

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية  
(دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)

**The Impact of Applying TQM in Improving Institutional Performance in the Kingdom of  
Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Charities in Riyadh)**

إعداد: الدكتور/ ناصر بن حسين النويصر

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Alnowesser@gmail.com](mailto:Alnowesser@gmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

**ملخص الدراسة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (86) مبحوثاً. بناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة. تم استرداد (83) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد عدد (2) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (81) استبانة، وتمت معالجتها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر - التوجه الإستراتيجي - التدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تتبنى الجمعيات الخيرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، أن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن، أن تتسم قرارات الجمعيات الخيرية بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي.

## **The Impact of Applying TQM in Improving Institutional Performance in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Charities in Riyadh)**

**Dr. Nasser Bin Hussien Alnowesser**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Alnowesser@gmail.com](mailto:Alnowesser@gmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### **Abstract**

The study aimed to identify the impact of Total Quality Management in improving institutional performance in a group of charities in Riyadh in the kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive-analytical approach, and the questionnaire as the main data collection tool. The study community consists of stakeholders, decision makers and all employees with senior administrative levels (General Manager, Director, Branch Manager, Head of department), where the number of members of the study community reached (86) researchers. Accordingly, the questionnaire was distributed to all members of the study community. (83) questionnaires were recovered, and after examining the recovered questionnaires, (2) of them were excluded because they were not suitable for analysis, and thus the number of questionnaires valid for analysis is (81) questionnaires, processed through the statistical analysis program (SPSS). The study has reached a number of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant impact of the impact of Total Quality Management (continuous improvement - strategic orientation - training and development) in improving institutional performance within charities in Riyadh, Saudi Arabia at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ). The heterogeneity test also showed that there were no significant differences in the opinions of the study sample on improving institutional performance due to gender, age and the number of years of experience within charities in the city at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The presence of significant differences in the opinions of the study sample about improving institutional performance attributed to the academic qualification variable.

The study came up with a number of recommendations, the most important of which are: charities adopt the application of Total Quality Management in all operations and activities in an organized scientific manner, to use specialized expertise in this regard, that the decisions of charities be realistic by relying on the standards of Total Quality Management to prove the effectiveness of decisions.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Institutional Performance.

## 1. المقدمة:

شهد العالم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين. لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يُعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للجودة. تحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

لهذا تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يعتبر العمل التطوعي أحد أهم روافد التنمية والدعم الاجتماعي، ونظراً لأهميته فقد تطور ليصبح صناعة عالمية لها دور مؤثر في مواجهة الأزمات والكوارث الإنسانية، وكذلك محاربة الفقر والجهل، وحماية حقوق الإنسان، وله أهمية في تطوير المجتمع المدني وتعزيز رأس المال الاجتماعي، ومما يدل على الاهتمام العالمي فقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة السنة الدولية للمتطوعين لعام 2001م. إن نظرنا إلى العمل التطوعي على أنه ممارسة إنسانية راقية تجسد نهجاً وسلوكاً حضارياً يُعبر عن مدى رُقي الأمم والشعوب، وذلك لما يمثله من رمز للتآخي والتآزر والتعاون، وأيضاً لارتباطه الوثيق وتعبيره الصادق عن أرفع معاني وقيم الخير الإنسانية، كما يمثل العمل التطوعي إحدى القيم الأساسية للتفاعل الإنساني للبناء في المجتمعات المتحضرة. مع الاتجاه الحديث في الأعمال التجارية والخدمية العالمية، تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. تستخدم المنظمات إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع منذ عام 1920م،

وبالتالي توصلت العديد من المنظمات إلى استنتاج مفاده أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعال يمكن أن يحسن قدراتها ويوفر مزايا استراتيجية في السوق العالمية (Pattanayak, 2017).

تعتبر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة قضية متقاطعة في جوانب مختلفة من إدارة الأعمال وظلت قضية تثير قلق المديرين والباحثين والعلماء. أشار بعض الباحثين إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة (درويش، 2017).

في الوقت نفسه، أشارت العديد من المنظمات إلى أنها تمتعت بفوائد كبيرة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك المكاسب المالية وتحسين الأداء التشغيلي ورضا العملاء ورضا الموظفين (بانواتوانيتش، نجوين، 2017). وحيث أن العمل التطوعي له خصوصيته وطابعه الإنساني، وهو خدمة تقدم للمحتاجين ولضمان استمرارها فينبغي أن يُجود أداء هذه الخدمة وفق معايير الجودة لتلبية حاجيات وتوقعات العميل أي المنتفع بهذه الأعمال التطوعية. وعليه يحتاج العمل التطوعي إلى إدارة جودة شاملة لرفع مستوى الأداء، ومن هنا تجلت لنا مشكلة البحث بالسعي نحو الإجابة على تساؤل البحث الرئيسي وهو "ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية؟" ويتفرع من سؤال البحث الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما هي متطلباتها؟
2. ما هو مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
3. ما هو مستوى تقييم الأداء داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها داخل الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير خدمات القطاع الثالث عامة والجمعيات الخيرية خاصة، وأيضاً الارتقاء بجودتها بغرض دعم الميزة التنافسية لها.
- محاولة وضع تصور لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.
- الوقوف على مستويات تطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة.
- محاولة إظهار مستوى الالتزام باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة كأساس لتطوير الأداء.
- التعرف على مستوى تقييم وتطوير الأداء في الجمعيات الخيرية محل الدراسة.
- يأمل الباحث بأن تضيف هذه الدراسة شيئاً إلى رصيد المعرفة العلمية، مما يثري المكتبة الجامعية من جهة وأن تكون الدراسة مرجعية للجهات ذات العلاقة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد متخذي القرار في الجمعيات الخيرية محل الدراسة على تفعيل تطبيقات وأدوات وأساليب الجودة الشاملة والاستفادة المثلى منها.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع ثقافة الجودة والفهم الصحيح لأبعادها، ومدى تأثيرها على كفاءة وفاعلية المنظمات، عدا عن كونها تبحث في أحد الروافد الهامة في أحد القطاعات الهامة والناشئة في المملكة العربية السعودية وهو القطاع الغير ربحي، فموضوع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي يشكل أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بجودة المنظمات. والتي بدورها تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال. وقد أخذت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في قطاع الأعمال الربحي والغير ربحي منه على وجه التحديد. وبالتالي محاولة إثراء المادة العلمية من ناحية تسليط الضوء على وجود تطبيق أدوات الجودة في مؤسسات القطاع الغير ربحي. وكذا توضيح مؤشرات الأداء بأبعادها الإدارية والاجتماعية. ومحاولة تطوير العلاقة التبادلية بين كفاءة وفعالية استخدام وتطبيق أدوات الجودة وأساليبها على مستويات تطوير أداء الجمعيات الخيرية، خاصة في ظل وجود توجه يبدو حقيقياً داخل هذه المنظمات. بناءً على ما قامت به الجهة الرقابية من إصلاحات شاملة وعميقة وإخضاع تلك المنظمات للمساءلة والتقييم للأداء باستمرار، ما يعني حتمية توجه هذه المنظمات إلى استخدام أساليب وأدوات جديدة وإدارة الجودة مما سينعكس على تطوير الأداء الخاص بها. وعليه يمكن اعتبار هذه الدراسة لبنة في مجال البحوث الهادفة إلى سيادة التحسين المستمر في نمط أداء الجمعيات الخيرية.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

#### 1.4.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2.4.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري

#### 1.1.2.1. إدارة الجودة الشاملة:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماماً خاصاً، في ظل التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر التي تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي بين الدول حيث أنها تعتمد على ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين في المنظمة، واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة. حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظواهر الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات العميل الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمنظمة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المنظمة وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورضائهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم.

ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين. إدارة الجودة الشاملة هي نشاط إستراتيجي مستمر ذو أفق طويل الأمد ويشكل جزءاً مهماً وأساسياً من ثقافة المنظمة وأحد ركائز دستورها، وهي ليست مجرد شعارات بل واقع عملي ملموس يشعر به العميل (عزت، 2008).

وأشارت بعض الكتب إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني الإدارة بمعنى التطوير المستمر والحفاظ على القدرات المختلفة للمنظمة، والجودة تعني تلبية توقعات العميل والنظر بأعينه الشاملة، وتطبيق البحث عن الجودة في جميع المجالات والأنشطة والعمليات بدءاً من احتياجات العميل وتنتهي بالتقييم الدقيق (العبادي، 2013).

هي أسلوب إداري متكامل يقوم على الالتزام التام بمبدأ الجودة من جانب الإدارة والموظفين، والتركيز على العملاء والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتي من خلالها يتم تمكين إدارة المنظمة بشكل أفضل، والتركيز على التحسين المستمر لجميع العمليات وفي مراحل العمل المختلفة بطريقة تمنع حدوث الأخطاء (Bockmish, 2011).

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما (مأمون السلطي وآخرون، 1999):

• **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهذه المعايير تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن... إلخ.

• **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة درجة رضا العملاء (داخلياً وخارجياً)، وزيادة قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية السريعة، وزيادة الربحية وتقليل التكاليف، وتقصير الوقت اللازم لإتمام العمل، وتقليل نسبة العيوب والأخطاء، وتنمية المهارات، وتشجيع عمليات التطوير المستمر (وفاء سعود، 2011).

أكدت إحدى الدراسات أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعبر عن التميز في الأداء والتحسين استجابة لمتطلبات العملاء ولهذا حظيت باهتمام واسع بعد أن حققت العديد من المكاسب لمنظمات الأعمال، وبالتالي تمثل نهجاً متكاملاً لخدمة العملاء، وعملية متكاملة تشمل جميع الوظائف والأنشطة بطريقة متسلسلة لأنها ليست مجرد إدارة متخصصة تهدف إلى تحقيق الجودة في مجال معين داخل المنظمة، وأن أي خلل في هذه السلسلة يعتبر ضعفاً يؤثر على إدارة الجودة الشاملة (جمال الدوسور، 2017).

### 2.1.2. الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، 2011).



ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بو كريطة، 2011).

تسعى المؤسسات إلى الارتقاء بأدائها، وتعمل على التطور والتحسين المستمر في البرامج والخدمات التي تقدمها، وذلك لتمتعها بخصوصية تجعل منها قبلة لكل رواد العلم وراغبي تطوير المعارف الكونية، لذا كان حتماً عليها أن تقدم الأفضل وأن تبقى في الصدارة لكل جديد من العلوم والمعارف التي تؤدي لتحسن أدائها. وفي هذه السطور نسلط الضوء على ما كتب في المضمون بما يخدم موضوع الدراسة.

ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد في المؤسسة، ومدى القيام بدوره، للحصول على نتائج نهائية، فالعامل الجيد في المؤسسة تكون نتائجه عالية الأداء، كما ويسهم في تقليل المشاكل في المؤسسة، وتعددت التعريفات فيه ومنها (الدوسري، 2016):

عرّف (ربابعة، 2011)، الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة).

ويُعرف (المدهون، 2014)، الأداء المؤسسي بأنه: "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية".

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة (مخيمر وآخرون، 1999):

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

هذا وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن الأداء المؤسسي:

- هو "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية".
- هو "درجة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (الفاضل، أبوالروس، 2022) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة،



وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الخليل)، والبالغ عددهم (2072) موظفاً، وتم توزيع (370) استبيان بطريفة العينة العشوائية البسيطة، استرد منها (305) استبيان بنسبة استرداد بلغت (82.4%)، وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (75.72%)، كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (73.93%)، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة (0.591)، ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، في الأداء المؤسسي وتفسر ما نسبته (39.5%) من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي. خرجت الدراسة بتوصيات منها أن تولي الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها. وكذا زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز، وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل.

**دراسة (الفياض، 2020) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين).**

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي لدى شركة وساطة تأمين في الامارات العربية المتحدة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيانين منفصلين لاختبار الفرضيات المطروحة أحدهما على مستوى العميل والآخر الموظفين في الشركة وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العملاء عددهم 68 وأجاب على استبيان الموظفين 17 موظف بعد التدقيق تم قبول معظم الإجابات وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل الشركة الفنية لخدمات التأمين – مكان الدراسة- بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العميل، بينما اعتبر متغير التحسين المستمر الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحثة في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع.

**دراسة (عبد الرحمن، 2018) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية

من المبحوثين الذين بلغ عددهم (256) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

**دراسة (درويش، 2017) بعنوان: دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانية.**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل ودراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة، كما أن هناك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السلیمانية.

**دراسة (بن عودة وأيوب، 2017) بعنوان: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران.**

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران، حيث كانت العينة (65) عاملاً من كلاً المؤسسات، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

**دراسة (بدر والمدهون، 2017) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، وتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90%). وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

### Study (Gezew Megersa, 2022)

**بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة: دراسة حالة على شركة الإسمنت الوطنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركة مساهمة الإسمنت الوطنية، كما هدفت إلى سد الفجوة في الأدب والمعرفة بإدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة تصميم بحث توضيحي ووصفي واستخدمت المنهج المختلط، وتم إجراء الاستبيان باستخدام الاستبيانات المنظمة والمدارة ذاتياً والمغلقة والتي تم توزيعها على موظفي شركة مساهمة الإسمنت الوطنية الذين يعملون في وحدات مختلفة من الشركة. تم استخدام الإحصاء الوصفي والأدوات الإحصائية للارتباط لفحص العلاقة بين مكون إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي،

كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس آثار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. تم جمع بيانات الدراسة من كل من مصادر البيانات الأولية والثانوية. اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات الاحتمالية، وتحديد أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقيّة، وتقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. تم إجراء تحليل الارتباط لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات، في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لوصف التأثير السببي بين المتغيرات التابعة والمستقلة قيد البحث. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين جميع تراكيب إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة. فيما يتعلق بتحليل الانحدار، وجدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على أداء المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة استمرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

### Study (Mahmoud Abbas Ahmad, 2022)

#### بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجيري.

هدفت الدراسة إلى محاولة فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات النيجيري. من خلال طريقة الاستبيان تم جمع البيانات من المنظمة المختارة في قطاع الخدمات. توصلت الدراسة إلى أن آثار عدم المشاركة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع مستويات الإدارة، والتحديات التي تعطل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، والفشل في تنظيم تدريب متكرر للموظفين فشل تنظيمي، إن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير في الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإن أي شركة لا تراعي الجودة، لا بد أن يكون العملاء غير راضين ونتائج هذا النهج هي خسارة العملاء وفرص أكبر للمنافسين للاستفادة من احتياجات السوق، وبالتالي فإن الاهتمام باحتياجات العملاء جعل الجودة أولوية. وأوصت الدراسة بأن تتكاتف جميع مستويات الإدارة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى يتم تحقيق الجودة.

### Study (Kagiri & Njung, 2020)

#### بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة Limited Horticulture F واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي، حيث بلغت العينة (46) مفردة. وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، تركيز العميل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة).

### 3. منهجية البحث

#### 1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث

يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

### 2.3. مصادر البيانات:

#### 1.2.3. البيانات الأولية:

وهي مجموعة البيانات التي يتم جمعها بشكل مباشر من خلال المقابلات أو الاستبيانات بحيث تكون تلك البيانات فريدة بالنسبة للشخص التي قام بجمعها وتكون متاحة أو متوفرة فقط لذلك الشخص أو ممن يختار من الأشخاص. ومن مزايا استخدام البيانات الأولية أن الباحثين يجمعون المعلومات لأغراض محددة من دراستهم، حيث تكون الأسئلة التي يطرحها الباحثون مصممة خصيصاً لاستخراج البيانات التي من شأنها مساعدتهم في دراستهم.

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي لئتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

#### 2.2.3. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضاً استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض حيث بلغ عددها (7) جمعيات خيرية وتعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الجمعيات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (86) مبحوثاً والذين يمثلون كامل مجتمع الدراسة. أستخدم الباحث كامل مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيان عليه كعينة الدراسة والبالغ عددهم (86) مبحوثاً حيث تم استرداد (83) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (81) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (97.59%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

#### 4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. احتوى الاستبيان على (خمسة وعشرون) سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والجنس والخبرة والمؤهل الدراسي... الخ.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء هي:

1. الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) لغرض وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. الجزء الثاني: تضمن مقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التوجه الإستراتيجي، التدريب والتطوير)، حيث احتوى على (16) فقرة لقياسها.
3. الجزء الثالث: تضمن مقياس تحسين الأداء المؤسسي، حيث احتوى على (9) فقرات لقياسها.

### 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) وكذلك الثبات، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 1 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.980	4

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	المتغير	عدد الفقرات
.876	التحسين المستمر	5
.946	التوجه الإستراتيجي	5
.945	التدريب والتطوير	6
<b>.967</b>	<b>الإجمالي</b>	<b>16</b>
.962	تحسين الأداء المؤسسي	9
.962	الإجمالي	9
<b>.980</b>	<b>الإجمالي الكلي</b>	<b>25</b>

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبانة بلغت (0.980) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

## 6.3. ملائمة البيانات:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، فقد تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 3 - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	المتغير	
ينبع التوزيع الطبيعي	0.200*	0.687	التحسين المستمر	1
	0.212*	0.719	التوجه الإستراتيجي	2
	0.200*	0.09	التدريب والتطوير	3
	0.200*	0.292	تحسين الأداء المؤسسي	4

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن كافة محاور ومتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05).

## 4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

## 1.4. المتغيرات المستقلة:

## 1.1.4. إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر):

وحتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 4 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)

إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى الجمعية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	4.58	0.85	1	مرتفع
2	تعمل الجمعية على تطوير خدمات جديدة.	4.27	1.03	2	مرتفع
3	تسعى الجمعية لتطوير الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات للمستفيدين.	4.23	0.99	3	مرتفع

مرتفع	4	0.94	4.13	لدى الجمعية القدرة على الاستجابة للظروف المحيطة.	4
مرتفع	5	1.10	3.83	تقوم إدارة الجمعية بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات المستفيدين ورغباتهم بشكل مستمر.	5
مرتفع		0.79	4.21	المتوسط العام	

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تسعى الجمعية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين) بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة (تعمل الجمعية على تطوير خدمات جديدة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (1.03). وحصلت فقرة (تسعى الجمعية لتطوير الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات للمستفيدين) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (0.99). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (لدى الجمعية القدرة على الاستجابة للظروف المحيطة) بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (0.94). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تقوم إدارة الجمعية بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات المستفيدين ورغباتهم بشكل مستمر) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (1.10).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التحسين المستمر) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.

#### 2.1.4. إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي):

وحتى تتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

#### جدول 5 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي)

إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي)					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تأخذ الجمعية إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية لها.	4.08	1.03	1	مرتفع



2	تقوم الجمعية بتغيير الخطة الاستراتيجية باستمرار تبعاً لتغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم.	3.79	1.17	3	مرتفع
3	تسعى الجمعية باستمرار بفحص آثار تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعية سلفاً والمتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.	3.90	1.02	2	مرتفع
4	تقوم الجمعية بدراسة البيئة الخارجية والداخلية قبل وضع الخطة الاستراتيجية لها.	3.73	1.16	5	مرتفع
5	تعمل الجمعية على توظيف مختصين بوضع الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها.	3.77	1.10	4	مرتفع
المتوسط العام		3.85	0.99	مرتفع	

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تأخذ الجمعية إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية لها) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرة (تسعى الجمعية باستمرار بفحص آثار تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعية سلفاً والمتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.02). وحصلت فقرة (تقوم الجمعية بتغيير الخطة الإستراتيجية باستمرار تبعاً لتغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.17). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (تعمل الجمعية على توظيف مختصين بوضع الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.10). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تقوم الجمعية بدراسة البيئة الخارجية والداخلية قبل وضع الخطة الإستراتيجية لها) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.16).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التوجه الإستراتيجي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.

#### 3.1.4 إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

## جدول 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)

إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تقوم إدارة التدريب داخل الجمعية بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال وضع خطة سنوية.	3.71	1.18	4	مرتفع
2	يتم تصميم الدورات التدريبية بناء على المشكلات القائمة في العمل بهدف حلها.	3.75	1.02	3	مرتفع
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الجمعية بناء على نتائج تقييم الأداء.	3.50	1.29	6	مرتفع
4	تستخدم الجمعية الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب.	3.77	1.08	2	مرتفع
5	تستخدم الجمعية أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربين.	3.69	1.15	5	مرتفع
6	تؤهل الجمعية منسوبيها للتعامل مع الحالات الاستثنائية.	3.96	1.03	1	مرتفع
المتوسط العام		3.73	1.00		مرتفع

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تؤهل الجمعية منسوبيها للتعامل مع الحالات الاستثنائية) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرة (تستخدم الجمعية الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.08). وحصلت فقرة (يتم تصميم الدورات التدريبية بناءً على المشكلات القائمة في العمل بهدف حلها) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.02). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (تقوم إدارة التدريب داخل الجمعية بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال وضع خطة سنوية) بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.18). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تستخدم الجمعية أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربين) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.15). وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الجمعية بناء على نتائج تقييم الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (3.5) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.29).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التدريب والتطوير) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.

## 2.4. المتغيرات التابعة:

### 1.2.4. تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي):

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 7 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي)

تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي)					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة داخل الجمعية وفقاً للخطة المعدة مسبقاً.	3.92	1.18	6	مرتفع
2	تضع الجمعية مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي.	3.88	1.06	7	مرتفع
3	يتم تنفيذ المعاملات والمهام داخل الجمعية في الوقت المحدد لها.	4.00	1.09	2	مرتفع
4	تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية.	3.96	1.20	3	مرتفع
5	تأخذ الجمعية بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين بهدف تحسين الأداء.	3.79	1.20	8	مرتفع
6	تسعى الجمعية باستمرار بمتابعة المستفيدين حتى بعد حصولهم على الخدمة.	3.96	1.03	4	مرتفع
7	تعمل الجمعية على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار.	3.94	1.14	5	مرتفع
8	تتقاضي الجمعية باستمرار الاخطاء السابقة في حالة وجودها.	3.73	1.14	9	مرتفع
9	تحرص الجمعية على تحسين الأداء بشكل مستمر.	4.15	1.13	1	مرتفع
المتوسط العام		3.92	0.99	مرتفع	

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تحرص الجمعية على تحسين الأداء بشكل مستمر) بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، فيما حصلت الفقرة (يتم تنفيذ المعاملات والمهام داخل الجمعية في الوقت المحدد لها) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.09). وحصلت فقرة (تقدم الجمعية خدماتها للمستخدمين بجودة وكفاءة عالية) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.20). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (تسعى الجمعية باستمرار بمتابعة المستفيدين حتى بعد حصولهم على الخدمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.03). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تعمل الجمعية على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.14). وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة (يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة داخل الجمعية وفقاً للخطة المعدة مسبقاً) بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو يساوي المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.18). وفي المرتبة السابعة جاءت فقرة (تضع الجمعية مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.06). وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة (تأخذ الجمعية بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين بهدف تحسين الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.20). وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرة (تتفادى الجمعية باستمرار الأخطاء السابقة في حالة وجودها) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.14).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تحسين الأداء المؤسسي، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تحسين الأداء المؤسسي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

## 5. اختبار فرضيات الدراسة

### 1.5. الفرضية الرئيسية الأولى:

- **الفرضية الصفريّة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

## جدول 8 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	15.787	0.919	.000 <sup>b</sup>	249.209	0.844	0.919 <sup>a</sup>	أثر إدارة الجودة الشاملة	تحسين الأداء المؤسسي

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (أثر إدارة الجودة الشاملة)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبر فيه متغير أثر إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (249.209) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (84.4%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وأثر إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) بقيمة (0.919) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن أثر إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.919) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناءً على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 1.1.5. الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

## جدول 9 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	11.392	0.859	.000 <sup>b</sup>	129.786	0.738	0.859 <sup>a</sup>	التحسين المستمر	تحسين الأداء المؤسسي

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (التحسين المستمر)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التحسين المستمر كمتغير مستقل، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (129.786) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (73.8%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) والتحسين المستمر (المتغير المستقل) بقيمة (0.859) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما زاد التحسين المستمر (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.859) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناءً على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.1.5. الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (بإبعادها) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

## جدول 10 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	14.372	0.904	.000 <sup>b</sup>	206.542	0.818	0.904 <sup>a</sup>	التوجه الاستراتيجي	تحسين الأداء المؤسسي

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (التوجه الاستراتيجي)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، ومتغير تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (206.542) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (81.8%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) والتوجه الاستراتيجي (المتغير المستقل) بقيمة (0.904) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التوجه الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.904) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 3.1.5. الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (بإبعادها) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:



## جدول 11 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

VIF	Sig. (t)	t	$\beta$	Sig. (F)	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	.827	0.397	.000 <sup>b</sup>	99.721	0.684	0.427 <sup>a</sup>	التدريب والتطوير	تحسين الأداء المؤسسي

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (التدريب والتطوير)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التدريب والتطوير كمتغير مستقل، ومتغير تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (99.721) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (68.4%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) والتدريب والتطوير (المتغير المستقل) بقيمة (0.397) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.397) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.5. الفرضية الرئيسية الثانية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها سيتم تقسيم الفرضية إلى عدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

## 1.2.5. الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير النوع من خلال اختبار (ليفين) كما يلي:

#### جدول 12 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الأولى

Test of Homogeneity of Variance					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الأداء المؤسسي	Based on Mean	2.283	1	46	.138
	Based on Median	1.578	1	46	.215
	Based on Median and with adjusted df	1.578	1	36.119	.217
	Based on trimmed mean	1.892	1	46	.176

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربع سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات النوع (الذكور والإناث) متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2.2.5. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

➤ **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير العمر من خلال اختبار ليفين كما يلي:

## جدول 13 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الثانية

Test of Homogeneity of Variance					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الأداء المؤسسي	Based on Mean	1.444	3	44	.243
	Based on Median	1.354	3	44	.269
	Based on Median and with adjusted df	1.354	3	35.395	.273
	Based on trimmed mean	1.431	3	44	.246

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات العمر متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 3.2.5. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

➤ **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير المؤهل الدراسي من خلال اختبار ليفين كما يلي:

## جدول 14 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الثالثة

Test of Homogeneity of Variance					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الأداء المؤسسي	Based on Mean	3.981	2	45	.026
	Based on Median	3.440	2	45	.041

	Based on Median and with adjusted df	3.440	2	33.171	.044
	Based on trimmed mean	3.646	2	45	.034

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أقل من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات المؤهل الدراسي غير متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4.2.5. الفرضية الفرعية الرابعة:

➤ **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

➤ **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير عدد سنوات الخبرة من خلال اختبار ليفين كما يلي:

#### جدول 15 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الرابعة

Test of Homogeneity of Variance <sup>a</sup>					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الأداء المؤسسي	Based on Mean	.001	1	45	.979
	Based on Median	.020	1	45	.889
	Based on Median and with adjusted df	.020	1	44.986	.889
	Based on trimmed mean	.010	1	45	.920

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربعة سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات عدد سنوات الخبرة متجانسة. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 6. النتائج والتوصيات:

### 1.6. النتائج:

- أكدت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)، حيث كان مرتفعاً، وبينت النتائج أيضاً التثنت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التحسين المستمر) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أظهرت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)، حيث كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج أيضاً التثنت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التوجه الإستراتيجي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أكدت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)، حيث كان مرتفعاً، وبينت النتائج أيضاً التثنت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التدريب والتطوير) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أظهرت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تحسين الأداء المؤسسي، حيث كان مرتفعاً، وبينت النتائج أيضاً التثنت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تحسين الأداء المؤسسي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

- أظهرت نتائج نموذج الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر وللتوجه الاستراتيجي وللتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.6. التوصيات:

- يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية متكاملة تشمل وتخدم جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة وأي خلل في أي حلقة يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الأداء العام للجمعية.
- أن تتبنى الجمعية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وأن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن.
- نشر ثقافة الجودة على مستوى الجمعية وبصورة مستمرة.
- توعية العاملين بأهمية الجودة الشاملة في خلق فرص تساهم في تحسين العمل؛ وتنمي من مهارات الفرد.
- أن تتسم قرارات الجمعيات بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.
- مشاركة الجمعيات في ورش العمل والندوات المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وسبل تعزيزها من خلال مجموعة من النماذج الناجحة المحلية والدولية.

## 7. المراجع:

### 1.1. المراجع العربية:

- أبو كريم، أيمن محمد. (2013). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- أسامة جمال النسور. (2017). أثر أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز فاعلية وكفاءة حوكمة الشركات في الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن، عمان: جامعة جرش، مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، المجلد 2، العدد 4، صفحة 70.

- بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد. (2017) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد(25)، العدد(4) صفحة 104-136، غزة.
- بن طوالة. (2019). دور العمل التطوعي في تحقيق رؤية المملكة 2030، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، صفحة 4-10
- بن عودة، قصير وأيوب مختار. (2017). " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ص 368 - 357، الجزائر.
- بوكريطة، نوال. (2011). أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- حسينة، قلبو. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- درويش، سامان توفيق. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية - دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كردستان - العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- الدوسري، محمد وضاح. (2016). دور المراجعة الداخلية في تحسين الإبداع المؤسسي في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ الرياض، السعودية.
- ربابعة، فاطمة. (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (26)، العدد (7)، صفحة 109-194.
- الزطمة، نضام محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- السلطي مأمون والياس. سهيل. (1999). دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة الأيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- سمير عزيز العبادي، وآخرون. (2013). تخطيط ومراقبة العمليات الانتاجية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتوريدات، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، صفحة 278-279.
- العابد، محمد ومكيد، علي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي، العدد السابع، الجزائر.
- عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- عبد الرحمن. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان
- عبد الرحمن، عادل محمد. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلد (28)، العدد (2) صفحة 133-179.
- عبد الوهاب، محمد نور الله. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- عزت محمد أحمد. (2008). تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، صفحة 8.
- الفاضل، أبو الروس. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 40.
- الفياض. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين)، نشرت بالجامعة السورية.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية
- المدهون، محمود عطا. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- وفاء عبد السميع عمارة سعود. (2011). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القطاع العام والخاص - دراسة مقارنة، حلوان: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 2، صفحة 185

## 2.7. المراجع الأجنبية:

- Ahmad, Mahmoud Abbas. (2022). the impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector, World Journal of Management and Business Studies, (ISSN: 2795-2525) Vol. 2, No 3.
- Dhafer. (2015). "The Impact of Total Quality Management on Organization", European Journal of Business and Management 7, 119-127.
- Hung, R.; Lien, B.; Fang, S.; and McLean, G. (2010). Knowledge as a Facilitator for Enhancing Innovation Performance through Total Quality Management. Total Quality Management, 21(4), 425-438.
- Kim-son. (2012). Quality management and practices, Croatia: In Tech.

- Megersa, Gezew. (2022). the impact of total quality management on enterprise performance: a case study on the National Cement Company, International Journal of Management and Business Studies, ISSN 2167-0439, Vol. 12(3), pp. 001-005.
- Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner. (2006). "Effective human resource management in the entertainment industry", Management Research News, Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107.
- Nguyen, T. (2006). "Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations". Unpublished thesis doctor. University of Fribourg. Switzerland.
- Pattanayak, D., Koilakuntla, M. and Punyatoya, P., (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(3), 362–377
- Pattanayak, D., Koilakuntla, M. and Punyatoya, P., (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(3), 362–377.
- Tarek Abdel-Raouf, Ihab Issa Al-Masry. (2014). the overall quality, accreditation and academic in education; 1st floor, Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

**Doi:** <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.1>