

## Quality Strategy and its role in Improving the Performance of Charitable Sector Establishments - A case study in the Aseer Region Branch

**Abdullah Hassan Abdullah Al Mashari**

Aba'Association for Orphans Care in Asir Region || KSA

**Abdulaziz Saleh Saad Al Qadan**

King Khalid University || KSA

**Nayef Abdulwahab Saeed Al Ghasham**

**Abstract:** The aim of the research is to identify the comprehensive quality strategy and its role in improving the performance of the charitable sector establishments, as the descriptive analytical approach was used, the research tool was a questionnaire; It was distributed to a simple random sample of (297) workers in charitable sector facilities in the Asir region in the Kingdom of Saudi Arabia. the research reached several results, the most important of which is that the dimensions of the comprehensive quality strategy (focus on the beneficiary, leadership commitment to quality, employee participation) are being applied at a high degree, and as a percentage (83.52%, 81.48%, 81%) for the three dimensions, respectively, and the results indicated that the level of improvement in the performance of workers in the charitable sector facilities in the Asir region came To a large degree, In percentage (73.73%), there is also a statistically significant relationship between the dimensions of total quality management (focus on the beneficiary, leadership commitment to quality, employee participation) and improving the performance of charitable sector establishments in the Asir region, and in light of the results, the researchers recommend the necessity for charitable sector establishments to follow up on complaints by submitting complaints. Flexibility to deal with complaints submitted by auditors and work to solve them, as well as the commitment of the facilities management operating in the charitable sector to flexibility in the organizational structure to suit With the requirements of quality, which contributes to expanding the scope of supervision and work according to empowerment and administrative authorization, and finally the research recommends solving the problems of employees working in the facilities of the charitable sector and activating their role.

**Keywords:** Quality, total quality, charitable sector.

## استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري - حالة دراسية بمنطقة عسير

عبد الله حسن عبد الله آل مشاري

جمعية آباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير || المملكة العربية السعودية

عبد العزيز صالح سعد آل قدان

جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

نايف عبد الوهاب سعيد آل غشام

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في استبانة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (297) من العاملين في منشآت القطاع الخيري. وتوصل البحث لعدة نتائج من أهمها: أنه يتم تطبيق أبعاد استراتيجية الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (83.52%)، (81.48%، 81%) للأبعاد الثلاثة على الترتيب، كما وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحسين الأداء لدى العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة مئوية (73.73%)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثون بضرورة قيام منشآت القطاع الخيري بمتابعة الشكاوى من خلال تقديم المرونة اللازمة للتعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل المراجعين والعمل على حلها، كذلك التزام المنشآت العاملة في القطاع الخيري بالمرونة في الهيكل التنظيمي ليتواءم مع متطلبات الجودة مما يساهم في توسيع نطاق الإشراف والعمل وفق التمكين والتفويض الإداري، وأخيراً التوصية بحل مشكلات الموظفين العاملين في منشآت القطاع الخيري وتفعيل دورهم.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، القطاع الخيري.

## مقدمة.

إن ما يحدث من تغيرات فرضت من المحيط الجديد للمنشآت باختلاف نشاطها ومجالها أثبتت الأهمية البالغة والحاجة الماسة للتطوير باعتباره فاعلاً هاماً لتحقيق التغيير الاجتماعي، وباعتباره مساهماً رئيسياً في عمليات التنمية الاقتصادية المستدامة، وهذا يتطلب تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة تواكب تلك التغيرات وتساهم في ذلك التطوير وهذه الاستراتيجية هي استراتيجية الجودة الشاملة.

وتواجه الشركات اليوم تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة تجاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي بها إلى تفعيل دورها وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات، وتستطيع من خلاله المحاولة للوصول إلى كسب رضا العميل والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية. ومن أبرزها الجودة وإدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية القادرة على مواجهتها بفعالية". (عبد الرحمن، 2019: 2)

حيث تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات الخاصة على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها". (بدر، 2015: 2)

فقد أصبح الاهتمام بتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المنظمات الغير حكومية وغير الربحية الشغل الشاغل لتقييم وتطوير الأداء في تلك المنشآت، حيث أصبح هناك تطور في مفاهيم وفلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعميق هذه الاستراتيجية، لتطبيقها في كافة المنشآت لتحسين أدائها بغض النظر عن نشاطها ومجالها ومكان تواجدها، في المملكة العربية السعودية.

#### مشكلة البحث:

إن العديد من منشآت القطاع الخيري تهمل معايير الجودة الشاملة وحتى تكاد أن تجهل مفهوم الجودة الشاملة في بعض الأحيان، وبالتالي فإن لذلك أثر كبير ومباشر على هذه المنشآت وخاصة بعد الأزمة العالمية بسبب جائحة كورونا المنتشرة في العالم وهذا الفيروس الذي عطل حركة كافة المجالات والقطاعات وأثر على أنشطتها، ولذلك فإن منشآت القطاع الخيري أصبحت تعاني من عدم مقدرتها لتقديم خدماتها وتلبية توقعات ورغبات المستفيدين منها، وعليه فتلك المنشآت بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطوير كادرها البشري الموجود لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات ورغبات الجمهور المستفيد من تلك الخدمات، ويتم ذلك ويتحقق من خلال تحسين الأداء الخاص بها والذي يعود بالفائدة على جودة خدماتها المقدمة، فلا بد من التعامل معه بدقة واستراتيجية مناسبة تساهم في تقديم خدمات على أكمل وجه.

لذا تتحدد مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟

#### أسئلة البحث:

تتمثل أسئلة البحث فيما يلي:

- 1- ما واقع تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟
- 2- ما مستوى أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟

#### فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير. ويشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة بين التركيز على المستفيد وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.
- 2- توجد علاقة بين التزام القيادة بالجودة وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.
- 3- توجد علاقة بين مشاركة العاملين وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن واقع تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.
- 2- بيان مستوى أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.
- 3- التعرف على مدى وجود علاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة.

#### أهمية البحث:

- تنبع أهمية الدراسة في أهمية استراتيجية الجودة الشاملة وأهمية تطبيق أبعادها من الناحية النظرية، وتأثير ذلك على تحسين أداء منشآت القطاع الخيري بمنطقة عسير من الناحية العملية.

- كما وتكمن الآثار الناتجة عن تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على أداء المنشآت وتحسينها وكيفية تطبيقها وانعكاسها على الخدمات المقدمة من قبلها.
- كما تكمن أهمية الدراسة أيضاً في الخروج بالنتائج والتوصيات التي قد تفيد منشآت القطاع الخيري والقائمين عليها إدارياً في تطبيقها لأحد مداخل الإدارة الحديثة.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري.
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على العاملين في منشآت القطاع الخيري.
- الحدود المكانية: أجري البحث في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في العام الحالي 1442هـ/ 2021م.

#### محددات وعوائق واجهت الباحثين أثناء إجراء الدراسة الميدانية:

واجهت الباحثين مجموعة من العوائق ومن أهمها تطبيق الدراسة من خلال استجابة العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، فقد استغرقت هذه العملية ما يقارب الشهر للحصول على عينة الدراسة الكافية، وكذلك ضعف استجابة أفراد العينة على تطبيق أداة البحث.

#### 2- الدراسات السابقة.

- 1- دراسة (عبد الرحمن، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع 256 استبانة، تم استرجاع 216 منها، ومن أهم النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من الاسهامات النظرية، حيث أوضحت المساهمات النظرية للدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض أبعاد الأداء المؤسسي فقد بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء) والإنتاجية، كما توصلت لوجود علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء، وعلاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات، التركيز على العملاء) والربحية.
- 2- دراسة (Malik & rehman, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في تحقيق تحسين الأداء والولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع المالي في باكستان، وقد تكونت عينة الدراسة من 231 عامل من العاملين في القطاع المالي في باكستان، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في القطاع المالي يساعد على تحقيق تحسين الأداء لدى العاملين ويرفع مستويات ولائهم التنظيمي.
- 3- دراسة (Smadi, Al-Khawaldeh, 2019) وهدفت الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في دبي، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدماً نحو إنجاز عملية التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من القائمين على عملية التصنيع في الشركات الصناعية والبالغ عددهم (140) استبانة، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها إن هذه الشركات الصناعية كانت لديها دراية بنظام إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقه، وتركيز هذه الشركات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإهمال مبادئ أخرى.

- 4- دراسة (Tari, Juan Jose, 2018) هدفت الدراسة لتحديد عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح، كما تهدف إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المدراء والبالغ عددهم (80) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بأنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض، كما أظهرت الدراسة التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو.
- 5- دراسة (لبرو، 2017)، وهدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على موظفي بريد الجزائر، وتألقت عينة الدراسة من 248 موظف وموظفة، واتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وأن التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات البيئة المحيطة، وثبتت صحتها لأن التحول في القنوات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 6- دراسة (زيادة، 2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن اتجاهات الباحثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عدة أمور منها منهج الدراسة والذي كان المنهج الوصفي، واختلف في عينته عن عينة دراسة (عبد الرحمن، 2019) والتي كانت مكونة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية، بينما كانت عينة دراسة (Malik & Rehman, 2019) والتي كانت عينتها عبارة عن العاملين في القطاع المالي في باكستان. أما دراسة (Smadi, Al-Khawaldeh, 2019) فكانت عينتها من العاملين في الشركات الصناعية في دبي، وكانت عينة دراسة (Tari & Juan, 2018) مكونة من المدراء في الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة دراسة (لبرو، 2017) مكونة من العاملين على موظفي بريد الجزائر، وأخيراً دراسة (زيادة، 2016) فقد كانت عينتها من مدراء المصارف في فلسطين، كما تميزت الدراسة الحالية في أداؤها والتي كانت عبارة عن استبانة مكونة من محورين الأول استراتيجية الجودة الشاملة والتي تكونت من ثلاث أبعاد، ومحور تحسين الأداء، أما بالنسبة للنتائج فقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في نتائجها والتي أوضحت أن منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير تطبق استراتيجية الجودة الشاملة بمستوى مرتفع.

### 3- الإطار النظري.

#### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة من الحقول الحديثة التي نادت بها العديد من الدراسات، والتي تقوم على تحقيق أفضل الأفضل من الأداء وتحسين الإنتاجية لتحقيق أفضل الأرباح، والحفاظ على الزبائن باختلاف رغباتهم وتحقيق حاجاتهم على أكمل وجه، وذلك باتباع معايير الجودة المتفق عليها دولياً، ودراسة أهداف تطبيقها، وأبعاد إدارة الجودة، وربطها بأداء العاملين من حيث قيام الموظف بمهامه الموكلة له على أكمل وجه وفق معايير الجودة. (أبو مسامح، 2018: 2)

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة "وسيلة من وسائل التطوير في المنظمات من خلال التركيز على مشاركة العاملين فيها من كل المستويات فهي تمتلك ثقافة تنظيمية تحت العاملين على الإبداع والابتكار وبذل المزيد من الجمهور حتى يحافظوا على وجودهم داخل المنظمات، الأمر الذي يزيد من قدرات هذه المنظمات التنافسية ويرتقي بمستوى خدماتها بما ينعكس على رضا العميل وزيادة الإقبال عليها وتحسين أوضاع الكادر البشري فيها وتطويره". (محمد، 2015: 6)

عرفها بدر "بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة". (بدر، 2015: 34)

أما زيادة فقد عرفها على أنها "إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون". (زيادة، 2016: 41)

ويرى الباحثون أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

#### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي: (بدر، 2015: 44)
- 1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
  - 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق الجودة الشاملة.
  - 3- تساهم الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
  - 4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

- 5- المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
- 6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- 7- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة.
- 8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
- 9- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورياً لكل عمل المنظمة.

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يذكر جميل (2018: 35) أنه يمكن إجمال أهمية تطبيق الجودة الشاملة جراء ما تحققه العديد من الفوائد للمقطاع العام كما يلي:

- 1- السرعة في انجاز الخدمات والتوسع في استخدام التقنية الحديثة في أجهزة القطاع العام.
- 2- انخفاض شكاوى المواطنين من عدم جودة الخدمة المقدمة لهم.
- 3- تحسين العلاقات الانسانية في التنظيم والعمل على رفع الروح المعنوية وانخفاض شكاوى العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.
- 4- تقليل كلفة التشغيل وهدر الموارد نتيجة التزام الإدارات العليا في المنظمات.
- 5- إكساب العاملين قدرات ومهارات عالية عن طرائق التعليم والتدريب المستمر.
- 6- تفعيل دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمة والتركيز على تبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية.

#### مميزات الإدارة بالجودة الشاملة:

يذكر أبو النصر (2015: 78) مميزات إدارة الجودة الشاملة، والتي منها:

- 1- تقليل العمليات الإدارية.
- 2- إتقان العمليات الإدارية.
- 3- تبسيط النماذج والإجراءات.
- 4- زيادة الإنتاجية.
- 5- تقليل شكاوى العملاء.
- 6- التحسين المستمر داخل المنظمة.
- 7- تقليل الفاقد.

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يذكر لزم (2020: 35) أن المبادئ الأساسية للجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: بحيث أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ويتم صياغة الاستراتيجية، باعتماد وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهو القلب النابض لبناء استراتيجية تنافسية لتحقيق الأهداف والمهام من خلال التجديد المستمر.
- 2- رضا الجمهور: تجاه خدمات المؤسسة من خلال توفير الخدمات والتركيز على المستهلك الداخلي أي الذي داخل المؤسسة والمستهلك الخارجي طالب الخدمة من المؤسسة، ولتحقيق إدارة جودة شاملة في الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بشقيه الداخلي والخارجي.

- 3- التحسن المستمر: في أنشطة المؤسسة والتركيز على العمليات ذاتها وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل المنتجات والخدمات.
- 4- المشاركة الجماعية: في أداء المهام، وتفادي الأخطاء قبل وقوعها واستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات.
- 5- تحفيظ وتعبئة خبرات منتسبي المؤسسة: وذلك يساهم في تحسين المنتج وتطوير العمل وإشعارهم بأنهم جزء أصيل من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج، ويشمل جميع المستويات بصورة مستمرة بحسب التخصص.
- 6- اتخاذ القرار المبني على الحقائق: فإدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المعضلات من خلال فرص التطور ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على كل المستويات وإشراك الجمهور.
- 7- تطوير الأداء: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها في مجال الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التطوير مستمرة وذلك مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

#### أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب ومنهم (بدر، 2015: 36)، (زيارة، 2016: 44) وعلى الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات إلا أن الباحثين اختلفوا حول عدد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها بخمسة أبعاد وهي: (زيارة، 2016: 44)

- 1- التركيز على تحسين العمليات.
- 2- تعريف الجودة من قبل المستهلك.
- 3- تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات.
- 4- استناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة.
- 5- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة.

#### المحور الثاني: منظمات القطاع الخيري:

تحظى الجمعيات الخيرية باهتمام بالغاً من قبل جميع الأطراف المعنية بمصلحة المجتمع، وذلك لدورها التنموي الكبير في رفع مستوى المعيشة وتقديم الخدمات اللازمة للمجتمع، حيث انها تعتبر ظاهرة عالمية بدأت في الظهور بعد الحرب العالمية في أوروبا الشرقية والغربية والولايات المتحدة الأمريكية، وتزايد دورها مع تسعينات القرن الماضي لأجل مكافحة الفساد في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، حيث يعود ظهور الجمعيات الخيرية في الحياة البشرية مع بداية نشوء ثغرات ناتجة عن تحلل الجماعات الأولية بالمجتمع كالأسرة والقبيلة من قيامها بوظائفها الرئيسية، فعملت الجمعيات الخيرية على سد تلك الثغرات، وبدأت هذه الجمعيات تنمو وتتطور تدريجياً في كافة نشاطات المجتمع الانساني المعاصر خاصة في ظل عصر العولمة.

وسنعمد هنا على بعض المعلومات الواردة في وثيقة "رؤية 2030" (ص73) "لا تتجاوز مساهمة القطاع غير الربحي لدى المملكة (3%) من الناتج المحلي المتوسط العالمي (6%)، وتبلغ نسبة المشروعات الخيرية التي لها أثر اجتماعي أو التي تتلاءم مع أهداف التنمية الوطنية طويلة الأمد (7%) فقط.



## مفهوم العمل الخيري:

يعد العمل الخيري في العالم الإسلامي ذو تاريخ عريق من خلال الزكاة والصدقات والوقف والأحباس وغيرها، وقد قامت عليه جوانب كثيرة من حياة المسلمين من تعليم وموارد لبيت المال وغير ذلك، وقد حصل نوع من الانقطاع في جوانب من تلك التجربة المهمة لعدة أسباب ليس الهدف استقصاءها، منها في حسابنا الغزو الاستعماري الذي استهدف الأوقاف من أجل إضعاف المجتمعات المسلمة، ومنها أيضاً الاعتماد على الإنفاق الحكومي، وقيام السياسات التأميمية التي تأثرت بالتجربة الاشتراكية، وقيام الأنظمة الشمولية التي سعت إلى استبدال وضع جديد يخدمها بكل وضع قائم. (المركز الدولي للأبحاث والدراسات، 2019: 3)

وقد استأثر بالوقف كثير من المؤسسات الدينية التي دخلت في حقبة ما في صراع مع المستعمر أو مع الحكومات المحلية، فكان عقوبتها أن أضعفت مؤسساتها الوقفية أو قُضي عليها كما حصل في مناطق عديدة من العالم الإسلامي، فاستولت الأنظمة على الوقف، ومن ذلك أوقاف كانت مخصصة للحرمين الشريفين في مناطق متعددة من العالم الإسلامي.

ومع ذلك لم تنقطع التجربة نهائياً وإنما اكتسبت أشكالاً إدارية جديدة، وعاد العمل الخيري إلى الساحة الإسلامية والدولية من خلال مؤسسات وأطراف جديدة مستفيدة من التجارب الدولية في هذا المضمار، مع بقاء شيء من الموروث القديم ممثلاً في الأوقاف التي عادت بلدان إسلامية عديدة للاهتمام به مجدداً. (الفوزان، 2019: 2)

## تطور العمل الخيري:

القطاع الخيري السعودي يتطور بشكل سريع كما وكيفا، وهذا بتوفيق الله له من الجهات المشرفة عليه، ومن الجهات المنفذة، ومن الجهات الوسيطة، ومن العاملين فيه، فالجميع متظافر في تطويره، ومن مظاهر التطور: (الفوزان، 2019: 2)

- 1- تطور الأنظمة المنظمة له وتخصصها: حيث صدرت لوائح وأنظمة تجمع جميع مجالات العمل الخيري تحت مظلة واحدة، وظهرت هيئة الأوقاف، ومن طرف آخر تطورت أنظمة الجمعيات الداخلية، فتجدد في كل جمعية نظام واضح، في المالية، والإدارة، والبرامج، والمجالس العليا.
- 2- اتخاذ القرار: يتميز العمل الخيري باتخاذ القرار المالي، والإداري، بدرجة عالية من الحوكمة والافصاح والسلامة المالية، بل حصل على تصنيف رائع في FATF مجموعة العمل المالي (فاتف).
- 3- الملتقيات والمؤتمرات: اليوم الملتقيات أصبحت أكثر تخصصية، مما أدى إلى طرح متخصص، وحضور متخصص، وممولين متخصصين، وأماكن متنوعة، فتقام الملتقيات في الجامعات، والغرف التجارية، والشركات، وفي المرافق الحكومية، والملتقيات أصبحت تأخذ أشكالاً متنوعة في الظهور الإعلامي ونحوه. (المركز الدولي للأبحاث والدراسات، 2019: 2)
- 4- التدريب: أخذ التدريب أشكالاً عدة مثل الدورات التدريبية، والمعاشية، ودراسة الحالة، والأمسيات التدريبية، والمخيمات التطويرية، بل وأصبح التدريب حسب المهنة، فتدريب في إدارة الأوقاف، التطوع، والمالية، والمحاسبة، وجمع التبرعات، وإدارة المنظمات الخيرية، وغيرها الكثير، وهناك في نفس الوقت تدريب متخصص للجمعيات الناشئة، وتدريب للجمعيات الكبيرة، وتدريب للقرى والأرياف، والجميل أن جهات التدريب متنوعة فالجهات الوسيطة تدرّب، والجامعات تدرّب، ونحوها.
- 5- الاصدارات المعرفية: تنوعت إصدارات العمل الخيري من كتب، ومجلات علمية محكمة، وتقارير، ومنهجيات، وخزانة كتب، وغيرها الكثير.

- 6- تجويد العمل الخيري: ظهرت عدة منهجيات وجوائز ومنهجيات لقياس جودة العمل الخيري، وهي جوائز متخصصة جداً، ولها كيانات تتابعها، والجميل أن العمل الخيري يتنافس عليها بشكل كبير جداً.
- 7- الدراسات: يتكاثر الباحثون المستقلون والتابعون لجهات بحثية مثل الجامعات، لتقديم الدراسات والأبحاث عن العمل الخيري، وهي دراسات متنوعة ومتعددة، بل يحظى بمركز مستقل (المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية)، ومكتبة العمل الخيري ستجد فيها مئات وربما آلاف المؤلفات المتخصصة.
- 8- رؤية المملكة 2030: لم يكن العمل الخيري غائباً عن الحراك التطويري في المملكة، بل هو حاضر وبقوة، وأصبحت جميع الوزارات مطلوب منها المشاركة المجتمعية، وتسهيل التطوع ودعمه، وأصبح في كل وزارة إدارة تمثل العمل الخيري، وأصبحت الوزارات تتنافس في ترخيص الجمعيات المتخصصة.
- 9- الجوائز: لا تكاد تدخل جمعية خيرية إلا وتجد النياشين معلقة في أروقتها، هذه النياشين ليست هدفاً لهم، بل هي مؤشر نضج وتطور في أداؤها وتحقيق رسالتها.
- 10- النموذج: أصبح العديد من الجمعيات الخيرية نموذجاً يتم محاكاته والاحتكام إليه، وأصبحت بعض المنهجيات نموذجاً يتم محاكاته، هذه النماذج لا تظهر بسهولة، بل هي نتاج لقاءات ودراسات وتطبيق وتطوير، حتى ظهرت بشكلها الجميل.
- 11- الصناديق العائلية والأهلية: العمل الخيري بدأ يطور عمل العوائل والأسر، ويهتم بالموظفين في شركاتهم، الذين يرغبون بتطوير أنفسهم، أو مساعدة غيرهم.

#### مميزات الجمعيات الخيرية:

وتتميز الجمعيات الخيرية بعدة ميزات منها: (المركز الدولي للأبحاث والدراسات، 2019: 2)

- أنها تغطي معظم مدن المملكة الكبيرة والصغيرة وبعض قراها.
- أنها تشرف عليها وترعاها وتمنحها الإذن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- أن لها أنظمة محددة وجيدة نسبياً وإن مرت بفترة كمون طويلة، وقد عادت إلى النشاط في السنوات الأخيرة.
- أنها أقدم وجوداً من المؤسسات الخيرية العاملة على المستوى الدولي.

#### 4- منهجية البحث وإجراءاته.

##### منهج البحث:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يسعى للتفسير والمقارنة والتقييم من أجل التوصل لتعميمات في موضوع الدراسة.

##### مجتمع البحث:

اعتمد الباحثون مجتمع الدراسة المكون من العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وعددهم (2725) موظفاً.

##### عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (297) من العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، أي ما يمثل أكثر من 10% من مجتمع الدراسة.

#### أداة البحث:

تمثلت أداة البحث بالاستبانة لجمع البيانات والتي تكونت من محورين؛ الأول يتعلق باستراتيجية الجودة الشاملة ومكون من (15) فقرة موزعة على (3) أبعاد بالتساوي لكل بعد (5) فقرات، أما المحور الثاني فيتعلق بتحسين الأداء وهو عبارة عن (10) فقرات.

#### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### أولاً- صدق المحكمين:

تم تقدير صدق الاستبانة بالاعتماد على صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين للتأكد من صدق الأداة الظاهري، والتأكد من فقرات الاستبانة وأنها تنتمي لموضوعها.

#### ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تبين بأن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

#### ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الاستبانة بواسطة استخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كما في الجدول

التالي:

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	محاو الاستبانة
0.955	المحور الأول: استراتيجية الجودة الشاملة
0.971	المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي
0.963	جميع محاور الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

#### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي.
- 2- معامل الارتباط لمعرفة صدق الاستبانة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون

## 5- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: "ما واقع تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، والجدور (2) يوضح ذلك

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعدها استراتيجية الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1. التركيز على العملاء					
2	تقوم منشآت القطاع الخيري بتقليل صفوف الانتظار بتقديم الخدمة بالوقت المناسب.	3.9321	1.03873	78.64%	1
5	تسعى منشآت القطاع الخيري لتقديم الخدمات في الوقت المناسب.	3.8580	.84228	77.16%	2
3	تعد منشآت القطاع الخيري العملاء شركاء أساسيين في تحديد طبيعة ونوعية الخدمة.	3.8457	1.08506	76.91%	3
1	تتبنى منشآت القطاع الخيري أسلوب إداري لمعرفة حاجات المراجعين وإشباعها.	3.5988	1.12643	71.98%	4
4	تبدي منشآت القطاع الخيري مرونة واضحة في التعامل مع الشكاوي.	3.7377	.98707	74.75%	5
----	الدرجة الكلية للبعد الأول	4.1759	.90231	83.52%	----
2. التزام القيادة بالجودة					
10	تعمل الإدارة العليا على تقليل الصراعات التنظيمية الناتجة عن الجودة.	4.3210	.73526	86.42%	1
9	تناقش الإدارة العليا باستمرار أساليب تحسين الجودة في إدارتها وأقسامها.	4.1605	.83953	83.21%	2
7	تقوم إدارة منشآت القطاع الخيري بتدريب العاملين لديها على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.	4.0772	.78111	81.54%	3
6	يوجد قسم خاص في منشآت القطاع الخيري لإدارة الجودة الشاملة.	3.9630	.86836	79.26%	4
8	تلتزم إدارة منشآت القطاع الخيري بالمرونة في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات الجودة.	3.8488	1.05512	76.98%	5
----	الدرجة الكلية للبعد الثاني	4.0741	.66151	81.48%	----
3. مشاركة العاملين					
11	تشرك الإدارة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف العامة للمنشأة.	4.3488	.65267	86.98%	1
12	تزداد الدافعية لدى الموظف ويزداد حماسه عندما يقوم بتنفيذ قرارات شارك باتخاذها.	4.2500	.75219	85.00%	2
13	اتخاذ القرار بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة.	3.9568	.97871	79.14%	3
14	يجد الموظف صعوبة في المشاركة الفعالة في حديث يدور عن موضوع لا يمثل له أية أهمية.	3.8457	1.02036	76.91%	5
15	في المشاركة الكثير من ضياع وقت المشاركين لاتخاذ القرارات.	3.8488	1.01321	76.98%	4
----	الدرجة الكلية للبعد الثالث	4.0500	.69911	81.00%	----
----	الدرجة الكلية لمحور استراتيجية الجودة الشاملة	3.9932	.66543	79.86%	----

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور استراتيجية الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير جاءت كبيرة حيث حصل على نسبة 79.86%. وبذلك تعطي الدرجة الكلية لمحور استراتيجية الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير موافق على المحور، وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (زيادة، 2016) والتي أكدت نتائجها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن منشآت القطاع الخيري تعتمد بشكل كبير على استراتيجية الجودة الشاملة وذلك لإيمانها أن هذه الاستراتيجية تؤدي ثمارها في تسيير هذه المنشآت بالشكل الصحيح والملائم، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أدائها، وتوسع عملها، وبالتالي زيادة في إنتاجيتها، وتحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها هذه المنشآت.

● النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: "ما مستوى أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟" وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحثون بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور تحسين الأداء لدى العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
9	تدريب الإدارة على حسن إدارة الوقت بفاعلية يقلل الهدر في متابعة التفاصيل الدقيقة.	4.2778	84201.	85.56%	1
10	تستفيد الإدارة من الخبرات المهنية المتوافرة لديها.	3.9475	97668.	78.95%	2
1	يتم تحديد نقاط الضعف لدى المنشأة والعمل على حلها.	3.6481	1.18281	72.96%	3
8	تبحث الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق.	3.6420	1.22218	72.84%	4
6	يتم حث الأفراد على الإبداع في مجال العمل.	3.5679	1.20821	71.36%	5
4	تعمل الإدارة على تقويم كفاءة مواردها البشري.	3.4475	1.28592	68.95%	6
7	تطور الإدارة من التقنيات المستخدمة في عملها.	3.4414	1.16964	68.83%	7
3	تسعى إدارة المنشأة للتحسين والتطوير المستمر.	3.3673	1.16355	67.35%	8
2	تعمل إدارة المنشأة على ضبط العمل بشكل كامل.	3.4321	1.29718	68.64%	9
5	تقدم الإدارة كافة الاحتياجات اللازمة للعاملين لإنجاز العمل.	3.4321	1.23608	68.64%	10
---	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.6865	83718.	73.73%	---

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور تحسين الأداء لدى العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير جاءت كبيرة حيث حصل على نسبة 73.73%. وبذلك تعطي الدرجة الكلية لمحور تحسين الأداء لدى العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير موافق على المحور.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة، إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستراتيجياتها بشكلها الصحيح يؤدي لتحقيق أهداف منشآت القطاع الخيري، وبالتالي رضا العاملين في هذه المنشآت ما يؤثر في تحسين الأداء الكلي للعاملين.

● النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير؟"

وللإجابة عن السؤال تم تقسيمه إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم حساب معامل الارتباط كما في الجدول (4).  
الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية
0.01	0.889	توجد علاقة بين التركيز على المستفيد وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير
0.01	0.841	توجد علاقة بين التزام القيادة بالجودة وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير
0.01	0.854	توجد علاقة بين مشاركة العاملين وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير حيث كانت معاملات الارتباط طردية وقوية حيث أنها أكبر من 50%، وأن مستوى الدلالة كانت 0.01 وهي أقل من 5% مما يؤكد على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد استراتيجية الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المنشآت القطاع الخيري في منطقة عسير، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (لبرو، 2017) والتي أكدت أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين.

وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى بفروعها الثلاثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.  
ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن سببها أن مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، ويرجع السبب في ذلك أن العاملين يشعرون بالرضا عن العمل، وبالتالي يقومون بأداء عملهم بكل تفان وإتقان، وكذلك يقومون بتحقيق الأعمال المناطة بهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة.

#### خلاصة بأهم النتائج

تمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

- تبين أن منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير تطبق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة في أعمالها الإدارية داخلها، بدرجة مرتفعة، وبالتالي فقد تم تحقيق الهدف الأول والذي يتمثل التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.
- أشارت النتائج إلى أن مستوى تحسين الأداء لدى العاملين في منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير جاءت كبيرة، وبذلك فقد تم التحقق من الهدف الثاني والذي يتمثل في التعرف على مستوى أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير، وبذلك تم التحقق من الهدف الثالث والذي يتمثل في التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التزام القيادة بالجودة، مشاركة العاملين) وتحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير.

## التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحثون ويقترحون ما يلي:

- 1- ضرورة قيام المنشآت في القطاع الخيري بمزيد من الإجراءات في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في أعمالها الإدارية لما لها من أهمية في زيادة إنتاجية هذه المنشآت.
- 2- عمل المنشآت الخيرية على المزيد من الإجراءات التي تساهم في تحسين أداء العاملين فيها.
- 3- التزام إدارة المنشآت في القطاع الخيري بالمرونة في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع متطلبات الجودة، ما يساهم في توسيع نطاق الإشراف والعمل وفق التمكين والتفويض الإداري.

## المصادر والمراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو النصر، مدحت (2015). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو مسامح، أحمد (2018). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بدر، رشاد (2015). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- جميل، عمر (2018). أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(21)، 253-282.
- رؤية المملكة (2030). المملكة العربية السعودية، الرياض.
- زيادة، محمد (2016). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد الرحمن، معالي عباس (2019). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، الدور المعدل للثقافة، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الفودان، علي (2019). 11 نظرة في تطور القطاع الخيري السعودي، <https://3bank.org/articals/267#>
- لبرو، سهام (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير، الجزائر.
- لزم، مبارك (2020). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمنية، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفيس، اليمن.
- محمد، رضوان (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 29، العدد 4.
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات. (2019). العمل الخيري في المملكة العربية السعودية، <https://medadcenter.com/articles/3885>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Malik, N.A., & Rehman, M.Z. (2019). Investigating the role of HR focused TQM practices in employee satisfaction and loyalty: financial sector of Pakistan, Academic Research International Journal, 4 (5), 418-429.
- Smadi, Al-Khawaldeh, (2019). Dubai Industrial Firms Adopting Total Quality Management, Journal International, 5 (1), 210-225.
- Tari, Juan Jose, (2018). Elements of Quality Management Success in American Companies in the USA, Academic International Journal, 2 (10), 21-45.