ومشاركة جميع أفراد المنظمة المسئولية والعمل، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الربحية، من خلال تقليل الأخطاء والعمل بطريقة صحيحة من أول مرة، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب للمستفيد، كما أنها تحافظ على



حيوية المؤسسة من خلال التدريب والتعليم والتحسين المستمر والمتجدد وأخيرًا تؤدي إلى توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات صحيحة (شريف، 2010). كما أن الفاعلية التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهي المتحرك الأساس للمنظمة من خلال ما تقوم به من مؤشرات حول أداء المنظمة، وأداء الأفراد العاملين فيها، كما أنها تعتبر الصفة الرئيسة للمنظمة فمن خلالها يمكن الحكم على نجاح التنظيم (خلف، 2020) وقياس مدى تحقيق أهدافها، وتكيفها مع المتغيرات الخارجية، بالإضافة إلى التكامل بين أفراد الإدارة ككل، ولأهمية ما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة وتبلور موضوع البحث حول «أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام».

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات

### مفهوم الجودة

حاز مفهوم الجودة باهتمام كبير، مما جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر بأنه عصر الجودة؛ كونها أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة، وذلك مجازاً للتغيرات العالمية والإقليمية، ولمجابهة تحديات المنافسة الضرورية. ونظرًا لكثرة المفكرين والمتخصصين والمهتمين في مجال الجودة وتعدد واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بالجودة (راضي والعربي، 2016) حيث يعرفها قاموس (Websber) بأنها معنى عام، يمكن تطبيقه على أية صفة أو خاصية، سواء كانت منفردة أو شاملة. بينما قاموس (Oxford) يعرفها بأنها مستوى التميز أو الأفضلية، وقد عرفها ابن منظور لغةً: «الإتيان بالجيد من القول أو الفعل»، ويرجع أصل مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، أي طبيعة الشخص أو الشيء ومستوى الصلابة (نصار، 2017).

وأشار البعض إلى أن مفهوم الجودة لا يقتصر فقط على تحقيق احتياجات وتوقعات العميل واكتساب ولاءه للمنظمة، بل هي أداء العمل بطريقة صحيحة، بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته، سواء كانت منتجًا أو خدمةً، واعتزاز مقدمي المنتج أو الخدمة بعملهم. (أبو النصر، 2015)، ويرى (Tribus) أن جودة المنتج ترجع إلى جودة العمليات التي قامت على إنتاجه، فإذا رغبت في تحسين جودة السلعة أو الخدمة اجعل جلاً اهتمامك أولاً في تحسين العملية المنتجة، كما يرى (Holloway) أن الجودة تعكس مجموعةً من الأبعاد تجمع كلاً من الفعالية، والكفاءة، والقدرة للوصول إلى الغاية المرجوة (عبد الرحيم وآخرون، 2020).

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم إدارة الجودة من كونه مفهومًا يمثل نوعية المنتج النهائية إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة وما تسمى أيضًا بإدارة الجودة الكلية، وهي التي تعتبر في الوقت الراهن من المفاهيم الفكرية والأنظمة الإدارية الرائدة، فقد نالت اهتمام الباحثين والمهتمين بأنظمة تحسين الجودة والعمليات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، بهدف اكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها في ظل التغيرات الحالية والتوقعات المستقبلية، الأمر الذي يقضي إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة تقوم على مشاركة العاملين في المنظمة والتركيز على العميل لتحقيق رضاه واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة، بما يرفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرًا طبيعيًا حاصلًا من جودة الأساليب المستخدمة في العمل والأنظمة الحاكمة (إسماعيل وبن دادة، 2020؛ الشهري والشهراني، 2020)، وقد عرف كروسبي (Crosby) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة أنها المنهجية المتوازنة لتحقيق سير العمليات والأنشطة التي خطط لها سابقًا، إذ إنها الأسلوب الأجدى الذي يساعد على منع وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات، وذلك من خلال تعزيز السلوك الإداري والتنظيمي الأفضل في الأداء واستعمال الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية أكبر. (الشودري، 2020).

عرف مفهوم الجودة الشاملة بكونها فلسفة مؤسسية شاملة تغطي المبادئ الأساسية الثلاثة، ألا وهي مبادئ (مشاركة كل من الإدارة والموظف)، الجودة (رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم)، وأخيرًا الإدارة (تسهيل شروط الجودة الشاملة)، (الدرمي والظافري، 2017)، كما أشار شطناوي (2016) بأنها فلسفة إدارية تعبر عن أن الجودة هي مسئولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والنشاطات منذ الحصول على الموارد، لغاية وصول المنتج للمستهلك، وذلك بالمرج بين الوسائل الإدارية الأساسية والمهارات الفنية المتخصصة للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

## أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ارتفاع القيمة المضافة، من خلال تجنب الأخطاء واكتشافها والعمل على معالجتها، وفي الواقع لا أحد يستطيع أن يثبت في وجهه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وإشباع طلباته ورغباته بدرجة عالية للوصول إلى مستوى القبول، وبشكل دائم ومستمر ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع استراتيجية متكاملة تضع أمامها هدفاً رئيساً، وهو تحقيق مستوى عالٍ من الجودة لتحقيق رضا وسعادة العميل وضمان بقاء الاستمرارية والتطور، وحيث إن نظام إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تحقيق جملة من أهداف المنظمة، والتي تتمثل بحسب (القضاة، 2019) في معرفة حاجات ومتطلبات العميل والسعي إلى تحقيقها، وتوفير السلع أو الخدمات وفق متطلبات العميل من ناحية التكلفة والجودة والاستمرارية وعامل الوقت، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الجودة المطلوبة، وتوقع احتياجات ومتطلبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً دائماً، واستقطاب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين. ويرى عبد وآخرون (2019) أن الهدف الرئيس من إدارة الجودة الشاملة يكمن في خفض التكلفة من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال للعملاء: ويقصد بها الإجراءات التي تم وضعها من قبل المنظمة من خلال تجنب الإجراءات الطويلة والمملة، مما ينعكس سلباً على سمعة وأهداف المنظمة، وتحقيق الجودة: من خلال تحديث إجراءات المنظمة والاهتمام بالجودة في تقليل الوقت وأداء المهام، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمثل القواعد الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة داخل أي منظمة كانت، مما يعكس أمثل الممارسات الواجب تطبيقها، ولقد تعددت العناوين التي تندرج تحتها هذه المبادئ في الدراسات والأبحاث؛ فالبعض أطلق عليها بأركان، مرتكزات، أبعاد، وعناصر بالإضافة إلى تباين الدراسات والأبحاث حول عدد هذه المبادئ. فالبعض اقتصرها على خمس مبادئ، والبعض الآخر وسعها إلى أكثر من عشرة مبادئ (الطائي وقدادة، 2008). ومن أهم تلك المبادئ ما يلي:

- 1- مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا: الإدارة العليا ملزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحمل مسؤوليتها وإظهار اهتمامها ودعمها الحقيقي بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق فلسفتها في المنظمة ومن أجل أن تكون الإدارة العليا داعمةً وملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (خير الدين، 2015).
- 2- مبدأ التحسين المستمر: أن من أهداف التحسين المستمر للعملية وجود نموذج عمل وعمليات موثق يستند عليه في تحقيق النتائج المرغوبة في كل مرة، دون حدوث تغييرات في تلك النتائج، بمعنى آخر أن إدارة المنظمة تستطيع تنفيذ كل عملية تنفيذاً صحيحاً من المرة الأولى وفي كل مرة. (بلقاسمي وجميل، 2020).
- 3- مبدأ التركيز على العميل: فقد أشار كل من الهوش (2013)، ومحمد (2018) إلى أن الجودة هي الدرجة التي يثمن العميل من خلالها المنتج أو الخدمة، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العميل كونه المركز الذي تدور حوله كافة العمليات والأنشطة داخل المنظمة فهو العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة كانت.
- 4- مبدأ التركيز على العمليات: إن مبدأ التركيز على العمليات الإنتاجية أحد أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمة، وذلك لأجل الارتقاء بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء (فادية وآخرون، 2010).
- 5- مبدأ الرقابة الوقائية: إن وضع وتحديد المعايير والمقاييس التي تساعد العاملين في مختلف العمليات التشغيلية واستخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات وانسجامها مع المواصفات والمقاييس المطلوبة عمل يتطلبه نظام الجودة الشاملة، فتوفير هذه المعايير يؤدي إلى إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء قبل وقوعها (جودة، 2006).

## فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية

لخص عيشاوي (2006) الفوائد التي من الممكن أن يحققها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية

إلى ما يلي:

- 1- تحقيق تغطية كاملة لجميع العناصر الإدارية والفنية، والبشرية في جميع أنشطة المنظمة.
  - 2- تطوير المقومات الإدارية عن طريق وضع نظام شامل ومتكامل للجودة يحدد فيها مجالاتها ومواصفاتها وأهدافها، بما يساعد على قياسها ومتابعة تحقيقها بالإضافة إلى وضع سياسة واضحة للجودة ومعلنة يلتزم بها كافة من هم في المنظمة.
  - 3- تطوير اقتصاديات الأداء والقيمة الاقتصادية من خلال تخفيض التكلفة بتقليل أو تجنب الأخطاء والتأخير.
- واستناداً لما سبق يمكننا الإشارة إلى أن الفوائد التي يمكن تحقيقها جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو زيادة رضا العملاء وولائهم، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تحسين مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.

### الفاعلية التنظيمية

تعد الفاعلية التنظيمية من أبرز المفاهيم الإدارية التي نالت قدرًا ملموسًا من الاهتمام لدى المفكرين وعلماء التنظيم (صالح، 2014)، بحيث لا يزال الحديث دائراً حول الطرق المناسبة لدراسة الفاعلية التنظيمية (عبد الوهاب، 2015)، وذلك باعتبارها نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم والمنظمات، بالإضافة إلى كونها مؤشر قياس مباشر لتقييم الأداء التنظيمي للمنظمات، مما يعكس نتائج عملياتها وسياساتها المطبقة ومدى فعاليتها (اليحيى، 2015)، فالمجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات إذ إن فعالية هذه المنظمات ونجاحها يدل على تطور ونمو المجتمع، والعكس من ذلك؛ فإن تخلفها وعدم القيام بدورها ومسئوليتها يدل على تأخر تطور ونمو المجتمع إلا أننا نجد عدد الدراسات والأبحاث التي تناولت واهتمت بالفاعلية التنظيمية قليلة، مما أدى ذلك إلى وجود بعض من الضبابية والتعقيد وعدم التوافق حول مفهومها وطرق قياسها (عبد الوهاب، 2015) فهي مقياس لا يعتمد على مؤشر واحد فقط، بل تتعدد مؤشرات ولا يتحقق بتحقيق هدف واحد فقط، بل بعدد من الأهداف ويرجع ذلك إلى المدراء وتوجهاتهم ونوع ومجال المنظمة (اليحيى، 2015).

وتوضيحاً لذلك تستعرض الباحثة في هذا المبحث أبرز الملامح المتعلقة بالفاعلية التنظيمية من خلال توضيح مفهومها وبيان أهميتها، واستعراض مؤشرات قياسها.

### مفهوم الفاعلية التنظيمية

بالرغم من أهمية الفاعلية التنظيمية في نظريات التنظيم والمنظمة، إلا إن المفكرين والباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم شامل وجامع للفاعلية التنظيمية، وذلك لوجود الكثير من التداخلات بين فعالية المنظمة من جهة والعوامل المؤثرة عليها من جهة أخرى (الصبيد، 2008)، والعديد من الاعتبارات على مستوى المنظمة والبيئة (شطناوي، 2019)، فلقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، فكان يرى مفهومها طوال فترة الخمسينيات بأنها «الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه»، ولكن لم يتوقف مفهومها إلى هنا، بل ظهرت تعريفات عدة أخرى حيث عرفت بأنها «قدرة النظام على الاستمرار، والتكيف والمحافظة على نفسه، والنمو، بصرف النظر عن الوظائف المحددة التي يؤديها» (الطيرة، 2011).

عرفت الفاعلية التنظيمية بأنها نتيجة التفاعل الكلي لمكونات أداء المنظمة وأنشطتها، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو عدة أهداف خلال فترة محددة (بوطي وضيف، 2020)، ويرى مصنوعة وقويدر (2020) بأن الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة، بما يحقق لها البقاء والاستمرار بالإضافة إلى قدرتها على النمو والتطور والاستمرار. وأشار (حمى وعمروني، 2020) إلى أن الفاعلية التنظيمية هي الناتج النهائي لأداء المنظمة ومدى علاقتها بالإدارة العليا مما يعكس ذلك مستوى التفاعل بين أقسام المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

### أهمية الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية أداة مهمة تسعى لها حياة التنظيم والمنظمات الحديثة وذلك لكونها مؤشر قياس يعبر لنا عن مدى قدرة المنظمة على بلوغ وتحقيق أهدافها، والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها، مما يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء (بوخونه وخونوف، 2016) في ظل العصر الحديث والتغير السريع والتعقيدات الشديدة داخل التنظيم والمنظمات

(القربوتي، 2013) بالإضافة إلى كونها مؤشر يقيم لنا الأداء الكلي للمنظمة حيث إن بعض المنظمات تعتمد على قياس الفعالية التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها ومدى نجاحها، فهي خاصة كلية تلخص لنا الأبعاد المميزة للمنظمة وتعكس ذلك بالنظر للمنظمة كنظامٍ شامل من خلال قياس المنظمة والبيئة المحيطة ومدى التفاعل بينهما (رماضنة، 2020)، فعملية القياس توفر المعلومات المتعلقة بنقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة، مما يؤدي إلى مواصلة التطور أو معالجة المشاكل (بوخونة وخنوف، 2016)، في حين أشار (الخواندة، 2017) إلى أهمية الفعالية التنظيمية تتمثل في زيادة تمكين المنظمة على التخطيط على عدة مستويات المستوى العام ومستوى الأعمال والمستوى الوظيفي من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينها للوصول إلى تحقيق أهدافها. وفي خلاصة القول يمكن الإشارة إلى أن الفعالية التنظيمية تمثل لنا مدى النجاح والتميز الذي تبلغه المنظمة بناء على مجموعته من الخصائص التي تظهر في الأبعاد المميزة للمنظمة (بوخونة وخنوف، 2016).

### قياس الفعالية التنظيمية

تعدد المؤشرات التي يمكن للمنظمات استخدامها في قياس فعاليتها التنظيمية ويرجع ذلك إلى عدم الإجماع والاتفاق حول مفهوم موحد للفعالية التنظيمية (بن نوار، 2005)، مما أدى إلى تعدد واختلاف المعايير القياسية للفعالية (صالح، 2014) حيث إننا عندما نراجع الدراسات التي تناولت موضوع الفعالية، نجد أنها حددت ما يقارب ثلاثين معيار ومؤشر لقياس الفعالية، منها الإنتاجية، الكفاية، الدافعية، المرونة والتكيف، السيطرة، دوران العمل، الروح المعنوية، المهارات الإدارية الخاصة، الحوادث أثناء العمل (بن نوار، 2005) بالإضافة إلى تحقيق الأهداف والتكامل والتكيف. فيلاحظ بالرغم من أهمية عملية قياس الفعالية إلا إنه يشوبها الكثير من الصعوبات التي تشكل عقبة في طريق المحللين والمقيمين والباحثين والمهتمين في دراسة التنظيمات (شافي، 2019) ويأتي ذلك من عوامل عدة، أهمها ما أورده (محمود، 2011) وتعلق بعدم الإجماع حول مفهوم الفعالية، وعدم الإجماع حول طبيعة المقاييس من حيث درجة عموميتها باختلاف المنظمات، ونطاق عناصر قياسها داخلية كانت أم خارجية، واختلاف مناهج دراسة الفعالية. وحيث أن التنوع في مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها أدى إلى تنوع أكثر في المؤشرات والمداخل المهتمة بقياس الفعالية (صالح، 2014).

### الدراسات السابقة

سعت الباحثة لاستعراض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وقد تناولت العديد من الدراسات كل أو جزء من متغيرات الدراسة الحالية، فهناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجودة الشاملة والفاعلية التنظيمية متفقه تماما مع متغيرات الدراسة الحالية وهما دراستا (بختي، 2018؛ شطناوي، 2016؛ الدهابشة، 2022؛ منيرة، 2022)، حيث هدفت هذه الدراسات إلى إظهار مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع درجة التطوير التنظيمي في المؤسسات، وبالتالي فقد تناولت ذات متغيرات الدراسة الحالية الممثلة في الجودة الشاملة والفاعلية التنظيمية من خلال محور التطوير التنظيمي، وكذلك إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على المريض والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات والرقابة الوقائية ودعم الإدارة العليا) على الفعالية التنظيمية بعناصرها (تحقيق الأهداف والتكيف البيئي والتكامل) وكذلك إلى قياس أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية وقد أظهرت وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعدي التركيز على العمليات ودعم الإدارة العليا على الفعالية التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها، ماعدا بعد التركيز على المريض على عنصر الفعالية التنظيمية التكيف البيئي، كما أظهرت نتائجها أن لإدارة الجودة الشاملة اثر بالغ على تحسين التطوير التنظيمي حيث أن فعالية تحليل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أقوى من مدى تحسن مستوى تطويرها التنظيمي، أظهرت النتائج وجود أثر أدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الفعالية التنظيمية. كما أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة (القيادة الفعالة، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين) في مستوى الفعالية التنظيمية فعالية.

في سياق آخر هنالك بعض الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية من الفعالية التنظيمية مثل دراسة (الفحطاني، 2022؛ مشنان، 2016؛ بخديجة وفلاق، 2019؛ رمضان وأبو عاصي، 2016)، والتي تناولت أثر القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، وهي بالتالي تتناول متغيرات الدراسة الحالية أيضا لكن من جانب القيم، ومعرفة مستوى القيم التنظيمية وانعكاسات هذه القيم على مستوى تطبيق الجودة الشاملة، والتعرف على دور القيم التنظيمية

في تحسين الجودة الشاملة، وقد أظهرت وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة كذلك معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية ومساهمتها في تطبيق الجودة الشاملة، وقد أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إحصائية بين القيم التنظيمية والجودة الشاملة، ووجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ودرجة تطبيق الجودة الشاملة، وارتفاع درجة مستوى القيم التنظيمية حيث أظهرت علاقة طردية بين مستوى القيم التنظيمية ومستوى تطبيق الجودة الشاملة. كما تناولت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية باعتباره من أبعاد الفاعلية التنظيمية وذلك وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة وتعتبر مشابهة لدراسنا الحالية في متغيراتها، مثل دراسة (مخلوفي، 2022؛ الخلايلة وهمشري، 2015؛ بوقفة، 2015) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وقياس أثر الثقافة التنظيمية على الجودة الشاملة، والتي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم الطرق والمناهج الحديثة لإدارة التنظيمات، حيث تهدف من خلالها إلى خلق ثقافة ومناخ تنظيمي جديد يؤدي إلى عمليات التحسين المستمر وهو أحد أبعاد الجودة الشاملة، وأظهرت أن هنالك ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال متغيرات مختلفة، فقد هدفت دراسة (المطيري، 2021؛ العبد اللات، 2018؛ أبو الخير، 2016) إلى التعرف إلى واقع تطبيق الذكاء الإداري ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، كذلك الكشف عن الدور الوسيط للبناء التنظيمي في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية، والتعرف على مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة. وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج وجود علاقة قوية بين الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين متطلبات الجامعة المنتجة ودرجة الفاعلية التنظيمية لدى الكليات التقنية، كما توصلت الدراسة إلى أن نتائج المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد (إدارة الجودة الشاملة، والفاعلية التنظيمية، والبناء التنظيمي) في شركات الاتصالات كانت عالية، كما أنه يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة ببعدها التحسين المستمر والتزام الإدارة العليا على الفاعلية التنظيمية.

#### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بالفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والجوانب التي لم يتم التطرق إليها من قبل، حيث يتم في هذه الدراسة الابتداء من حيث انتهي الآخرون، كذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي في تحديد وبناء مشكلة الدراسة، كذلك في تصميم أداة البحث (الاستبانة) للدراسة الحالية.

#### مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة - فيما تواجهه الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام - بعضاً من التحديات الكبيرة، التي يرجع سببها إلى كيفية مواكبة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين تطورات رؤية 2030، وتحقيق أهدافها التي تعمل على الزيادة المطردة سنوياً لأعداد الحجاج والمعتمرين (صالح، 2019) والارتقاء بخدمة ضيوف الرحمن، والتي ربما تتجاوز قدرتها على التكيف السريع معها، وتحقيق أهدافها؛ مما يؤدي إلى بعض القصور في الخدمات المقدمة، وانعكاس رضا الحجاج والمعتمرين، مما يحتم عليها اتباع الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، التي يؤدي استخدامها إلى تحقيق أهدافها وتحسين أدائها بفاعلية. ومن هذه الاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة؛ حيث أوضحت العديد من الدراسات السابقة الواقع الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء شطناوي (2016) (العبد اللات، 2018)، وتقديم الخدمات وزيادة الفاعلية التنظيمية، وذلك كما جاء في نتائج دراسة بأنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفاعلية التنظيمية. وبناء على ما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

#### أسئلة الدراسة

- 1- ما مدى تطبيق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام نظام إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين - التحسين المستمر - تمكين الموظفين - الرقابة الوقائية - التركيز على العمليات)؟

- 2- ما مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها (تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟
- 3- ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين - التحسين المستمر - الرقابة الوقائية - التركيز على العمليات) على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يناقش هذا الجزء تجسيد الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي، مشتملاً في ذلك توصيفاً شاملاً للخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والنتائج الخاصة بعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها.

### منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم اتباع المنهج الارتباطي، وذلك لكونه المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة؛ فمن خلاله يمكننا الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وبيان مقدار الارتباط بين هذه المتغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة (متغير مستقل) على الفاعلية التنظيمية (متغير تابع) ومن ثم التعبير عنها بصورة رقمية.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، والذي يبلغ عددهم (2800) موظف، وذلك وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، خلال فترة إجراءات الدراسة، وقد جاءت العينة الاستطلاعية من (30) موظف من موظفي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وتم تطبيق أداة الدراسة (قائمة استقصاء) عليهم، وذلك للتحقق من صدقها وثباتها، ومدى صلاحيتها للتطبيق. وتمثلت عينة الدراسة النهائية من (88) موظفًا من موظفي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

### أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم تصميم أداة الدراسة ممثلة قائمة استقصاء إلكتروني يتكون من أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والإفادة منها في تطوير وإعداد قائمة الاستقصاء وعرضها على الأساتذة المحكمين، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة عليها، وذلك بناء على توصياتهم، فقد تم إعداد قائمة الاستقصاء بشكلها النهائي موزعاً على محورين:

- المحور الأول: استخدام تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام ويتضمن (5) فقرات كل فقره تحتوي على أسئلة عدة.
- المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، ويتضمن (3) فقرات كل فقره تحتوي على عدة أسئلة.

بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة موضوع الدراسة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة).

### الصدق والثبات

قبل البدء في اعتماد واستخدام قائمة الاستقصاء (أداة الدراسة) للإجابة على أسئلة الدراسة يجب التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة والوثوق بهما. وقامت الباحثة بالتأكد من نتيجة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تم التأكد من ذلك بتطبيق الدراسة على عينة استطلاعية قدرها (30) مفردة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه. كما تم احتساب الثبات لكل محور، وذلك عند طريق معامل ألفا كرونباخ.

أولاً- صدق الاتساق الداخلي لمحور استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام يتضح من الجدول رقم (1) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

### جدول رقم (1)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة  
محور استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تولى الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة	**0.58
2	تقوم الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على وضع أهداف واضحة للجودة الشاملة	**0.53
3	تطلع الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على جميع أهداف الجودة الشاملة	**0.65
4	تهتم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمسجد الحرام	**0.67
5	تسهم الإدارة العليا في دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام	**0.48
6	تهتم الإدارة العليا في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بالجودة كونها أحد أهم أولوياتها	**0.73
7	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على تطوير خدماتها لتناسب مع احتياجات المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار	**0.62
8	تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بشكاوى المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.	**0.64
9	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بدراسة استقصائية دورية ومستمرة لمعرفة مدى رضا المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار عن خدماتها المقدمة لهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات	**0.58
10	تقدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على عمل دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين	**0.66
11	تشجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين موظفيها على تقديم مقترحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة	**0.62
12	تمنح الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام حوافز لموظفيها عند تطبيق معايير الجودة	**0.67
13	تشجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على روح الإبداع والابتكار في العمل	**0.57
14	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بوضع معايير واضحة لجميع العمليات تساعد موظفيها على الإنجاز	**0.59
15	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بأخذ الإجراءات التصحيحية لها في حال وجود انحرافات في الخطط المرسومة	**0.68
16	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تقليص الإجراءات الروتينية وتقليل الخطوات اللازمة في تقديم الخدمات للزوار من الحجاج والمعتمرين	**0.62
17	تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بعمليات التحسين المستمر؛ حيث تعتبره عملية مهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.	**0.62
18	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتقييم نتائجها مع أهدافها من أجل عملية التطوير والتحسين	**0.61
19	تراجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام كافة عملياتها بشكل دوري من أجل التحسين المستمر.	**0.96
20	تطبق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين أسلوب التحسين المستمر على العمليات والخدمات بكافة أقسامها الإدارية	**0.83
21	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتطوير مستمر لهيكلها التنظيمي من أجل تسهيل إجراءات الخدمات المقدمة للمستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار	**0.91
22	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام نظاماً شاملاً للرقابة بما فيها الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية	**0.66
23	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بعمل برنامج رقابي لمراقبة نتائج الأعمال بشكل دوري	**0.82
24	تستخدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين التقنيات الحديثة في عمليات الرقابة الوقائية.	**0.69
25	تضع الرئاسة العامة لمقاييس ومؤشرات فعالة لتقييم الأداء	**0.71

\*\* مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0,05)

يتبين من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، وبقيم موجبة حيث تراوحت بين (R=0,91) و (R=0,48) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وذلك بتأكيد ارتباط المحور بعباراته.

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي لمحور الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام يتضح من الجدول رقم (2) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين العبارة والدرجة لمحور الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام خطط لتطوير أهدافها	**0.93
2	تشرك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها في وضع أهدافها التنظيمية	**0.84
3	يوجد تناغم بين أهداف الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وأهداف الموظفين فيها	**0.72
4	تسعى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام للعمل كمنظومة واحدة منسجمة	**0.84
5	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تسهيل تبادل المعلومات بين كافة الأقسام مما يحافظ على وحدة العمل	**0.65
6	تعزز الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام التفاعل الإيجابي بين موظفيها	**0.87
7	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على توفير مناخ جيد يخلق الانسجام بين موظفيها	**0.73
8	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرونة التغير في مواجهة التغيرات التي تواجهها حيال البيئة الخارجية	**0.75
9	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام التغيرات البيئية الخارجية اعتباراً عند تطوير خدماتها.	**0.73
10	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين القدرة على التعامل مع الظروف المستجدة	**0.70

\*\* مستوى الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0,05)

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) وبقيم موجبة، حيث تراوحت بين (R=0,93)، (R=0,70) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وذلك بتأكيد ارتباط المحور بعباراته.

الثبات لمحاوير الدراسة

كما يتضح من الجدول رقم (3) تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات المحاور:

جدول رقم (3)  
الثبات لمحاوير الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	المحور
0,95	استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
0,94	الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
0,98	الثبات الكلي

من خلال نتائج الجدول رقم (3) تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاوير الدراسة مرتفعة؛ حيث تراوحت بين معامل ثبات (α=0.95) ومعامل ثبات (α=0.94)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (α=0.98)، وتعد هذه القيم مرتفعة ومطمئنة جداً لمدى ثبات أداة الدراسة. ومن نتائج الصدق والثبات تؤكد أن المقاييس تتمتع بخصائص سيكومترية ممتازة تسمح باستخدامه والأطمئنان إلى نتائجه.

الإجابة على تساؤلات الدراسة

السؤال الأول/ ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين، التحسين المستمر، الرقابة الوقائية، التركيز على العمليات) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟ تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على السؤال الأول، وذلك من خلال وصف المحور الأول (استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام)، والذي يتكون من ستة مبادئ؛ حيث تم احتساب التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الاستجابة والرتب، حيث تم ترتيب العبارات تنازلياً لكل بعد من الأعلى قيمة للمتوسط إلى الأقل قيمة للمتوسط، كما هو موضح بالجدول رقم (4).

يتضح من الجدول رقم (4) أن عبارات المحور انحصرت في درجتي الاستجابة (مرتفعة جداً) و (مرتفعة)؛ حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور متوسط قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.77) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19). وكانت نتائج الأبعاد كما يلي: حقق البعد «مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين» على أعلى متوسط وقدره (4.37) وانحراف معياري قدره (0.77) وبدرجة استجابة (مرتفعة جداً) في المدى (4.20-5.00)، وجاء في المرتبة الثانية

بُعد «مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا» بمتوسط وقدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.82) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد «مبدأ التحسين المستمر» بمتوسط وقدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.85) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19)، بينما حقق البُعد «الرقابة الوقائية» المرتبة الرابعة بمتوسط وقدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.81) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19) وجاء في المرتبة الخامسة بُعد «مبدأ تمكين الموظفين» بمتوسط وقدره (3.99) وانحراف معياري وقدره (0.89) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19) وأخيرًا بُعد «مبدأ التركيز على العمليات» بمتوسط وقدره (3.93) وانحراف معياري وقدره (0.96) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19). ومن خلال تحليل نتائج العينة يتضح أن مدى تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين - التحسين المستمر - الرقابة الوقائية - التركيز على العمليات) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرتفعة بمتوسط كلي 4.07 لدرجة الاستجابة لأفراد العينة.

#### جدول رقم (4)

البيانات الوصفية (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الاستجابة والرتب)

لمحور استخدام تطبيقات الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

البيان الوصفي	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات (التكرارات والنسب المئوية)									
				غير موافق بقوة	غير موافق	محايد موافق	موافق	موافق بقوة	غير موافق بقوة				
تولى الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة	مرتفعة جدًا	0.96	4.20	2	4	9	32	41	2.3%	4.5%	10.2%	36.4%	46.6%
تسهل الإدارة العليا في دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام	مرتفعة جدًا	0,79	4,31	1	2	6	39	40	1.1%	2.3%	6.8%	44.3%	45.5%
تهتم الإدارة العليا في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بالجودة كونها أحد أهم أولوياتها	مرتفعة	0.91	4.13	1	4	13	35	35	1.1%	4.5%	14.8%	39.8%	39.8%
تقوم الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على وضع أهداف واضحة للجودة الشاملة	مرتفعة	0.96	4.07	2	4	13	36	33	2.3%	4.5%	14.8%	40.9%	37.5%
تهتم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمسجد الحرام	مرتفعة	0.99	4.01	2	5	15	34	32	2.3%	5.7%	17.0%	38.6%	36.4%
تطلع الإدارة العليا بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على جميع أهداف الجودة الشاملة	مرتفعة	1.02	3.89	2	8	15	36	27	2.3%	9.1%	17.0%	40.9%	30.7%
<b>أ - مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا</b>													
تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على تطوير خدماتها لتناسب مع احتياجات المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار	مرتفعة جدًا	0.68	4.56	1	0	3	29	55	1.1%	0	3.4%	33.0%	62.5%
تهتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بشكاوى المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.	مرتفعة جدًا	0.96	4.30	2	4	7	28	47	2.3%	4.5%	8.0%	31.8%	53.4%
تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بدراسة استقصائية دوريه ومستمرة لمعرفة مدى رضا المستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار عن خدماتها المقدمة لهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات	مرتفعة جدًا	0.91	4.25	1	3	13	27	44	1.1%	3.4%	14.8%	30.7%	50.0%
<b>ب - مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين</b>													
تقدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على عمل دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين	مرتفعة جدًا	0.90	4.31	3	0	8	33	44	3.4%	0	9.1%	37.5%	50.0%
تشجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين موظفيها على تقديم مقترحات لتحسين جودة الخدمات المقدمة	مرتفعة	1.02	4.10	4	3	8	38	35	4.5%	3.4%	9.1%	43.2%	39.8%
تشجيع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها على روح الإبداع والابتكار في العمل	مرتفعة	1.00	4.07	2	5	14	31	36	2.3%	5.7%	15.9%	35.2%	40.9%
تمنح الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام حوافر لموظفيها عند تطبيق معايير الجودة	مرتفعة	1.30	3.50	8	13	20	21	26	9.1%	14.8%	22.7%	23.9%	29.5%

المرتبة	الاستجابة المعيارية	الانحراف المعيارية	الاستجابات (التكرارات والنسب المئوية)					العبارة
			موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة	
<b>ج - مبدأ تمكين الموظفين</b>								
	0.89	3.99						
1 مرتفعة	1.09	3.98	32	37	8	7	4	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وضع معايير واضحة لجميع العمليات تساعد موظفيها على الإنجاز
			36.4%	42.0%	9.1%	8.0%	4.5%	
2 مرتفعة	0.99	3.94	25	44	12	3	4	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بأخذ الإجراءات التصحيحية لها في حال وجود انحرافات في الخطط المرسومة
			28.4%	50.0%	13.6%	3.4%	4.5%	
3 مرتفعة	1.05	3.86	26	38	13	8	3	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تقليص الإجراءات الروتينية وتقليل الخطوات اللازمة في تقديم الخدمات للزوار من الحجاج والمعتمرين
			29.5%	43.2%	14.8%	9.1%	3.4%	
<b>د - مبدأ التركيز على العمليات</b>								
	0.96	3.93						
1 مرتفعة	0.86	4.16	34	39	11	3	1	تتم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بعمليات التحسين المستمر حيث تعتبره عملية مهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
			38.6%	44.3%	12.5%	3.4%	1.1%	
2 مرتفعة	0.86	4.08	29	42	14	1	2	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتقييم نتائجها مع أهدافها من أجل عملية التطوير والتحسين
			33.0%	47.7%	15.9%	1.1%	2.3%	
3 مرتفعة	0.95	4.01	29	40	12	5	2	تراجع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام كافة عملياتها بشكل دوري من أجل التحسين المستمر.
			33.0%	45.5%	13.6%	5.7%	2.3%	
4 مرتفعة	1.08	4.00	30	43	6	3	6	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بتطوير مستمر لهيكلها التنظيمي من أجل تسهيل إجراءات الخدمات المقدمة للمستفيدين من الحجاج والمعتمرين والزوار
			34.1%	48.9%	6.8%	3.4%	6.8%	
5 مرتفعة	0.99	3.94	28	37	15	6	2	تطبق الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام أسلوب التحسين المستمر على العمليات والخدمات في كافة أقسامها الإدارية
			31.8%	42.0%	17.0%	6.8%	2.3%	
<b>هـ - مبدأ التحسين المستمر</b>								
	0.85	4.04						
1 مرتفعة	0.88	4.07	30	40	13	4	1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام نظام شامل للرقابة بما فيها الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية
			34.1%	45.5%	14.8%	4.5%	1.1%	
2 مرتفعة	0.89	4.03	29	39	15	4	1	تستخدم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين التقنيات الحديثة في عمليات الرقابة الوقائية.
			33.0%	44.3%	17.0%	4.5%	1.1%	
3 مرتفعة	0.95	4.02	28	44	8	6	2	تضع الرئاسة العامة مقاييس ومؤشرات فعالة لتقييم الأداء
			31.8%	50.0%	9.1%	6.8%	2.3%	
4 مرتفعة	0.92	3.95	25	42	15	4	2	تقوم الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام عمل برنامج رقابي لمراقبة نتائج الأعمال بشكل دوري
			28.4%	47.7%	17.0%	4.5%	2.3%	
<b>و - مبدأ الرقابة الوقائية</b>								
	0.81	4.02						
مرتفعة	77.	74.						المتوسط الكلي للمحور

السؤال الثاني/ ما مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها (تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟

تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على السؤال الثاني، وذلك من خلال وصف المحور الثاني (الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها - تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، والذي يتكون من ثلاثة مؤشرات، حيث تم احتساب التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الاستجابة والرتب، حيث تم ترتيب العبارات تنازلياً لكل بُعد من الأعلى قيمة للمتوسط إلى الأقل قيمة للمتوسط كما هو موضح بالجدول رقم (5).

يتضح من الجدول رقم (5) أن عبارات المحور انحصرت في درجتي الاستجابة (مرتفعة جداً) و (مرتفعة) حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط المحور متوسط قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.83) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19). وكانت نتائج الأبعاد كما يلي: حقق البعد «مبدأ التكيف البيئي» على أعلى متوسط وقدره (4.13) وانحراف معياري قدره (0.86) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19).

وجاء في المرتبة الثانية بعد «مبدأ تحقيق الأهداف» بمتوسط وقدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.85) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19)، وأخيراً بعد «مبدأ التكامل» بمتوسط وقدره (3.95) وانحراف معياري وقدره (0.91) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المدى (3.40-4.19).

ومن خلال تحليل نتائج العينة يتضح أن مدى تطبيق مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤشرات (تحقيق الأهداف - التكيف البيئي - التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرتفعة بمتوسط كلي 4.02 لدرجة الاستجابة لأفراد العينة.

#### جدول رقم (5)

البيانات الوصفية (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري، درجة الاستجابة، والرتب)  
لمحور الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات (التكرارات والنسب المئوية)					العبارة
				موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة	
1	مرتفعة جداً	0.73	4.24	31	51	3	2	1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام خطط لتطوير أهدافها
				35.2%	58.0%	3.4%	2.3%	1.1%	
2	مرتفعة	1.06	3.86	26	38	14	6	4	تشرك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام موظفيها في وضع أهدافها التنظيمية
				29.5%	43.2%	15.9%	6.8%	4.5%	
3	مرتفعة	0.99	3.81	24	32	26	3	3	يوجد تناغم بين أهداف الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وأهداف الموظفين فيها
				27.3%	36.4%	29.5%	3.4%	3.4%	
	مرتفعة	0.85	3.97	أ - مبدأ تحقيق الأهداف					
1	مرتفعة	0.89	4.15	33	42	8	3	2	تسعى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام للعمل كمنظومة واحدة منسجمة
				37.5%	47.7%	9.1%	3.4%	2.3%	
2	مرتفعة	0.96	3.98	29	35	20	1	3	تعزز الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام التفاعل الإيجابي بين موظفيها
				33.0%	39.8%	22.7%	1.1%	3.4%	
3	مرتفعة	0.99	3.97	28	40	11	7	2	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تسهيل تبادل المعلومات بين كافة الأقسام مما يحافظ على وحدة العمل
				31.8%	45.5%	12.5%	8.0%	2.3%	
4	مرتفعة	1.22	3.72	28	28	18	7	7	تعمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين على توفير مناخ جيد يخلق الانسجام بين موظفيها
				31.8%	31.8%	20.5%	8.0%	8.0%	
	مرتفعة	0.91	3.95	ب - مبدأ التكامل					
1	مرتفعة جداً	0.88	4.33	43	38	3	1	3	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين القدرة على التعامل مع الظروف المستجدة
				48.9%	43.2%	3.4%	1.1%	3.4%	
2	مرتفعة	0.85	4.08	28	45	10	4	1	تضع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام التغيرات البيئية الخارجية اعتباراً عند تطوير خدماتها.
				31.8%	51.1%	11.4%	4.5%	1.1%	
3	مرتفعة	1.04	3.98	31	36	12	6	3	تمتلك الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام مرونة التغير في مواجهة التغيرات التي تواجهها حيال البيئة الخارجية
				35.2%	40.9%	13.6%	6.8%	3.4%	
	مرتفعة	0.86	4.13	ج - مبدأ التكيف البيئي					
	مرتفعة	0.83	4.02	المتوسط الكلي للمحور					

السؤال الثالث/ ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين - التحسين المستمر - الرقابة الوقائية - التركيز على العمليات) على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية واختبارها:

- 1- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام
- 2- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

3- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تمكين الموظفين على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

4- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

5- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرقابة الوقائية على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

6- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العمليات على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

جدول رقم (6)  
Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 <sup>a</sup>	.91	.91	0.26

a. Predictors: (Constant), التزام، ومبدأ دعم والإدارة العليا. ب- مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتنمين. ج- مبدأ تمكين الموظفين. د- مبدأ التركيز على العمليات. هـ- مبدأ التحسين المستمر. و- الرقابة الوقائية.

وللتعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، حيث تم استخدام مبادئ المحور الأول كمتغيرات مستقلة لقياس تأثيرها على المتغير التابع (المحور الثاني) كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (7)  
ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
1 Regression	55.29	6.00	9.22	140.91	.000 <sup>b</sup>
Residual	5.30	81.00	0.07		
Total	60.59	87.00			

a. Dependent Variable: محور الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام  
ب- مبدأ دعم والتزام، ومبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتنمين. ج- مبدأ تمكين الموظفين. د- مبدأ التركيز على العمليات. هـ- مبدأ التحسين المستمر. و- الرقابة الوقائية.

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل التحديد ( $R^2=0.91$ ) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

وهذا يدل أن ما نسبته 91% من التأثير كان من العوامل المستقلة.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم تحليل التباين والذي يمكن من التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة (ف)، والتي بلغت (140.91)، وذلك عند درجة إحصائية أقل من (0.05) والتي حصلت على معنوية عالية، مما يؤكد القوة التفسيرية المرتفعة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد إحصائياً.

جدول رقم (8)  
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	.Sig	Confidence Interval %95.0 for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	(Constant)	0.01	0.17				0.05
أ - مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا	-0.01	0.02	-0.02	-0.58	0.56	-0.06	0.03
ب - مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتنمين	0.12	0.05	0.11	2.21	**0.03	0.01	0.22
ج - مبدأ تمكين الموظفين	0.12	0.06	0.13	1.95	0.05	0.00	0.24
د - مبدأ التركيز على العمليات	0.20	0.07	0.23	3.00	**0.00	0.07	0.34
هـ - مبدأ التحسين المستمر	0.38	0.10	0.39	4.02	**0.00	0.19	0.57
و - الرقابة الوقائية	0.19	0.09	0.18	2.19	**0.03	0.02	0.36

بالنسبة للجدول رقم (8) فيوضح قيمة الثبات ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة حيث اتضح التأثير الأعلى لمبدأ التحسين المستمر بقيمة ت بلغت (4.02) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.38)، ثم لمبدأ التركيز على العمليات بقيمة ت بلغت (3.00) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.20)، لمبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتنمين بقيمة ت بلغت (2.21) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.11) وأخيراً مبدأ الرقابة الوقائية بقيمة ت بلغت (2.21) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وقيمة بيتا بلغت (0.11). وبذلك نستطيع أن نقبل الفرض لكل من المتغيرات أعلاه، أما بالنسبة لمبدأ تمكين الموظفين ومبدأ دعم والتزام الإدارة العليا فليس لهما تأثير على الفاعلية التنظيمية وبذلك نرفض الفرض لهما.

## مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

بينت نتائج السؤال الأول: «ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة- التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين- التحسين المستمر- تمكين الموظفين- الرقابة الوقائية- التركيز على العمليات) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟» وذلك بناء على اتجاه أفراد العينة أن مستوى استخدام تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام كانت مرتفعة، وترى الباحثة أن ذلك يدل على اهتمام ووعي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشابه هذه النتيجة مع دراسة (شطناوي، 2016؛ بالقاسمي وجميل، 2020) بصورة متماثلة إلى حد كبير للدراسة الحالية حيث أن كلا الدراستين كانت نتائج تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التزام الإدارة العليا- التركيز على العملاء- التحسين المستمر- الرقابة الوقائية- التركيز على العمليات) مرتفعاً بالرغم من اختلاف البيئات التي طبقت فيها إدارة الجودة الشاملة.

جاء مبدأ «التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين» بناء على اتجاه أفراد العينة مرتفعاً، حيث ترى الباحثة أن سبب حصول مبدأ التركيز على الزوار من الحجاج والمعتمرين على درجة استجابة مرتفعة جداً هو تركيز واهتمام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على رضا الزوار من الحجاج والمعتمرين، والعمل على تطوير خدماتها بطريقة تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم كونهم محوراً مهماً لتحقيق الجودة، وعلى ذلك نجد أن دراسة (القضاة، حزر الله؛ والحسني، 2019) اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية في مبدأ التركيز على العملاء والذي جاء مرتفعاً في كلٍ منهما بالرغم من اختلاف البيئات التي طبقت فيها مبدأ التركيز على العملاء. أظهرت النتائج بناء على اتجاه أفراد العينة أن مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا مرتفعاً، وترى الباحثة أن ارتفاع مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في الدراسة الحالية يدل على اهتمام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بتطبيق نظام فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجعلها سمة أساسية فيها، كونها أحد أهم أولوياتها وذلك من خلال نشرها لثقافة الجودة، ودعمها للمبادرات التي تهدف إلى تطبيق وتحسين جودة الخدمات المقدمة فيها، وعليه نجد أن كلاً من دراسة (حزر الله وصيام، 2019) اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية في مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والذي جاء مرتفعاً، وعلى العكس من ذلك فإن هذا المبدأ دعم والتزام الإدارة العليا أتى منخفضاً في دراسة (العزيمي والحسني، 2019) بالرغم من اختلاف البيئات التي طبقت فيها مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا.

بينت النتائج بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة أن مبدأ التحسين المستمر مرتفع، وترى الباحثة أن ارتفاع مبدأ التحسين المستمر في الدراسة الحالية يؤكد لنا مدى سعي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام إلى التحسين المستمر في العمليات والخدمات المقدمة، وعلى ذلك نجد أن دراسة (العزب، 2020؛ والقضاة، 2019) اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية في مبدأ التحسين المستمر، والذي جاء مرتفعاً في كلٍ منهما، بينما كان متوسطاً في دراسة صيام (2019). وبناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة أيضاً؛ فإن نتائج مبدأ الرقابة الوقائية جاء مرتفعاً في هذه الدراسة وترى الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى ما تقوم به الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمتابعة المستمرة لعملياتها، وذلك من خلال تقنيات وأنظمة حديثة تقيس فيها عمليات الرقابة الوقائية، وعليه فإن دراسة شطناوي (2016) جاءت مماثلة لنتيجة الدراسة الحالية في مبدأ الرقابية الوقائية، والذي كان مرتفعاً. وكما أظهرت النتائج بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى أن مبدأ تمكين الموظفين جاء مرتفعاً، وترى الباحثة أن ذلك يدل على اهتمام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام بموظفيها والعمل على مشاركتهم وتدريبهم وتشجيعهم، مما انعكس إيجاباً على ولائهم وجودة أدائهم، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (العزيمي والحسني، 2019) انخفاض مبدأ مشاركة وتدريب العاملين، واتفقت مع ما جاء في دراسة (بالقاسمي وجميل، 2020) ارتفاع مبدأ التركيز على العاملين. في مبدأ التركيز على العمليات بينت النتائج بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى ارتفاع هذا المبدأ وترى الباحثة أن ذلك يدل على اهتمام وتركيز الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على عملياتها حيث تضع معايير واضحة لجميع عملياتها مما يساعد موظفيها على الإنجاز وتصحيح الانحرافات في خططها حال وجودها، وعليه فإن نتيجة دراسة (بالقاسمي وجميل، 2020) ودراسة شطناوي (2016) جاءت مماثلة لنتيجة الدراسة الحالية في مبدأ التركيز على العمليات والذي كان مرتفعاً.

بينت نتائج السؤال الثاني: «ما مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤشراتها (تحقيق الأهداف -التكيف البيئي -التكامل) في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟» وذلك بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة أن مستوى الفاعلية التنظيمية في الإدارة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام جاءت مرتفعة وترى الباحثة أن ذلك يدل على سعي ونجاح الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين في بلوغ أهدافها المرسومة وإمامها بنقاط القوة والضعف لديها، مما أدى إلى تطور وارتقاء خدماتها الداخلية والخارجية والتفاعل مع بيئتها المحيطة واستمرارها وبقائها ونموها، وعليه فإن دراسة كلا من شطناوي (2016)، والراوي (2020)، وأبو الخير (2016) جاءت متفقة مع نتيجة الدراسة الحالية في كون مستوى الفاعلية التنظيمية لديها مرتفعاً بالرغم من الاختلاف بينهم في البيئات والمؤشرات بالنسبة لدراسة (الراوي، 2020؛ وأبو الخير، 2016) التي قيس فيها مستوى الفاعلية التنظيمية.

وقد جاءت نتائج مؤشر التكيف البيئي مرتفعةً بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى مرونة وقدرة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام في مواجهة التغيرات التي تطرأ عليها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو الحسين (2017) ودراسة العبد اللات (2018) حيث جاء مؤشر التكيف البيئي مرتفعاً فيها بالرغم من اختلاف البيئات بينهم. كما جاءت نتائج مؤشر تحقيق الأهداف بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة مرتفعةً وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى اهتمام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام في تطوير أهدافها، وذلك بقياس ما تم تحقيقه من أهداف والمشاركة والتخطيط في تطوير الأهداف التي جاءت من أجلها. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العبد اللات (2018) وخلف (2020) حيث جاء مؤشر تحقيق الأهداف فيها مرتفعاً بالرغم من اختلاف البيئات بينهم. كما أظهرت نتائج مؤشر التكامل بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة مرتفعاً وترى الباحثة إلى أن ذلك يدل على توحيد وتناسج جميع وحدات الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام والعمل كمنظومة واحدة منسجمة من خلال توفيرها للمناخ الجيد لموظفيها، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به كلٌّ من دراسة العبد اللات (2018) ودراسة شطناوي (2016) حيث جاء مؤشر التكامل مرتفعاً بالرغم من اختلاف البيئات بينهم.

بينت نتائج السؤال الثالث: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة -التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين -تمكين الموظفين -التحسين المستمر -الرقابة الوقائية -التركيز على العمليات) على الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام؟ وذلك بناء على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى وجود أثر معنوي عالي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وترى الباحثة أن تطبيق وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين والاهتمام بها ساهم بشكل كبير وملحوظ على زيادة الفاعلية التنظيمية فيها، فأى اهتمام يتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على زيادة الفاعلية التنظيمية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شطناوي، 2016؛ العبد اللات، 2018) حيث يوجد أثر معنوي عالي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية بالرغم من اختلاف البيئات بينهم.

## مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى: إلى رفض فرض مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والذي ينص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام»، حيث يتبين من ذلك أن دعم والتزام الإدارة العليا كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس له تأثير قوي على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وترجع الباحثة النتيجة إلى ضعف عملية تسهيل وتبادل المعلومات بين كافة الأقسام في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، ودعم العمليات الخاصة التي لا يستطيع مدراء الأقسام من اتخاذها لتنفيذ أعمال الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شطناوي (2016) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الفرضية الثانية: إلى قبول فرض مبدأ التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين والذي ينص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون

الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام»، حيث يتبين من ذلك أن التركيز على الزائرين من الحجاج والمعتمرين كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير قوي على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وترجع الباحثة النتيجة إلى اهتمام الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تحقيق مخرجاتها النهائية التي وجدت من أجلها وهي تحقيق رضا الزائرين من الحجاج والمعتمرين، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شطناوى (2016) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العميل على الفاعلية التنظيمية بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العبد اللات (2018) في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العميل على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الفرضية الثالثة: إلى رفض فرض مبدأ تمكين الموظفين والذي ينص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تمكين الموظفين على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام»، حيث يتبين من ذلك أن تمكين الموظفين كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس له تأثير قوي على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وترجع الباحثة النتيجة إلى ضعف نظام المكافآت والحوافز التي تساعد على أداء الأعمال بانتظام وتفعيل الرضا الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، لدى واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العبد اللات (2018) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تمكين الموظفين على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الفرضية الرابعة: إلى قبول فرض مبدأ التحسين المستمر والذي ينص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام»، حيث يتبين من ذلك أن التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير قوي جدا على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وترجع الباحثة النتيجة إلى قدرة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على التفاعل المستمر والدائم حيال التهديدات والمخاطر الناجمة عن الأزمات الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شطناوى (2016) ودراسة العبد اللات (2018) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الفرضية الخامسة: إلى قبول فرض مبدأ الرقابة الوقائية والذي ينص على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرقابة الوقائية على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام» حيث يتبين من ذلك أن الرقابة الوقائية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير قوي على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وترجع الباحثة النتيجة إلى قدرة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على تقييم أدائها وقياس أهدافها، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شطناوى (2016) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الرقابة الوقائية على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الفرضية السادسة: إلى قبول فرض مبدأ التركيز على العمليات والذي ينص على «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العمليات على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام»، حيث يتبين من ذلك أن التركيز على العمليات كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير قوي على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وترجع الباحثة النتيجة إلى ما تقوم به الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام من وضع أهداف محددة وواضحة قابلة للتحقيق والقياس، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شطناوى (2016) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العمليات على الفاعلية التنظيمية.

## توصيات الدراسة

- 1- توصى الباحثة الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام على استقطاب قيادات إدارية ذات مؤهلات وكفاءات إدارية عالية في إدارة الجودة الشاملة؛ لتكون عوامل معززة ومساعدة على نجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- توصي الباحثة بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الفاعلية التنظيمية داخل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام والعمل على تطبيقها، وذلك للوصول إلى مستوى عال جداً من الفاعلية التنظيمية كونها أحد أهم المؤشرات التي تستطيع المنظمة قياس نجاحها وتميزها.

- 3- توصي الباحثة بزيادة الاهتمام والتركيز على العمليات داخل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، لما في ذلك من انعكاس على جودة ورضى الزوار من الحجاج والمعتمرين للخدمات المقدمة لهم.
- 4- تعد الإدارة العليا مرتكزاً أساسياً في نشر وتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، لذا يُوصى بزيادة دعمها والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- استمرار المحافظة على التكيف البيئي داخل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وذلك لأهميته؛ فعدم المحافظة يؤدي مع مرور الوقت إلى جمودها وعدم تطورها.
- 6- إعداد دليل لإجراءات وتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع طبيعة عمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام وتوزيعه على جميع الوحدات والأقسام، مع متابعة تطبيقه بشكل دوري.
- 7- إجراء بحوث ودراسات مستقبلية تتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين بالمسجد الحرام غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية، وذلك بسبب انعدام الدراسات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة في قطاع الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

### حدود الدراسة

- 1- تقتصر الدراسة على معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.
- 2- الصعوبات التي واجهت الباحث لإعداد هذه الدراسة تتلخص في بعض الصعوبات المتعلقة بشح مصادر المعلومات في موضوع إدارة الجودة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، لعدم معرفة المستجوبين لمفهوم مصطلح إدارة التغيير، وقله وقدم المراجع الداعمة للبحث العلمي، بالإضافة إلى المشكلات المالية، والإدارية المتعلقة بإعداد الدراسة. وأيضاً بسبب قلة توافر مجلات علمية مُحكمة ذات تصنيف عالٍ في المستوى لنشر الدراسة، حيث لا توجد مجلات علمية مُحكمة على مستوى نشر وجودة علمية باللغة العربية.

## مراجع

- أبو الخير، راوية حسن إبراهيم. (2016). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة. *رسالة ماجستير (غير منشورة)*، جامعة الأزهر في غزة، دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/1089470>.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: استراتيجيات كازن اليابانية في تطوير المنظمات*. دار الكتب المصرية.
- إسماعيل، مراد؛ وبن دادة، فاطمة. (2020). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن رجب. *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية*، (11)، 103-123.
- الخلايلة، إيمان عبد الرحيم؛ وهمشري، عمر احمد. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، المجلد (42)، العدد (1)، عمان، ص 243-263.
- الخوالدة، رياض عبد الله عايف. (2017). *أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائية*. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، جامعة الأقصى، غزة. <https://is.gd/H67KTr>.
- الدرمني، عبد الله إبراهيم؛ والظفري، حسن صالح. (2017). *إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي*. ترجمة/ نبي خميس. قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدهابشة، خلود سويلم لباد. (2022). *أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية «في شركات صناعة الأدوية الأردنية*. رسالة ماجستير مقدمة في قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.
- الشهري، حسن والشهراني؛ وسعيد عايش ناصر. (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي- المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 4 (10)، 122-143.
- الشودري، ماجد محمد يونس. (2020). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2 (21)، 42-57.
- الصيد، نسيم أحمد. (2008). *الترقية والفاعلية التنظيمية: مطاحن الحروش نموذجاً*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة. <https://nmxma7/gd.is/>.
- الطائي، رعد عبد الله؛ وقدادة، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- الطيرة، خالد خليل معيتيق. (2011). أثر إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للمنظمة على الفاعلية التنظيمية: بالتطبيق على المنظمات الصناعية لليبية. *مجلة جامعة عين شمس -كلية التجارة*، (4)، 344-379.
- العبد اللات، محمود على. (2018). *الدور الوسيط للبناء التنظيمي في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/1052876>.
- القحطاني، راكان. (2022). أثر القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد بأبها. *مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال*، المجلد (4)، العدد (1)، ص 126-147.
- القريوتي، محمد. (2013). *نظرية المنظمة والتنظيم*. ط 4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- القضاة، محمد علي. (2019). اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى. *مجلة جامعة أسيوط -كلية التجارة*، (67)، 161-198.
- المطيري، سعد محمد عوض فلاح. (2021). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. *مجلة جامعة الأزهر-كلية التربية*، (189)، 1، 513-559.

- الهوش، أبو بكر محمود. (2013). *إدارة الجودة في المجالين التعليمي والخدمي*. عمان: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- اليحيى، عمار يوسف أحمد. (2015). *الاستجابة التنظيمية وأثرها على الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية. دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/1042898>.
- بختي، بطاهر. (2018). *مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم*. مجلة *دفاتر اقتصادية*، المجلد (10)، العدد (2)، الجزائر، ص: 23-38.
- بخديجة، نبيلة؛ وفلاق، محمد. (2020). *دور القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة الجزائرية، جامعة حسبية بن بوعلوي «الشلف» نموذج الجزائر*.
- بلقاسي، خالد؛ وجميل، أحمد. (2020). *أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية: دراسة حالة شركة الأسمنت بسور الغزلان -SCSEG*. المركز الجامعي على كافي بتندوف، 6 (2)، 312-329.
- بن نوار، صالح. (2005). *الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC*. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري، <https://elibrary.medi.u.edu.my/books/2015/MEDIU5585.pdf>.
- بوخونه، خديجة وخنوف، فاطمة. (2016). *الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط - الطاهير، جيجل*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل <https://gd.is/26VoYZ/>.
- بوطي، محمود وضييف، الأزهر. (2020). *حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي*. جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 12 (4)، 189-208.
- بوقفة، عائشة. (2015). *دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي*. دراسة ماجستير علم اجتماع وتنمية (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- جودة، محفوظ. (2006). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسي، عبد الستار؛ وعمروني، حورية تارزولت. (2020). *الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات*. جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، (1) 12، 547-562.
- خلف، حسين عبد الله. (2020). *أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط، العراق*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. <https://is.gd/VK5VPy>
- خير الدين، موسى أحمد. (2015). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية ISO9000*. مجلة *مركز الوراق للدراسات والأبحاث*، 2 (3)، 199-245.
- راضي، بهجت عطية؛ والعربي، هشام يوسف. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات*. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رماضنة، أحلام مسلم محمد. (2020). *أثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن الدور المعدل لتكنولوجيا والاتصالات*. رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة آل البيت، دار المنظومة. <https://search.mandumah.com/Record/1141065>.
- رمضان، عصام جابر؛ وأبو عاصي، هشام عبد العزيز. (2016). *انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. *المجلة التربوية*، كلية التربية، العدد (44)، المجمعة.
- شافي، دلال. (2019). *التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات -دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية أولاد عدي القبالة*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة محمد بوضياف <https://is.gd/IDHEsG>. .DSpace-UMBM

- شريقي، خالد. (2010). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجاً*. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلام.
- شطناوي، خالد رضوان. (2016). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، مكتبة المعرفة. <https://kt35eb/gd.is/>
- صالح، عوض. (2019). *قطاع الحج والعمرة: خدمات متكاملة في إطار رؤية 2030*. <https://haj.gov.sa/ar/News/Details/12374>
- صالح، نادية محمد جمعة. (2014). *الفاعلية التنظيمية*. جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (15)، 317-350.
- عبد، عذراء محسن؛ وحمادي، أحمد عباس؛ وخلف، ياسر لطيف. (2019). *دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نظم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في معمل الصناعات الغذائية في أبو غريب*. بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (59)، 161-188.
- عبد الرحيم، عالم الحاج آدم؛ وعبد العزيز، عبد العزيز حسن؛ والحسين، أنس بابكر. (2020). *تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة*. *المجلة العلمية للاقتصاد والاعمال*، المجلد (9)، عدد (2).
- عبد الوهاب، بن علي. (2015). *مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية الشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة وهران2. [https://drive.google.com/file/d/1ySRHPzwzBjKv88udUp2nUx\\_ip\\_xmzG\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1ySRHPzwzBjKv88udUp2nUx_ip_xmzG_/view)
- عيشاوي، أحمد. (2006). *إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية*. *مجلة الباحث*، (4)، 7-16.
- فادية، جباري؛ ومليكي، سمير بهاء الدين؛ ودرار، عز الدين. (2010). *تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان*. *مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية*، 179-189.
- محمد، عبد الرحمن محمد إدريس. (2018). *مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*. مركز رفاد للدراسات والأبحاث، (1) 5، 25-43.
- محمود، علاء الدين عبد الغاني. (2011). *إدارة المنظمات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة.
- مخلوفي، محمد. (2022). *أسس بناء الثقافة التنظيمية وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة*. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد (7)، العدد (1). الجزائر، ص: 281-300.
- مشنان، بركة. (2016). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة*. رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- مصنوعة، أحمد؛ وقويدر الواحد، عبد الله، (2020). *دور القيادة التبادلية في تعزيز الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية: دراسة حالة مؤسسة سونغازوحدة الشلف*، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، (8) 10، 419-439.
- منيرة، مازري. (2022). *أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية*. رسالة دكتوراه علوم تسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- نصار، منير فؤاد احمد. (2017). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية*. *مجلة جامعة بورسعيد*، كلية التجارة، (3)، 241-224.

## The Impact of the Implementing of Total Quality Management on Organizational Effectiveness in the General Presidency for the Affairs of The Two Holy Mosques the Grand Mosque

Zekra Bent Mashehor Al- Metrafi

College of Hajj & Umrah Business Administration

Umm Al-Qura University, KSA

thekra.mashhor@gmail.com

### ABSTRACT

This study aims to identify the impact of the application of total quality management on organizational effectiveness in the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques in the Grand Mosque. The researcher used the questionnaire as a tool for the study and data collection.

The results showed that there was a high impact of the principles of total quality management on the indicators of organizational effectiveness in the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques in the Grand Mosque, as they showed that the principles of continuous improvement and focus on operations had the greatest impact on organizational effectiveness. The most important recommendations are studying the reasons that lead to the high organizational effectiveness and working to apply them. Continuing to maintain environmental adaptation within the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques in the Grand Mosque.

Preparing a guide commensurate with the nature of the work of the General Presidency for the Affairs of the Two Holy Mosques in the Grand Mosque, including procedures and instructions for implementing total quality management and distributing it to all units and departments, while following up on its implementation and working to improve it continuously.

**Keywords:** *Total Quality Management, Organizational Effectiveness, The Two Holy Mosques in the Grand Mosque.*

