

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية



مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات غير الحكومية (الجمعيات)
دراسة ميدانية في الجمعيات الفاعلة في محافظة دمشق

The extent of application the total quality management principles in
non-governmental organizations

A Field study on Active associations in Damascus

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالبة: رشا نزيه الحرفوش

Rasha_181056

إشراف:

د. رعد الصرن

F22 -2023

قرار لجنة الحكم والمناقشة

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير في إدارة الأعمال

اسم الباحثة: رشا الحرفوش

عنوان البحث: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات غير الحكومية (الجمعيات) - دراسة ميدانية في الجمعيات الفاعلة في محافظة دمشق.

" مشروع بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA " لجنة المناقشة والحكم على البحث:

1- الدكتور رعد الصرن

2- الدكتور محمود الحناوي

3- الدكتور زكوان قريط

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل ربني علماً"

صدق الله العلي العظيم

شكر وتقدير

جزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي في برنامج ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية، وأخص بالذكر أستاذي المشرف على هذا البحث **الدكتور رعد الصرن** لكرم دعمه وتوجيهه وإرشاده، متمنية له دوام التقدم والعطاء، مع وافر التقدير والامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة البحث وأغنوه بملاحظاتهم القيمة، كما أشكر الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية، وأخيراً الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من زملاء عمل وأصدقاء، وأخص بالذكر الدكتورة رنا مسعود والأستاذ وائل بدين.

الإهداء

إلى من وجودهما يجعل العالم نقياً طيباً ويستحق الحياة، لا معنى لأي إنجاز إن لم تباركانه أبي وأمي
شقيق الروح، رفيق الدرب، سكينتي وأماني، داعمي وملهمي زوجي الحبيب أنس
بهجة قلبي، ومصدر فخري وسعادتي أخوتي د. خلدون، أ. أسامة، د. راما
إلى من تأمن النفس لوجودهم، ويحلو مر الحياة بحضورهم عائلتي مالك، خالد، سهير،
صفاء، خلود، شمس، شام، طلال، عامر، جولي، سارة
إلى أصدقائي جميعاً

ملخص البحث

الطالبة: رشا نزيه الحرفوش

العنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات غير الحكومية (الجمعيات)

الجامعة الافتراضية السورية:

إشراف الدكتور: رعد الصرن

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات في الجمهورية العربية السورية، والمعوقات التي تواجه تطبيقها، وتقديم المقترحات الممكنة التي قد تساهم في تجاوزها في حال تم الأخذ بها، كما تهدف إلى التعرف على أثر تصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية في تقدير مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الجمعيات.

يتألف مجتمع البحث من الجمعيات الفاعلة في دمشق، والبالغ عددها 122/ جمعية (بعد استثناء الجمعيات غير الفاعلة – المتوقفة عن العمل كلياً أو جزئياً أو التي تم حلها)، أما عينة البحث فقد شملت 100/ جمعية؛ حيث تم توزيع الاستبيان عليها بطريقة الكترونية، والمستجوبون هم أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الجمعيات محل البحث، وقد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى وجود تطبيق متوسط إلى جيد للمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ضمن الجمعيات، وجاء ترتيبها وفق مستوى تطبيقها من الأعلى إلى الأدنى وفق الآتي: (1- التحسين المستمر 2- التركيز على المستقبل 3- إدارة العلاقات 4- مشاركة العاملين 5- اتخاذ القرار بناء على الأدلة 6- منهجية العمليات 7- القيادة) بوزن نسبي 79%، 72%، 71%، 69%، 68%، 67%، 62% على التوالي، وتبين وجود معوقات بشرية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتندرج هذه المعوقات عموماً في إطار عدم إدراك إدارات الجمعيات لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغياب انتشار مفهومها ضمن المستويات الإدارية، وعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الجودة، إضافة لعدم إلمامهم بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة، ولا يوجد معوقات إدارية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فيما عدا عدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها ضمن الجمعية، كما لا يوجد أثر لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية في تقدير مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الجمعيات.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات أهمها : وضع آليات لمتابعة ما بعد تقديم الخدمة في الجمعيات وتعريف إدارات الجمعيات بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة فيها، ووضع قواعد وإرشادات لتقييم أداء العاملين في ضوء معايير الجودة، وتعزيز مشاركة العاملين في الجمعيات في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية، وإحداث أقسام أو فرق عمل متخصصة بالجودة، وتبسيط إجراءات تعديل الأنظمة الداخلية للجمعيات، كذلك اعتماد مبادئ حوكمة المنظمات غير الحكومية، واعتماد آلية للتدريب المستمر في الجمعيات في مجال الجودة، وتعديل القوانين والأنظمة واللوائح التنفيذية المعمول بها المتعلقة بعمل الجمعيات بحيث يتم جمعها في إطار قانوني واحد واضح لدى إدارات الجمعيات، وأن يصدر تصنيف سنوي من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل يوضح موقع كل جمعية من حيث حصولها أو عدمه على إحدى شهادات الاعتماد مما يزيد من مستوى التنافس بين الجمعيات في الحصول على إحدى شهادات الأيزو.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المنظمات غير الحكومية (الجمعيات).

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	صفحة الغلاف
-	قرار لجنة الحكم والمناقشة
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	ملخص البحث
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الملاحق
1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	1.1 مقدمة
2	2.1 الدراسات السابقة
6	3.1 المراجعة النقدية للدراسات السابقة
8	4.1 مشكلة البحث
8	5.1 أهمية البحث
8	1.5.1 الأهمية العلمية
8	2.5.1 الأهمية العملية
9	6.1 أهداف البحث
9	7.1 متغيرات البحث
10	8.1 فرضيات البحث
10	9.1 منهج البحث
10	10.1 جمع البيانات وتحليلها
11	11.1 مجتمع البحث وعينة البحث
11	12.1 حدود البحث
2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
12	تمهيد
13	1.2 المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية دراستها في الجمعيات
13	1.1.2 مفهوم الجودة
14	2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات
16	4.1.2 عناصر الجودة الشاملة في الجمعيات
16	5.1.2 متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجمعيات
17	2.2 المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة الممكنة التطبيق في الجمعيات
19	3.2 المبحث الثالث: الجمعيات وإطار عملها في سورية
19	1.3.2 ماهية وتعريف الجمعيات

19	2.3.2 تاريخ تطور الجمعيات في سورية
20	3.3.2 البيئة التنظيمية والتشريعية لعمل الجمعيات
21	4.3.2 نقاط القوة والضعف لدى الجمعيات في سورية
	3. الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
22	1.3 أداة الدراسة
23	2.3 أساليب المعالجة الإحصائية
24	3.3 صدق الاستبيان وثباته
24	1.3.3 ثبات الاستبيان
25	2.3.3 صدق الاستبيان
27	4.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات
27	1.4.3 القسم الأول: خصائص عينة البحث
29	2.4.3 القسم الثاني: اختبار الفرضيات
29	1.2.4.3 الاختبار الاحصائي المستخدم في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والفرضيات الفرعية لها
29	1.1.2.4.3 اختبار الفرضية الأولى
38	2.1.2.4.3 اختبار الفرضية الثانية
40	3.1.2.4.3 اختبار الفرضية الثالثة
42	5.3 نتائج الدراسة
42	6.3 توصيات الدراسة
44	7.3 توصيات بحثية مستقبلية
45	4. المراجع
45	1.4 المراجع العربية
47	2.4 المراجع الأجنبية
48	5. ملحق البحث
48	1.5 ملحق رقم 1/: قائمة الجمعيات الفاعلة في محافظة دمشق
51	2.5 ملحق رقم 2/: الاستبيان
55	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
1/3	توزع فقرات الاستبيان على المحاور الرئيسية	22
2/3	مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة	23
3/3	فئات تقييم استجابات أفراد العينة	23
4/3	نتائج اختبار ثبات الاستبيان لكل محاور الاستبيان (Reliability Statistics)	24
5/3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور	25
6/3	وصف العينة	27
7/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول (التركيز على المستفيد)	30
8/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني (القيادة)	30
9/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الثالث (مشاركة العاملين)	32
10/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الرابع (منهجية العمليات)	33
11/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الخامس (التحسين المستمر)	34
12/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ السادس (اتخاذ القرار بناء على الأدلة)	35
13/3	تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ السابع (إدارة العلاقات)	36
14/3	تحليل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	37
15/3	تحليل إجابات أفراد العينة على موضوع المعوقات البشرية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	38
16/3	تحليل إجابات أفراد العينة على موضوع المعوقات الإدارية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	39
17/3	اختبار تجانس التباينات Test of Homogeneity of Variances	40
18/3	نتائج اختبار ANOVA	41

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	قائمة الجمعيات الخيرية الفاعلة في محافظة دمشق	48
2	الاستبيان	51

1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستهدف إدارة كافة قطاعات وأقسام المنظمة بشكل شامل وبصورة تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات. وتعتبر الجودة أداة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة ترمي إلى جودة الأداء والمنتج أو الخدمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء والمستفيدين.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الجماعية في أداء المهام المختلفة، وتركز على رضا العميل، وعلى التحسينات المستمرة، والقيام بالأنشطة الصحيحة من اللحظة الأولى، وتعمل على التنسيق الفعال بين طاقم العمل لحل مشاكل الجودة (الياغرة، 2015، ص. 10)؛

ولئن كانت مؤسسات القطاع الخاص قد اعتنت بتطبيق معايير الجودة، لكسب رضى العميل بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح المادي، فإن المنظمات غير الحكومية وغير الربحية، وعلى الأخص الجمعيات الخيرية أحوج ما تكون لتطبيق الجودة في أدائها لارتباط عملها بشكل مباشر بالشرائح الأكثر احتياجاً في المجتمع (الفقراء، الأراذل، ذوي الاحتياجات الخاصة... إلخ) ونظراً لاختلاف طبيعة المستفيدين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوضع الاجتماعي والوضع الصحي وغيرها من عناصر الاختلاف، أصبح من الواجب أن يتم تبني وتطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة لإدارة هذه الجمعيات التي تتعامل مع هؤلاء المستفيدين مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بينهم بدءاً باختيارهم وبحث حالتهم ومروراً بتقديم الخدمة لهم انتهاءً بقياس أثر العائد عليهم.

إن وضوح أهداف الجمعيات وحده ليس كافٍ لنجاح الجمعية في تحقيقها، وإنما يرتكز نجاح الجمعيات الخيرية ويرتبط بمدى التزامها بمعايير الجودة في أدائها لأعمالها وتقديم خدماتها، وذلك عبر بناء نظام داخلي متماسك ومحترف في أدائه أعماله، مما يجعل أعمال الجمعية تتميز بالتنظيم وسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وينعكس إيجاباً على تحقيقها لمكانة مؤثرة داخل المجتمع ونموها وتطورها وتحقيق رسالتها.

2.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (الشايح، 2013) بعنوان " تقييم مستوى ممارسة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين - دراسة مطبقة على جمعيات الأسرة بمدينة بريدة والرس".

هدف الدراسة: معرفة درجة تقييم العاملين بجمعيات الأسرة في بريدة والرس لممارسة الجودة الشاملة بجمعياتهم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

تم استخدام منهج المسح الاجتماعي لجميع العاملين في جمعية الأسرة في بريدة والرس والبالغ عددهم 96/ مفردة.

توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة الجودة الشاملة بين المبحوثين في الجمعيتين لصالح المبحوثين في جمعية الأسرة في بريدة، كما يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين القياديين و الإداريين في تقييمهم لممارسة الجودة في جمعية الأسرة ببريدة لصالح القياديين، في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين القياديين والإداريين نحو تقييمهم لممارسة الجودة في جمعية الأسرة بالرس، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقييم القياديين في الجمعيتين لممارسات الجودة الشاملة داخل جمعيتهم وذلك لصالح القياديين في جمعية الأسرة ببريدة.

- دراسة (الجندي، 2013) بعنوان "نحو تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها"

هدف الدراسة: التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها وذلك من أجل التعرف على معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي وذلك لملائمته لمشكلة الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحث رئيسية تم توزيعها بطريقة العينة الطبقية العشوائية على مدراء وموظفي المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم)، والبالغ عددها 160 مدير وموظف، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

توصلت الدراسة إلى: أن معظم المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال من وجهة نظر مديريها وموظفيها، إضافة إلى أن هناك بعض المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية حيث بينت الدراسة أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة أيضاً أن هناك معايير هامة وضرورية تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب

الصفة الغربية وأن المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة عالية، إضافة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية ضمن المعايير التالية: الاهتمام برسالة المنظمة، والتغذية الراجعة، والثقافة التنظيمية للمنظمة، وتحليل حوسبة المعلومات، والتركيز على موضوع رضا الجهات المستفيدة، والاهتمام بعملية التدريب، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والتحسين المستمر والتطوير، تلاه الاهتمام بموضوع القيادة في المنظمة، والتخطيط للموارد البشرية، وإدارة العمليات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة ويعود ذلك إلى الخبرة العملية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة.

• دراسة (بدر والمدهون، 2017) " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "

هدف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، ودراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعها هذه المؤسسات.

تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون 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 (90.0%).

توصلت الدراسة إلى: وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق، كما وتوصل البحث أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع، وأيضاً أظهر البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

• دراسة (عبد القادر، 2019) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن"

هدف الدراسة: تحديد أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن. تمثلت متغيرات الدراسة بالمتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على المستفيدين، تطبيق السياسات والإستراتيجيات، التحسين والتطوير المستمر) والمتغير التابع أداء الجمعيات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية في الجمعيات الخيرية في عمان والبالغ عددها (814) جمعية، تم الاعتماد على أسلوب العينة غير العشوائية لتحديد الجمعيات التي تم جمع البيانات منها، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (682) استبانة، تم استرداد (571) استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء الجمعيات الخيرية في الأردن، وكان الأثر الأكبر لدعم الإدارة العليا، بينما الأثر الأقل لتطبيق السياسات والاستراتيجيات.

• دراسة (آل مشاري، 2022) بعنوان "استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري - حالة دراسية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: التعرف على استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية،

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في استبانة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (297) من العاملين في منشآت القطاع الخيري.

توصلت الدراسة إلى عدة 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.

• دراسة (Ndurya,2016) بعنوان "Influence of total quality management principles on the performance of social enterprise projects: Case study of non-governmental organizations in Kilify country, Kinya تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مشاريع المؤسسات الاجتماعية – دراسة حالة: المنظمات غير الحكومية في كيليفي، كينيا".

هدفت الدراسة: إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع المؤسسات الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية في كيليفي في كينيا، الأهداف الأربعة الرئيسية للدراسة: 1-تحديد مدى تأثير التركيز على العملاء على أداء مشاريع المؤسسات الاجتماعية، 2-تحديد مدى تأثير التزام الإدارة العليا على أداء مشاريع المؤسسات الاجتماعية، 3-تحديد مدى تأثير المشاركة الجماعية على أداء مشاريع المؤسسات الاجتماعية، 4- معرفة مدى تأثير التحسين المستمر على أداء مشاريع المؤسسات الاجتماعية.

تم استخدام الأساليب الكمية لجمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان، ونقاشات المجموعات المركزة، والملاحظة. والبيانات الثانوية اعتمدت على المدراء والمناقشات في المجموعات المركزة وقد استجابت 57% من المنظمات غير الحكومية المستهدفة.

توصلت الدراسة إلى: أن التركيز على العملاء يزيد من رضا العملاء ويزيد الابتكار ويطور صورة المنظمة ويقلل من الفاقد والتكاليف التشغيلية بطريقة غير مباشرة، وأثر التزام الإدارة العليا على مستوى الإبداع والابتكار ورضا العملاء وأثر بشكل غير مباشر على تطوير المنتجات الجديدة وأثرت مشاركة العاملين على النظرة العميقة والمركزة على الوظائف.

• دراسة (Mahmoud,et al,2019) بعنوان "Validating a new TQM-benchmarking measurement model in an International Humanitarian Setting" تطبيق نموذج قياس جديد لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية الدولية.

هدف الدراسة: البحث والتحقق بأبعاد الجودة الشاملة كما تستخدمها المنظمات غير الحكومية الدولية، والبناء المقترح لقياس الجودة رباعي الأبعاد، وذلك لتشكيل وعي وقابلية أكبر لدى المنظمات غير الحكومية الدولية لمواءمة عملياتهم مع إدارة الجودة الشاملة.

تم جمع البيانات من العاملين المشاركين في وكالات الأمم المتحدة في الشرق الأوسط، تضمن الاستبيان 27 عبارة ضمن ستة أبعاد، وتكونت العينة من / 1982 موظف من مختلف الدرجات المهنية لموظفي الأمم المتحدة في سورية ومصر وقبرص وفلسطين ولبنان وإيران والعراق وتركيا، تم استرداد 739 استمارة قابلة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى: أن المنظمات يجب أن تعالج مسألة الجودة في كامل دورة حياة المشاريع، وقد أظهرت النتائج الدور المهم للشركاء المحليين الذين يساعدون في تنفيذ الأنشطة المخطط لها بالجودة المحددة، لهذا الغرض يجب التحقق من قدرة الشركاء وكوادرهم من حيث الجودة والمساءلة للتأكد أن عملهم يحقق أهداف

المنظمة، وأن أهداف الجودة يتم الوصول إليها بمشاركة الجهود والمسؤوليات من قبل القيادات مع جميع الشركاء المحليين والخارجيين والداخلين.

• دراسة (Christopher,2020) بعنوان "Total quality management and performance of

international non-Governmental organizations in Dar Essalaam, Tanzania إدارة الجودة

الشاملة ومبادئها في المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) في دار السلام، تانزانيا".

هدف الدراسة: تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) في دار السلام في تانزانيا، وتحديد العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وبين أداء المنظمات الدولية غير الحكومية في دار السلام، وتحديد الحواجز أو العوائق التي تمنع تطبيقها وتقديم التوصيات بشأن الحلول اللازمة لمعالجتها.

شملت عينة الدراسة المنظمات الدولية غير الحكومية في دار السلام وعددها 60/ منظمة تم استرجاع 52/ منها صالحة للتحليل، تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان وكان المستجوبون من المستويات الإدارية المتوسطة والعليا في إدارة العمليات والإدارة المالية أو الرئيس التنفيذي كونهم قادرين على إلقاء نظرة شمولية على منظماتهم. توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير أداء المنظمة، وأن مبدأ استراتيجية ومنهجية القيادة المؤثرة تحفز تطبيق المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

3.1 المراجعة النقدية للدراسات السابقة:

توافقت الدراسات السابقة مع هذا البحث من حيث:

- 1- تطرقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن قطاع المنظمات غير الحكومية والعمل الخيري.
- 2- اعتمدت الدراسات السابقة والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي عدا دراسة (Ndurya,2016) فقد استخدمت نقاشات المجموعات المركزة والملاحظة والبيانات الثانوية إضافة للأساليب الكمية في البحث.
- 3- مجتمع البحث في الدراسات السابقة والدراسة الحالية شمل مؤسسات القطاع الأهلي المحلي فيما عدا دراسة (بدروالمدهون،2017) فقد شملت المنظمات الأهلية الأجنبية، ودراسة (Christopher,2020) و(Mahmoud,et al,2019) فقد كان مجتمع البحث فيهما ضمن المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs).

واختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث:

- 1- الأهداف والتساؤلات التي طرحها ففي هذا البحث كان الهدف معرفة مدى تطبيق المبادئ السبعة التي حددتها المواصفة ISO 9001:2015 كأساس للحكم على الجودة الشاملة في الجمعيات، وتحديد الفروقات الإحصائية في مدى تطبيقها تبعاً لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية، كذلك التعرف على المعوقات التي تواجه

التطبيق، بينما كان الهدف من دراسة (آل مشاري، 2022) التعرف على استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين القطاع الخيري من خلال دراسة ثلاثة أبعاد للجودة الشاملة، أما دراسة (عبد القادر، 2019) فقد بحثت في خمسة أبعاد من أبعاد الجودة الشاملة وأثرها على أداء الجمعيات، ودراسة (بدر والمدهون، 2017) بحثت في ستة مبادئ للجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية، بينما دراسة (الشاي، 2013) سعت إلى معرفة درجة تقييم الإداريين والقياديين لممارسات الجودة الشاملة في جمعية خيرية ضمن منطقتين في المملكة العربية السعودية، ودراسة (الجنيدي، 2013) حددت ثلاثة عشر معياراً لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة، ودراسة (Christopher, 2020) حددت مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) في دار السلام في تانزانيا، أما دراسة (Mahmoud, et al, 2019) فقد بحثت في مدى تحقق أبعاد الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية الدولية، ودراسة (Ndurya, 2016) فقد تناولت أربعة مبادئ من مبادئ الجودة الشاملة وبحثت في مدى تأثير الالتزام بها على أداء مشاريع المؤسسات الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية في كينيا.

2- عينة الدراسة الحالية شملت أعضاء مجلس إدارة الجمعيات ومدراء الجمعيات بينما عينة دراسة (آل مشاري، 2022) شملت العاملين في منشآت القطاع الخيري، ودراسة (عبد القادر، 2019) شملت أعضاء الهيئة العامة للجمعيات، دراسة (بدر والمدهون، 2017) شملت العاملين في المستويات الإدارية العليا للجمعيات، ودراسة (الشاي، 2013) شملت مدراء وموظفي المنظمات الأهلية، ودراسة (Christopher, 2020) حددت المستجوبين من المستويات الإدارية المتوسطة والعليا في إدارة العمليات والإدارة المالية أو الرئيس التنفيذي، أما دراسة (Mahmoud, et al, 2019) فشملت العاملين المشاركين في وكالات الأمم المتحدة في الشرق الأوسط ، ودراسة (Ndurya, 2016) شملت المدراء إضافة للمجموعات المركزة .

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة هو:

- 1- اعتماده المبادئ الأساسية السبعة التي حددتها المواصفة ISO 9001:2015 كأساس للحكم على مدى تطبيق الجودة الشاملة في الجمعيات، وذلك باعتبار الأيزو (9000) من أبرز أنواع الجودة الشاملة كونها شهادة دولية تمنح للمؤسسة التي تلتزم بمجموعة من المعايير في آلية عملها، بينما اكتفت الدراسات السابقة بدراسة بعضاً من هذه المبادئ والتي اختلفت في بعض الدراسات عما حددته المواصفة.
- 2- تفرد هذا البحث بدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاته ضمن المنظمات غير الحكومية (الجمعيات) في الجمهورية العربية السورية.

4.1 مشكلة البحث:

نظراً لحجم الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية وعلى الأخص الجمعيات وتزايد أعداد المستفيدين منها أصبح من الضروري إجراء مزيد من الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية التي توفر البيانات اللازمة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتكشف عن مواطن الخلل في أداء الجمعيات، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات، من خلال دراسة مدى التزامها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتم تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل تطبق الجمعيات المبادئ الأساسية السبعة (التركيز على المستفيد- القيادة- مشاركة العاملين- منهجية العمليات- التحسين- بناء القرار المبني على الأدلة- إدارة العلاقات) لإدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي حددتها المواصفة ISO 9001:2015؟
- 2- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى التزام الجمعيات بالمبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد - القيادة- مشاركة العاملين- منهجية العمليات- التحسين- بناء القرار المبني على الأدلة- إدارة العلاقات) تعزى لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية؟

5.1 أهمية البحث:

1.5.1 الأهمية العلمية:

يعد هذا البحث من الأبحاث القليلة التي درست تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات في الجمهورية العربية السورية، رغم ازدياد أهمية هذا المفهوم، مما يضيف قيمة علمية للبحث الأكاديمي في مواضيع لم تحظ بالاهتمام الكافي بعد على الرغم من أهميتها.

2.5.1 الأهمية العملية:

- 1- وجود حاجة إلى تنظيم بيئة العمل في الجمعيات لتطوير العمل التنموي وفق هيكلية واضحة متدرجة، تحدد الارتباطات الإدارية، والمهام العملية للأقسام داخل الجمعية، وتبين حدود المسؤوليات والصلاحيات في محاولة لوصفها وصفاً إدارياً وتوصيف عملها رغبة في زيادة الإنتاجية المرتقبة وقياسها، وحفز الكادر الإداري إلى مزيد من التميز والريادة.
- 2- يُتوقع الاستفادة من النتائج العملية لهذا البحث، والمساهمات المتوقعة لنتائجه في إدراك أهمية اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عمل الجمعيات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنظيم بيئة العمل وتقليل الأخطاء

وتخفيض الزمن اللازم لتقديم الخدمات وتحسين التواصل مع المستفيدين، وبالتالي استمرار تقديم الخدمات على المدى الطويل.

6.1 أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة واجبة التطبيق في الجمعيات.
- 2- التعرف على واقع ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الفاعلة في محافظة دمشق.
- 3- تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات، وتقديم المقترحات الممكنة التي قد تساهم في تجاوزها في حال تم الأخذ بها.
- 4- التعرف على أثر تصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية في تقدير مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات.

7.1 متغيرات البحث:

من خلال فرضيات البحث، يمكن اشتقاق المتغير التابع موضوع البحث والمتغيرات المستقلة وفق ما يلي:

المتغير التابع: مدى التزام الجمعيات بدمشق بالمبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد- القيادة- مشاركة العاملين- منهجية العمليات- التحسين- بناء القرار المبني على الأدلة- إدارة العلاقات).

المتغيرات المستقلة: 1- تطبيق الجمعيات لمبدأ التركيز على المستفيدين.

2- تطبيق الجمعيات لمبدأ القيادة.

3- تطبيق الجمعيات لمبدأ مشاركة العاملين.

4- تطبيق الجمعيات لمبدأ منهجية العمليات.

5- تطبيق الجمعيات لمبدأ عمليات التحسين المستمرة.

6- تطبيق الجمعيات لمبدأ القرار المبني على الأدلة.

7- تطبيق الجمعيات لمبدأ إدارة العلاقات.

8- المعوقات البشرية والإدارية التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات.

المتغير الوسيط: تصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية.

8.1 فرضيات البحث:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

تطبق الجمعيات المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة – مشاركة العاملين – منهجية العمليات – التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة – إدارة العلاقات).

• الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد معوقات تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد معوقات بشرية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- يوجد معوقات إدارية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى التزام الجمعيات بالمبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة – مشاركة العاملين – منهجية العمليات – التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة – إدارة العلاقات) تعزى لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية.

9.1 منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ويقوم هذا المنهج على الحصول على البيانات والمعلومات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة البحث، وذلك من أجل التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات، والمعوقات التي تحول دون التزام الجمعيات بهذه المبادئ.

10.1 جمع البيانات وتحليلها:

• استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

• صمم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، وبالاستعانة بملاحظات المشرف، وبعد مناقشة بعض المهتمين والقائمين على وضع سياسات عمل الجمعيات للتوصل إلى بعض الفقرات المرتبطة بجودة عمل الجمعيات ومعوقات تطبيقها، كما تم الاستفادة من معايير الأيزو باعتبارها معايير عالمية تحمل دلالة على أن المؤسسة تحقق مبادئ الجودة الشاملة.

• تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- تم معالجة الإطار النظري للبحث بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والوثائق والمقالات العلمية والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية التي تناولت موضوع البحث.

11.1 مجتمع البحث وعينة البحث:

مجتمع البحث هو الجمعيات الفاعلة في دمشق، والبالغ عددها /122/ جمعية (بعد استثناء الجمعيات غير الفاعلة – المتوقفة عن العمل كلياً أو جزئياً أو التي تم حلها (ملحق رقم/1/))، أما عينة البحث فقد شملت /100/ جمعية؛ حيث تم توزيع الاستبيان على عينة البحث بطريقة الكترونية، والمستجوبون هم أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الجمعيات محل البحث، وتم استرداد /100/ استبيان صالح للتحليل من إجمالي الاستبيانات الموزعة، خلال الفترة من 2023/4/10 وحتى 2023/4/30.

12.1 حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات غير الحكومية (الجمعيات).
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الجمعيات في محافظة دمشق.
- الحدود المكانية: أجري البحث في محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من 2023/3/1 ولغاية 2023/5/31.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

تمهيد:

لقد مر تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل متلاحقة، بدءاً بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث كان العمال يصنعون السلع المطلوبة وفقاً لتوجيهات صاحب العمل الذي يلبي رغبة زبائنه، ومرحلة بعد الثورة الصناعية التي رافقها ظهور الأشكال والهيكل التنظيمية التي تسعى عن طريق المشرف المباشر إلى التحقق من ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل، ومع بداية ظهور الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين على يد "فردريك تايلور" والتي قدمت دراسات الحركة والزمن "Time and Motion Study" وسبل تخفيض تكلفة الانتاج، ظهر مفهوم يدعى بفحص الجودة "Quality Inspection" والذي أسند مسؤولية فحص جودة المنتج إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة للتأكد من مطابقته لمعارض محددة، ومعاينة المسؤول عن الانحراف أو الخطأ، وقد تبع ذلك مرحلة أسلوب الإنتاج الكبير "Mass Production" في مطلع الثلاثينات والتي صاحبها آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الانتاج، حيث ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة "Statistical Control" والتي مكنت من استخدام أسلوب العينات الإحصائية "Sampling Techniques" في مجال فحص الجودة، وقد بدأ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي في اليابان أولاً بعد الحرب العالمية الثانية، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية ثانياً، حيث ظهر بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق بسبب سلعتها ذات الجودة المتميزة مما أدى الى خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الشاملة "TQM: Total Quality Management" واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، ومن الأهمية بمكان القول أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يرجع لمساهمات العديد من الرواد الأمريكيين ومن أشهرهم إدوارد ديمينج "Edwards Deming" وجوزيف جوران "Joseph Juran" وديفيد كارفن "David Gravin" (اللوزي، 2003، ص 12).

1.2 المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية دراستها في الجمعيات

1.1.2 مفهوم الجودة:

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من الوقوف عند مفهوم الجودة إذ أن مفهوم الجودة Quality يرجع إلى الكلمة اللاتينية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته (شيلي، 2014، ص.3).

اختلفت الآراء حول تعريف الجودة لكنها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعريفات الآتية: - ملائمة المنتج للاستخدام - تلبية احتياجات الزبائن - أن يعمل المنتج بصورة صحيحة ومن المرة الأولى لاستخدامه - تقليل التباين (الحداد، 2009، ص.13)؛ ومن منظور أهم روادها تم تعريفها كمايلي:

- المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة (إدوارد ديمينغ E, Deming).
- الملاءمة للاستعمال، أي أن يكون المنتج أو الخدمة ملائماً في استخدامه (جوزيف جوران J, Juran).
- المطابقة مع المتطلبات وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بدون أية أخطاء Zero Defects. (فيليب كروسبي Ph. Crosby)

- تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للعملاء في السوق، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها. (جيفنشي تاجيشي G, Taguchi) (جلاق، 2021، ص.ص 1-2).

كما يعرف المعهد الأمريكي للجودة (American National standards institute) الجودة بأنها: "التميز في السلع والخدمات، وخاصة إلى درجة أنها تتوافق مع المتطلبات وإرضاء العملاء" (Cambridge, 2009).

في حين أن Pakurár et al (2019, P.4) عرف الجودة بأنها تقييم شامل للخدمة أو السلعة المقدمة للعميل. ويرى الصرن (2005، ص.19) أن مفهوم الجودة يتضمن الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلقت أو تفوق توقعات الزبائن خصوصاً تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يتم على أساسها النظر إلى نشاطات المنظمة على أنها تضيف قيمة.

ومن وجهة نظر سمور (2014، ص.30) يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد كانت قديماً تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، والشركات الكبرى وازدياد حدة المنافسة. ووفقاً لـ جبلي (2010، ص.63) عرفها البعض على أنها: القدرة على إرضاء الزبون وعرفها البعض الآخر على أنها المطابقة للاحتياجات.

واتفق معه الكساسبة (2014، ص.14) على أنها معرفة ما يريده العميل من الخدمة أو المنتج من خلال تطابق المنتجات لتوقعات العميل مع تحديد الكيفية أو الأسلوب التي يتم بها تقديم الخدمات على النحو الذي يريده العملاء. إن جودة المنتج أو الخدمة هي مدى تغطية المنتج أو الخدمة لتوقعات العملاء الحالية من حيث الخصائص والمواصفات والأداء والاستخدام ولابد من حدوث تفاعل مستمر بين المستهلك ومصممي المنتجات في المنشأة حتى يمكن تغطية التوقعات المستقبلية للمستهلكين؛ وبذلك تضمن المنشأة ولاء المستهلك لها (سعد الدين، 2013، ص.30).

2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة".

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كمدخل وفلسفة إدارية حديثة تتوافق مع التغيرات الاقتصادية الإدارية والاجتماعية العالمية، ويساعد المنظمات لتحسين قدراتها التنافسية في السوق، والتعريف البسيط لهذا المفهوم هو أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء، وإدارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية في البحرية الأمريكية عام 1985 لوصف منهجية الإدارة اليابانية في تحسين الجودة، وفي عام 1997 اعتمد اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE مصطلح إدارة الجودة الشاملة، ليحل محل مصطلح مراقبة الجودة الشاملة TQC الذي كان مستخدماً في اليابان حتى ذلك الوقت. وفي هذا الصدد نورد بعض تعاريف هذا المفهوم من قبل العلماء والجهات المختصة:

فقد عرفها المعهد البريطاني للمعايير British Standards Institution بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير،

ويعرف جابلونسكي Jablonski إدارة الجودة الشاملة بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في الإدارة، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر معتمدة في ذلك على فرق العمل، ويتضمن تعريف جابلونسكي المقومات الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي: الإدارة التشاركية، استخدام فرق العمل، التحسين المستمر.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح على النحو التالي:

✓ الإدارة: وتعني علم وفن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة، والمحافظة على موارد المنظمة للمساهمة في جهود تحسين الجودة.

✓ الجودة: تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، كما أنها درجة الامتياز والتفوق التي يوفرها المنتج عن منتجات المنافسين.

✓ الشاملة: وتعني مشاركة كل الأفراد والأنشطة في المنظمة في جهود التحسين المستمر للجودة. وبالتالي بناء عليه يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها: فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة لتحقيق الامتياز والتفوق (جبالق، 2021، ص.ص 8-9).

3.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات:

إن أهم نقطة ننطلق منها للحديث عن أهمية تطبيق الجودة الشاملة في عمل المنظمات غير الربحية هي تحديد فلسفة النظر لطبيعة العمل الخيري، فالعمل الخيري والتكافل الاجتماعي ومساعدة المحتاجين في كافة المجالات في مجتمعنا تنطلق من مبادئ وقيم حث عليها ديننا الحنيف، ومن يقدم المساعدة للآخرين بأي صورة كانت يقدمها محتسبا الأجر من الله بالدرجة الأولى. لكن الاحتساب والنوايا الطيبة لا يبرر تقديم الخدمة للمحتاجين بأسلوب عشوائي دون اهتمام بالجودة، أو التقصير في أدائها كماً وكيفاً، وذلك لأن العشوائية تقلل من الفوائد، بل ربما تتسبب في إيجاد المشاكل، لذا ومن مبدأ الاحتساب نفسه من الواجب أن تؤدي الخدمة بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج المرجوة.

من جانب آخر يجب ملاحظة أن منتج المنظمات غير الربحية الخدمي يستهدف بدرجة كبيرة المحتاجين من ذوي الدخل المنخفضة، وحاجة هؤلاء للجمعيات أكبر من حاجة الجمعيات لهم، وهذا الوضع قد ينعكس سلباً في تطبيق الجودة باعتبار أن المستفيد يرضى بأقل مستوى للخدمة طالما أنها مجانية، كما أن جانب المنافسة معدوم لوجود حيز جغرافي يشكل امتيازاً لعمل الجمعية، وهذا الوضع يختلف عن المنظمات الربحية التي يبحث الزبون عن منتجها في ظل وجود المنافسة، مما يجعل المنظمة الربحية تسعى لكسب العميل بتطبيق الجودة (الخراشي، 2010، ص.112).

هناك اعتقاد خاطئ بأن معايير الجودة تُطبق فقط على المؤسسات الحكومية التقليدية أو الشركات والبنوك والمصانع وما شابه ذلك، لأن العمل الخيري أو الإنساني هدفه غير ربحي بالأساس، وبالتالي فقد يقول البعض ما الداعي لتطبيق معايير الجودة على مؤسسات ليس أساسها تنمية مواردها المالية وإثراء ميزانيتها، والواقع يثبت عكس ذلك، فهذه المؤسسات وإن كانت خيرية أو تطوعية أو إنسانية، مهما اختلفت مسمياتها فإنها تبقى في أمس الحاجة لمثل هذه المعايير، وذلك دعماً لمبدأ الشفافية والمعيارية في العمل الخيري، حتى لا تلوث صورتها، ويبقى عملها من أجل الغرض الذي تأسست من أجله، ومن جانب آخر فإن هذه المؤسسات مهما كان مجال عملها، فهي كأي كيان مؤسسي، ينمو ويكبر، ويضم عدداً من الموظفين قابلاً للزيادة، مع تطور وتوسع أنشطته

محلياً وخارجياً، وبالتالي يجب أن يكون ذلك بشكل معياري منضبط وليس عشوائياً. (الشطي، 2019، ص.ص 54-55).

فالجودة الشاملة في أعمال الجمعيات الخيرية من أهم الممارسات المطلوبة لتحقيق مستوى عال من تميز الخدمة وشفافية العمل ووضع الآليات وسهولة الوصول للمعلومة، وسيادة النظام مما ينعكس على تحقيق الجمعية لأهدافها بأقل تكلفة وبأسرع وقت، لذا فإن الجودة كعملية إدارية تتمثل في جودة داخلية تتعلق بوضوح الأنظمة والصلاحيات والشفافية والتطوير والتكامل بين العاملين وفق طرق تقييم موضوعية، مما يؤثر إيجاباً في سلوك العاملين، وجودة خارجية ممثلة في جودة الخدمة وسرعة تنفيذها ورضا المستفيد عنها، ولذا يمكن القول أن ممارسة الجودة ثقافة وهوية للجمعية تسهم في تميز أعمال الجمعية وتلزم العاملين فيها على تبني سلوكيات وممارسات إيجابية، وتزيد من مستوى الرقابة والشفافية وتحقيق الاستقرار التنظيمي للجمعية مما يجعل هذه الجمعية مستمرة في تميزها عبر تحقيقها للجودة الشاملة في أعمالها (الشابع، 2013، ص27).

4.1.2 عناصر الجودة الشاملة في الجمعيات:

تحتوي الجودة في الخدمات على مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في بيئة العمل لتحقيق الجودة الشاملة وهي كمايلي:

- 1- **تبني معايير الجودة الشاملة:** وذلك من خلال تبني الجمعية معايير أحد الهيئات المختصة في الجودة، وتبني معاييرها ومؤشراتها في جميع مهامها وأعمالها ومخرجاتها.
- 2- **سيادة القيم:** إن تبني الجمعية للقيم الأخلاقية والمهنية في مهامها يعد منطلقاً أساسياً في توفير بيئة عمل مثالية لتحقيق الجودة الشاملة واستمرارها، ومن هذه القيم مثلاً المساواة بما يضمن حصول جميع المستفيدين والعاملين على نفس الخدمة والمميزات بناء على معايير موضوعية.
- 3- **الكفاية:** توفر التجهيزات والأدوات التي يتطلبها العمل لتحقيق أعلى معدل من الإنجاز.
- 4- **الفاعلية والاستجابة:** من خلال سعي الجمعية نحو تحقيق الأهداف المحددة وفق خطة زمنية معلنة (الرشيدي، 2011، ص237).

5.1.2 متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجمعيات:

تعتبر الجودة الشاملة أسلوب ومنهج عمل متكامل ومتوازي ومتعدد المستويات والأدوار، ولذا يمكن استنتاج مجموعة من متطلبات التطبيق كما أوردها المليجي (2011، ص152):

- 1- أن تتبنى الإدارة العليا منهج الجودة الشاملة في جميع معاملات الجمعية، وأن يوجهوا قراراتهم وتوصياتهم نحو تحقيقها.
- 2- وجود أهداف واضحة وخطة استراتيجية تسيير عليها الجمعية في جميع أعمالها.

- 3- تشجيع العمل الجماعي وتفويض الصلاحيات ووضوح الصلاحيات والمهام لجميع العاملين في الجمعية.
- 4- مراقبة ومتابعة وتقييم جميع برامج ومشاريع الجمعية والتأكد من تحقيقها أهداف الجمعية.
- 5- تنمية الموارد البشرية وتدريب جميع العاملين في الجمعية على آلية الجودة وتوجيههم المستمر نحو تفعيل آليات الجودة في جميع مراحل أعمالهم.
- 6- إيجاد مركز معلومات شامل لجميع العاملين والمستفيدين يحوي بيانات دقيقة وشاملة لجميع شؤون الجمعية الإدارية والمالية ويساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل الجمعية.
- 7- إيجاد قسم قياس الأداء بهدف عمل تقييم مستمر لمشاريع وبرامج الجمعية ومدى ارتباطها بأهداف الجمعية بأسرع وقت وأقل تكلفة، وأعلى جودة.

2.2 المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة الممكنة التطبيق في الجمعيات

تأسيساً على ما سبق عرضه من إسهامات رواد الجودة حول مفهوم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة؛ يمكن أن نخلص إلى أن هناك تباينات في الآراء حول عدد المبادئ والأبعاد التي تدعم وجود إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة صناعية أو خدمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم على مجموعة منها تتراوح ما بين ستة إلى ثمانية أبعاد رئيسية؛ تشكل مرتكزات يبنى ويؤسس عليها منطق إدارة الجودة الشاملة؛

ومن المعلوم أن من أبرز أنواع الجودة الشاملة هي الأيزو (9000) باعتبارها شهادة دولية تمنح للمؤسسة التي تلتزم بمجموعة من المعايير في آلية عملها وقد حددت المواصفة ISO 9001:2015 سبعة من المبادئ الأساسية التي يمكن استخدامها كأساس للحكم على الجودة الشاملة في أي منظمة بما فيها الجمعيات، وهذه المبادئ هي:

1- التركيز على العميل:

- أ- نص المبدأ: المحور الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء، والسعي لتجاوز توقعاتهم.
- ب- الأساس المنطقي(السبب): يتحقق النجاح المستمر للمنظمة عندما تجذب إليها، وتحافظ بثقة العملاء والأطراف المهمة الذين تعتمد عليهم، كل جانب من جوانب التفاعل مع العميل توفر فرصة لخلق المزيد من القيم التي يشعر بها العميل، إن فهم احتياجات العميل والأطراف المهمة الحالية والمستقبلية يساهم في النجاح المستمر للمنظمة.

2- القيادة:

- أ- نص المبدأ: القادة على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

ب- الأساس المنطقي(السبب): خلق وحدة الهدف والاتجاه ومشاركة العاملين تمكن المنظمة من مواءمة استراتيجياتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها.

3- مشاركة العاملين:

أ- نص المبدأ: إنه لمن الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وقادرين على تقديم قيمة، إن العاملين الأكفاء والمشاركين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة.

ب- الأساس المنطقي(السبب): لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات واحترامهم كأفراد، التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف بيسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

4- منهجية العمليات:

أ- نص المبدأ: يتم تحقيق نتائج متوافقة ومتوقعة وأكثر فعالية وكفاءة عند فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك.

ب- الأساس المنطقي(السبب): يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة وفهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته والموارد والضوابط والتفاعلات بينها يسمح للمنظمة بتعظيم أدائها.

5- التحسين:

أ- نص المبدأ: المنظمات الناجحة تركز دائماً وباستمرار على التحسين.

ب- الأساس المنطقي(السبب): يعتبر التحسين أساسياً للمنظمة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء لتتفاعل مع الظروف المتغيرة داخلياً وخارجياً ولخلق فرص جديدة.

6- صنع القرار المبني على الأدلة:

أ- نص المبدأ: القرارات المبنية على تحليل وتقييم البيانات غالباً تؤدي إلى النتائج المرجوة.

ب- الأساس المنطقي(السبب): صنع القرار قد يكون عملية معقدة ودائماً ما تحتوي تلك العملية على قدر من اللايقين، إنها دائماً تحتوي أنواع متعددة من مصادر المدخلات علاوة على تفسيراتها التي يمكن أن تكون تقديرية، إنه لمن المهم فهم علاقة السبب وأثره وكذلك العواقب المحتملة غير المقصودة، إن الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ.

7- إدارة العلاقات:

أ- نص المبدأ: تدبير المنظمات علاقاتها مع الأطراف المهمة كالموردين لتحقيق النجاح المستدام.

ب- الأساس المنطقي(السبب): الأطراف المهمة تؤثر على أداء المنظمة، وغالباً ما يتحقق النجاح المستدام عندما تدبير المنظمة علاقاتها مع الأطراف المهمة لتحسين أثرها على الأداء، إن إدارة العلاقات مع شبكة الموردين والشركاء غالباً تكون ذات أهمية خاصة (International Standard for QMS,2015).

3.2 المبحث الثالث: الجمعيات وإطار عملها في سورية

1.3.2 ماهية وتعريف الجمعيات:

وجدت المنظمات غير الحكومية منذ زمن بعيد، فأول منظمة غير حكومية تعود إلى سنة 1617م، ومنذ ذلك الوقت فإن عملها يعد وسيلة هامة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، فمع زيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت احتياجات المجتمع وأصبحت في تغير مستمر، ولذلك كان لابد من وجود جهة أخرى تساند الجهات الحكومية وتكمل دورها، ويطلق على هذه الجهات اسم "المنظمات الأهلية"؛ يطلق على الجمعيات الأهلية عالمياً اسم "المنظمات غير الحكومية"، وتعرف الجمعيات الأهلية من قبل معهد القانون الدولي بأنها "تجمعات لأشخاص وجمعيات تنشأ بحرية بموجب مبادرة خاصة وتمارس نشاطاً دولياً أو محلياً ذا مصلحة عامة دون نية الربح وهو ذا طابع وطني" (ديب وآخرون، 2020، ص.14).

تقوم فكرة المنظمات غير الحكومية على أساس المسؤولية المجتمعية التي تتولاها الجمعيات الأهلية، حيث ينص دستور الجمهورية العربية السورية لعام 2012 في المادة / 10 / منه على أن "المنظمات الشعبية والنقابات المهنية والجمعيات، هيئات تضم المواطنين من أجل تطوير المجتمع وتحقيق مصالح أعضائها، وتضمن الدولة استقلالها وممارسة رقابتها الشعبية ومشاركتها في مختلف القطاعات والمجالس المحددة في القوانين، وذلك في المجالات التي تحقق أهدافها، ووفقاً للشروط والأوضاع التي يبينها القانون"، وينص الدستور في المادة / 45 / منه على الآتي: "حرية تكوين الجمعيات والنقابات على أسس وطنية ولأهداف مشروعة وبوسائل سلمية مكفولة وفقاً للشروط والأوضاع التي يبينها القانون" (دستور الجمهورية العربية السورية، 2012).

2.3.2 تاريخ تطور الجمعيات في سورية

احتل العمل الخيري والأهلي والتطوعي أهمية بارزة في التكافل الاجتماعي عبر مراحل مختلفة من تطور المجتمع السوري، ويعود تاريخ تأسيس الجمعيات والمننديات والأندية الأدبية والثقافية في سورية إلى منتصف القرن التاسع عشر، حيث تأسست أول جمعية علمية أدبية في بيروت عرفت بالجمعية السورية للعلوم والفنون على يد رجال الفكر والثقافة في ذلك الوقت، أما في دمشق فقد عرفت الجمعيات لأول مرة عام 1874 عبر جمعية رباط المحبة وهي جمعية علمية، ثم بدأت الجمعيات تتزايد ومنها: الجمعية التاريخية 1875 – الجمعية الخيرية لإنشاء المدارس وترقية المعارف 1878 – جمعية ميتم قريش 1880- النادي العربي 1918 – النادي النسائي الأدبي 1920 – جمعية الرابطة الأدبية 1921 (حنا، 2018، ص.9).

بعد الوحدة مع مصر وإقامة الجمهورية العربية المتحدة صدرَ قانون الجمعيات رقم 93 لعام 1958 والذي تم من خلاله ترخيص معظم المنظمات غير الحكومية السورية (الجمعيات) التي أُنشئت منذ ذلك التاريخ وحتى الآن.

3.3.2 البيئة التنظيمية والتشريعية لعمل الجمعيات:

يحكم القانون رقم 93 لعام 1958 الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة تأسيس أي نوع من أنواع الجمعيات أو المؤسسات الخاصة، وتم تبنيه أثناء الوحدة بين مصر وسورية في الجمهورية العربية المتحدة (1958 – 1961)، وقد شكل هذا القانون الإطار القانوني الناظم لعمل الجمعيات والمؤسسات الخاصة، ويتضمن آلية تنظيم عملها من النواحي الإدارية والمالية ابتداءً من تسجيلها وإشهارها ومروراً بمزاولة أنشطتها ووصولاً إلى حلها أو تصفيتها، وعرف الجمعيات في سورية كمايلي:

الجمعية: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادي، وتعتبر جمعية ذات نفع عام كل جمعية يقصد بها تحقيق مصلحة عامة وتعد جمعية خيرية كل جمعية تتكون لتحقيق غرض أو أكثر من أغراض البر أو الرعاية الاجتماعية قصر نفعها على أعضائها أو لم يقتصر عليهم (قانون الجمعيات رقم 93، 1958).

صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة بموجب القرار رقم 1330/ عن رئيس الجمهورية عام 1958، ثم صدر المرسوم التشريعي رقم 224 عام 1969 وعدل مجموعة من المواد والتي تناولت رسوم إشهار الجمعيات والمؤسسات الخاصة وتشكيل الاتحادات ودمج الجمعيات وتكوين مجلس الإدارة والهيئة العامة وأسباب حل الجمعيات واعتبار أموال الجمعيات من الأموال العامة في معرض تطبيق قانون العقوبات الاقتصادية، وأيضاً القانون رقم 22 لعام 1974 والمعني بإعفاء الجمعيات الخيرية السورية واتحاداتها من رسوم الطوابع والرسوم والضرائب المالية والعقارية والبلدية على اختلاف أنواعها والرسوم القضائية ورسوم النسخ، كما صدر المرسوم التشريعي رقم 40 و 41 لعام 2002 والرسوم التشريعي رقم 55 لعام 2007 والتي عنيت بتوسيع إعفاءات الجمعيات والمؤسسات الخاصة المحدثة وفق أحكام القانون رقم 93 لعام 1958 من الرسوم والضرائب المالية على اختلاف أنواعها.

أما القرارات التنظيمية لعمل المنظمات غير الحكومية فقد تضمنت القرار رقم 748/ لعام 1969 الخاص بالنظام المالي والمحاسبي، والقرار رقم 809/ الخاص بالسجلات المالية التي يجب على الجمعيات أن تمسكها، والقرار رقم 1000/ الخاص بالسجلات الإدارية التي يجب على الجمعيات أن تمسكها، والقرار رقم 1347/ بتاريخ 1970/12/13 الخاص بنظام جمع التبرعات، والقرار رقم ب/1/4481 تاريخ 1971/7/26 الخاص بتعليمات عقد الهيئات العامة للجمعيات، والقرار رقم 2435/2 تاريخ 1977/8/6 الخاص بنظام عقود الجمعيات والمؤسسات الخاصة (المكتبة الالكترونية للموقع الرسمي لرئاسة مجلس الوزراء، 2023)

أما من ناحية التنظيم المالي فتعامل أموال المنظمات غير الحكومية معاملة المال العام (قانون الجمعيات رقم 93، 1958).

وتقوم وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمتابعة عمل المنظمات غير الحكومية من خلال خطط سنوية، كما يتم العمل على مشروع تطوير عمل المنظمات غير الحكومية لرفع مستوى أداء الجمعيات.

4.3.2 نقاط القوة والضعف لدى الجمعيات في سورية:

من خلال القراءة المعمقة والدقيقة لواقع عمل الجمعيات في سورية، يمكن ملاحظة بعض نقاط القوة والضعف في عملها وفق الآتي:

نقاط القوة:

- ازدياد عدد الجمعيات بشكل كبير منذ مطلع الألفية الجديدة.
- دخلت الجمعيات مجالات عمل جديدة تتجاوز البعد الخيري، والاحتياجات الإنسانية فقد تطورت أنشطة جديدة كالتمكين والتعليم، والثقافة والتراث، والتطوع.....
- ازدياد رصيد التجربة العملية خلال سنوات الحرب، والأزمات الناتجة عنها، والتي يمكن للجمعيات تسخيرها لتكامل جهودها مع الجهود الرسمية الحكومية.

نقاط الضعف:

- التوزيع الجغرافي والتوزيع النوعي للجمعيات لا ينسجم مع مؤشرات الحاجة على مستوى المحافظات، ولا يتناسب تماماً مع الخصائص والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمحافظات السورية.
- غلبة الطابع الخيري على عمل الجمعيات مقابل محدودية العمل التنموي والتمكيني.
- ضعف التخصص في عمل الجمعيات عموماً، وعدم وجود أسس تصنيف دقيقة لأنشطة كل جمعية.

3. الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

1.3 أداة الدراسة:

تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان (ملحق رقم 2/) حيث تضمن قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الأولية عن المبحوث: العمر - الجنس - المستوى التعليمي - صفة العضوية أو العمل بالجمعية - تصنيف الجمعية وطبيعة نشاطها، وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم.

القسم الثاني: تضمن محورين أساسيين:

• المحور الأول: تناول واقع تطبيق الجمعيات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد - القيادة - مشاركة العاملين - منهجية العمليات - التحسين المستمر - بناء القرار المبني على الأدلة - إدارة العلاقات).

• المحور الثاني: تناول المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات، ويقصد بها الصعوبات والمشكلات التي يواجهها العاملون في عملهم الإداري، والتي تؤدي إلى عرقلة سير العمل على أفضل وجه، وتحول دون تحقيق الأهداف، وقد تم جمعها وتلخيصها من خلال استعراض مجموعتين مختلفتين من أهم المعوقات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في الجمعيات: المعوقات البشرية والمعوقات الإدارية.

يظهر في الجدول رقم (1/3) توزع فقرات الاستبيان على المحورين الأساسيين:

جدول رقم (1/3) توزع فقرات الاستبيان على المحاور الرئيسية				
المحور	م	المبدأ	العبارات	المجموع
المحور الأول: واقع تطبيق الجمعيات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)	1	التركيز على المستفيدين	4-1	4
	2	القيادة	9-5	5
	3	مشاركة العاملين	16-10	7
	4	منهجية العمليات	22-17	6
	5	التحسين المستمر	25-23	3
	6	اتخاذ القرار بناء على الأدلة	29-26	4
	7	إدارة العلاقات	32-30	3
	م	تصنيف المعوقات	العبارات	المجموع
المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات	1	المعوقات البشرية	36-33	4
	2	المعوقات الإدارية	41-37	5
المجموع				41
				41-1

وقد كانت الإجابات على كل عبارة وفق مقياس لا يكرت الخماسي من خلال مفتاح التصحيح كما في الجدول رقم (2/3):

جدول رقم (2/3) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة					
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقدير	5	4	3	2	1
النسبة	% 100	% 80	% 60	% 40	% 20

ولتحليل إجابات عينة البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات إجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الاستبيان وتم تحديد الدرجة الوصفية لكل عبارة حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لها كما في الجدول رقم (3/3):

جدول رقم (3/3) فئات تقييم استجابات أفراد العينة	
الدرجة الوصفية	الوزن النسبي لدرجة إجابة أفراد العينة
ضعيف	أقل من 60%
متوسط	من 60% إلى أقل من 70%
جيد	من 70% إلى أقل من 80%
جيد جداً	من 80% إلى أقل من 90%
ممتاز	من 90% فما فوق

2.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تحليل نتائج الإجابات ضمن الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach": لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون "R" (Pearson Correlation Coefficient): لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها العبارة.
- الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي: (النسب المئوية: واستخدمت لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة، الوسط الحسابي "Mean":

واستخدم كأحد مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة، الانحراف المعياري Standard "Deviation": واستخدم كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي).

– اختبار (t-test): وذلك لاختبار فرضيات البحث الأولى والثانية.

– اختبار (One way Anova): وذلك لاختبار فرضية البحث الثالثة.

3.3 صدق الاستبيان وثباته:

1.3.3 ثبات الاستبيان:

يعد الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لتحليل البيانات، تم التأكد من الثبات الداخلي للاستبيان عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" حيث إن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ 60% فأكثر، وعند تطبيق هذا المعامل على محاور الاستبيان بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محاور الاستبيان 60.1% مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبيان على مستوى الدراسة ككل، وفق الجدول رقم (4/3).

جدول رقم (4/3) - نتائج اختبار ثبات الاستبيان لكل محاور الاستبيان (Reliability Statistics)			
المحور	المبدأ	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول: واقع تطبيق الجمعيات المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)	التركيز على المستفيدين	4	0.594
	القيادة	5	0.722
	مشاركة العاملين	7	0.684
	منهجية العمليات	6	0.647
	التحسين المستمر	3	0.588
	اتخاذ القرار بناء على الأدلة	4	0.615
	إدارة العلاقات	3	0.631
المحور الثاني: معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات	المعوقات البشرية	4	0.601
	المعوقات الإدارية	5	0.761
جميع فقرات محاور الاستبيان			0.601

2.3.3 صدق الاستبيان:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على الدكتور المشرف على الدراسة، وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاته، كما تم مناقشة الاستبيان مع بعض المهتمين والقائمين على وضع سياسات عمل الجمعيات وتم أخذ آرائهم من واقع خبرتهم العملية ومعرفتهم العلمية بخصوص أسئلة الاستبيان، كما تمت الاستفادة من معايير الأيزو باعتبارها معايير عالمية تحمل دلالة على أن المؤسسة تحقق مبادئ الجودة الشاملة.
- **صدق الاتساق الداخلي للمقياس:** تم احتساب الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون "R" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة لمعرفة صدق اتساقها مع محاورها، وتبين أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستويات الدلالة (0.01-0.05) فأقل، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وفق الجدول رقم (5/3):

الجدول رقم (5/3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور			
رقم السؤال	المحور/ السؤال	معامل الارتباط بالمحور (Pearson Correlation)	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)
	التركيز على المستفيدين		
1	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه المستفيدون وما يتوقعونه من خدمات يمكن أن تقدمها الجمعية	0.824**	0.000
2	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوى وتظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة	0.826**	0.000
3	تتصف الجمعية بسرعة تلبية رغبات وتوقعات مستفيديها	0.895**	0.000
4	تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييم الخدمة ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها	0.695**	0.000
	القيادة		
5	تعمل إدارة الجمعية على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	0.217*	0.030
6	تهتم إدارة الجمعية بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في الجمعية	0.362**	0.000
7	تقدم إدارة الجمعية المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	0.798**	0.000
8	يتم تقييم أداء العاملين من قبل إدارة الجمعية في ضوء معايير الجودة	0.442**	0.000
9	تعتبر إدارة الجمعية أن المهمة الأساسية للجمعية هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل	0.663**	0.000

تتمة الجدول رقم (5/3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور			
		مشاركة العاملين	
0.000	0.472**	يشارك العاملون في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية	10
0.000	0.717**	يتم دمج العاملين في كافة الأنشطة ضمن الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم	11
0.000	0.480**	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير	12
0.000	0.680**	يتلقى العاملون حقوقهم العمالية كاملة	13
0.000	0.307**	لدى الجمعية أقسام أو فرق عمل متخصصة بالجودة	14
0.002	0.301**	تمتلك الجمعية العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها	15
0.000	0.682**	يوجد نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة	16
		منهجية العمليات	
0.000	0.628**	يتم دراسة أي عملية ضمن الجمعية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات	17
0.000	0.737**	يتم تحديد أهداف أي عملية ضمن الجمعية والإجراءات اللازمة لتحقيقها	18
0.000	0.424**	يتم التعامل مع النظام الداخلي للجمعية بمرونة بحيث يتم تطويره تبعاً للمتغيرات	19
0.000	0.596**	يوجد تصنيف واضح لمهام العاملين ضمن الجمعية	20
0.000	0.512**	يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات العمل في الجمعية	21
0.004	0.284**	تأخذ إدارة الجمعية بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقبود الموارد قبل العمل	22
		التحسين المستمر	
0.000	0.925**	تسعى الجمعية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	23
0.000	0.929**	تهتم الجمعية بمقترحات التحسين سواء كان من العاملين أو المتبرعين والمانحين	24
0.023	0.227*	تعمل الجمعية على تقليص الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة والمستوى المطلوب لها	25
		اتخاذ القرار بناء على الأدلة	
0.000	0.397**	يتم تحديد مؤشرات رئيسية لقياس أداء الجمعية	26
0.000	0.966**	البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار ضمن الجمعية دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية	27
0.000	0.734**	العاملون مؤهلون لتحليل وتقييم البيانات اللازمة حسب الحاجة	28
0.000	0.563**	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس المعلومات والأدلة مع الخبرة والحدس	29
		إدارة العلاقات	
0.000	0.840**	هنالك فهم مشترك لأهداف وقيم الجمعية من قبل جميع الأطراف المعنية بأداء الجمعية	30
0.000	0.855**	يتم جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة	31
0.000	0.406**	يتم إقامة أنشطة تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهتمة الأخرى لتحسين وتطوير العلاقات معهم.	32

تتمة الجدول رقم (5/3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور			
		المعوقات البشرية	
0.000	0.812**	يوجد قصور في إدراك إدارة الجمعية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	33
0.000	0.957**	غياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات الإدارية لدى الجمعية	34
0.000	0.920**	عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الجودة	35
0.000	0.900**	عدم إلمام كوادر الجمعية بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة	36
		المعوقات الإدارية	
0.000	0.828**	يوجد تغيير مستمر في القيادات الإدارية ضمن الجمعية	37
0.008	0.237**	عدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها ضمن الجمعية	38
0.000	0.924**	يوجد تداخل في المهام والصلاحيات بين كوادر الجمعية	39
0.000	0.897**	غياب روح الفريق والعمل الجماعي في الجمعية	40
0.000	0.899**	ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعية.	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

4.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1.4.3 القسم الأول: خصائص عينة البحث

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة البحث، وجاءت النتائج على النحو الآتي في الجدول رقم (6/3):

الجدول رقم (6/3) وصف العينة			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	67	67.0
	انثى	33	33.0
سنوات العمل مع الجمعية	1-5	64	64.0
	6-10	20	20.0
	11-15	10	10.0
	16 فأكثر	6	6.0
	دراسات عليا	15	15.0
المستوى التعليمي	جامعي	31	31.0
	ثانوي	51	51.0
	إعدادي وما دون	3	3.0

تتمة الجدول رقم (6/3) وصف العينة		
69.0	69	عضو مجلس إدارة
31.0	31	مدير إداري
56.0	56	جمعية خيرية (أعمال خيرية – مساعدات انسانية واغاثة- رعاية اجتماعية-..)
25.0	25	جمعية تنموية (تعليم –تدريب – توظيف- تمكين اقتصادي- بحوث ودراسات..)
12.0	12	جمعية صحية (المشافي وإعادة التأهيل –دور ومراكز رعاية صحية-..)
5.0	5	جمعية ثقافية (ثقافة وفنون –رياضة-أدب وشعر- نوادي اجتماعية وترفيه-..)
2	2	جمعية بيئية (حماية الحياة البرية والتنوع الحيوي –الزراعة ..)

➤ الجنس: عدد الذكور في العينة 67/ ذكر، وعدد الإناث 33/ أنثى، أي يشكل الذكور 67% والإناث 33% من حجم العينة البالغ 100/ شخص. (الجدول 6/3)،

➤ سنوات العمل في الجمعية: 64 % من أفراد العينة يعملون في الجمعية من (1-5) سنوات، و20% يعملون من (6-10) سنوات، و10% يعملون مع الجمعية من (11-15) سنة، و16% يعملون مع الجمعية لأكثر من (10) سنوات.

أي بلغت نسبة المشاركين الذين يملكون سنوات عمل أكثر من 5/ سنوات 36%، وهو ما يشير إلى توفر الخبرة اللازمة لدى المجيبين من الجانب التطبيقي ويعزز مصداقية إجاباتهم.

➤ المستوى التعليمي: 15% من المجيبين من حملة الدراسات العليا و31% يحملون إجازة جامعية، و51% يحملون الشهادة الثانوية، و3% فقط من حملة الشهادة الإعدادية وما دون.

نلاحظ أن أغلب المشاركين يحملون شهادة ثانوية كحد أدنى والنسبة الأكبر من العينة تحمل إجازة جامعية وشهادة الدراسات العليا ما يمنح المجيبين قدرة أكبر على فهم المحاور المتعلقة بمبادئ الجودة بشكل عام. أي أن المجيبين لديهم خبرة جيدة، وشهادات علمية مقبولة، وبالتالي لديهم القدرة على فهم وتحديد متطلبات الجودة الشاملة، ومن ثم التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبيان وهو ما يعطي مؤشر على إمكانية الاعتماد على إجاباتهم.

➤ الصفة ضمن الجمعية: أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي أن 69 % من أفراد العينة من أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية، و31% بمسمى مدير إداري.

تنوعت صفة المشاركين الذين أجابوا على الاستبيان ما بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الإداريين ضمن الجمعيات أي تم الحصول على وجهات نظر متعددة من الأشخاص ذوي العلاقة.

➤ **التصنيف الرئيسي لنشاط الجمعية:** أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي أن الدراسة شملت 56% من أفراد العينة جمعيات خيرية، و25% جمعيات تنموية، و12% جمعيات صحية، و5% جمعيات ثقافية، و2% فقط جمعيات بيئية.

وهذا يعني أن عينة الدراسة قد شملت معظم التصنيفات.

2.4.3 القسم الثاني: اختبار الفرضيات

1.2.4.3 الاختبار الاحصائي المستخدم في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والفرضيات الفرعية لها:

تم احتساب الوسط الحسابي لمدى تطبيق كل مبدأ، والوسط الحسابي لكل محور من المحاور، وبالتالي الوسط الحسابي لمدى تطبيق المبادئ ككل، ومقارنته بالوسط الحسابي المحايد/3، والنسبة المئوية للتطبيق التي تساوي نسبة حاصل قسمة الوسط الحسابي المحسوب على القيمة العظمى للمقياس المستخدم وهي/5.

تم استخدام اختبار (One-Sample T Test) لتحليل عبارات الاستبيان وفق الآتي:

- 1- تكون درجة العبارة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على العبارة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها أكبر من (60%).
- 2- تكون درجة العبارة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على العبارة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها أصغر من (60%).
- 3- تكون درجة العبارة محايدة أي أن آراء أفراد العينة محايدة على العبارة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها يساوي (60%).
- 4- تكون آراء أفراد العينة غير دالة إحصائياً إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

1.1.2.4.3 اختبار الفرضية الأولى:

في هذا القسم من التحليل تم فحص مدى تطبيق الجمعيات المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة – مشاركة العاملين – منهجية العمليات – التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة – إدارة العلاقات).

1- اختبار مدى تطبيق المبدأ الأول: (التركيز على المستفيد)

الجدول رقم (7/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول (التركيز على المستفيد)							
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الموافقة
	التركيز على المستفيدين	3.6	0.712	72%	8.422	0.00	موافق
1	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه المستفيدون وما يتوقعونه من خدمات يمكن أن تقدمها الجمعية	3.9	0.835	78%	10.780	0.00	موافق
2	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوى وتظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة	3.9	0.704	78%	12.793	0.00	موافق
3	تتصف الجمعية بسرعة تلبية رغبات وتوقعات مستفيديها	3.5	1.030	70%	4.855	0.00	موافق
4	تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييم الخدمة ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها	3.1	0.948	62%	1.055	0.29	غير دال إحصائياً

من الجدول رقم (7/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ الأول (التركيز على المستفيد) موافق عليها بدرجة جيدة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإجابات ما بين (3.1) و(3.9) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها أكبر من (60%)، فيما عدا العبارة الرابعة (تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لتقييم الخدمة ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها) حيث مستوى الدلالة $0.05 < 0.29$ وبالتالي آراء أفراد العينة غير دالة إحصائياً عند هذه العبارة،

وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (التركيز على المستفيد) (3.6) بوزن نسبي 72% ودرجة تطبيق جيدة، وهذا يتوافق مع طبيعة نشاط الجمعيات حيث محور اهتمامها هو المستفيد وتلبية احتياجاته.

2- اختبار مدى تطبيق المبدأ الثاني: (القيادة):

الجدول رقم (8/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني (القيادة)							
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الموافقة
	القيادة	3.116	0.465	62%	2.496	0.01	موافق
5	تعمل إدارة الجمعية على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	3.08	0.950	62%	0.842	0.40	موافق
6	تهتم إدارة الجمعية بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في الجمعية	2.7	0.785	54%	(3.822)	0.00	غير موافق

تتمة الجدول رقم (8/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني (القيادة)							
7	تقدم إدارة الجمعية المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	3.7	1.010	%74	6.930	0.00	موافق
8	يتم تقييم أداء العاملين من قبل إدارة الجمعية في ضوء معايير الجودة	2.3	1.010	%46	(6.930)	0.00	غير موافق
9	تعتبر إدارة الجمعية أن المهمة الأساسية للجمعية هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل	3.8	0.876	%76	9.131	0.00	موافق

من الجدول رقم (8/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ الثاني (القيادة): العبارة 5/ موافق عليها بدرجة متوسطة والمتوسط الحسابي للإجابات (3.08) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها أكبر من (60%)، والعبارتين 7/، 9/ موافق عليهما بدرجة جيدة والمتوسط الحسابي لهما (3.7) و(3.8) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما 74% و 76% على التوالي، أما العبارتين 6/، 8/ فغير موافق عليهما فالمتوسط الحسابي لهما (2.7) و(2.3) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما 54% و 46% على التوالي، وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (القيادة) (3.1) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) بوزن نسبي 62% ودرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير درجة عدم الموافقة بالنسبة للعبارتين 6/ و 8/ حول (عدم اهتمام إدارة الجمعية بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في الجمعية وعدم تقييم أداء العاملين من قبل إدارة الجمعية في ضوء معايير الجودة) إلى وجود قصور في إدراك إدارة الجمعية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الجودة وعدم إلمام كوادر الجمعية بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة وهذا ما أكدته بالفعل النتائج الإحصائية لاحقاً المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- اختبار مدى تطبيق المبدأ الثالث: (مشاركة العاملين)

الجدول رقم (9/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الثالث (مشاركة العاملين)								
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
	مشاركة العاملين	3.47	0.432	69%	10.841	0.00	موافق	
10	يشارك العاملون في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية	2.40	1.025	48%	(5.854)	0.00	غير موافق	6
11	يتم دمج العاملين في كافة الأنشطة ضمن الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم	3.80	0.985	76%	8.124	0.00	موافق	4
12	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير	3.80	1.082	76%	7.391	0.00	موافق	3
13	يتلقى العاملون حقوقهم العمالية كاملة	3.84	0.788	77%	10.663	0.00	موافق	2
14	لدى الجمعية أقسام أو فرق عمل متخصصة بالجودة	2.40	1.073	48%	(5.591)	0.00	غير موافق	7
15	تمتلك الجمعية العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها	4.34	0.794	87%	16.873	0.00	موافق بشدة	1
16	يوجد نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة	3.70	1.010	74%	6.930	0.00	موافق	5

من الجدول رقم (9/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ الثالث (مشاركة العاملين): العبارة /15/ موافق عليها بدرجة جيد جداً والمتوسط الحسابي للإجابات (4.34) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها أكبر من (87%)، والعبارات /11، 12، 13، 16/ موافق عليها بدرجة جيدة والمتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (3.7) و(3.8) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها تراوح بين 74% و 78.8% ، أما العبارتين /10، 14/ فغير موافق عليهما فالمتوسط الحسابي لهما (2.4) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما 48% ، وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (مشاركة العاملين) (3.47) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) بوزن نسبي 69% ودرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير درجة عدم الموافقة على العبارتين/10 و14/ (مشاركة العاملون في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية ووجود أقسام أو فرق عمل متخصصة بالجودة) إلى كون معظم العاملين في الجمعيات لا يرون إمكانية التعامل في إدارة الأعمال الخيرية بتطبيق نظريات ومفاهيم إدارة الأعمال الحديثة ويعتقدون أن هذه النظريات تنطبق فقط مع الأعمال التجارية الربحية، كما أنه لا يشترط في إدارات الجمعيات التخصص في إدارة الأعمال لذا معظم قراراتهم لا ترتبط بنمط أو نظرية إدارية علمية، والأسلوب الفردي في الإدارة هو الأسلوب المتبع غالباً بدلاً من الأسلوب المؤسسي.

4- اختبار مدى تطبيق المبدأ الرابع: (منهجية العمليات)

جدول رقم (10/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الرابع (منهجية العمليات)								
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
	منهجية العمليات	3.37	0.383	67%	9.619	0.00	موافق	
17	يتم دراسة أي عملية ضمن الجمعية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات	3.46	0.521	69%	8.835	0.00	موافق	3
18	يتم تحديد أهداف أي عملية ضمن الجمعية والإجراءات اللازمة لتحقيقها	4.38	0.776	88%	17.792	0.00	موافق بشدة	1
19	يتم التعامل مع النظام الداخلي للجمعية بمرونة بحيث يتم تطويره تبعاً للمتغيرات	2.64	0.835	53%	(4.311)	0.00	غير موافق	5
20	يوجد تصنيف واضح لمهام العاملين ضمن الجمعية	3.40	0.550	68%	7.266	0.00	موافق	4
21	يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات العمل في الجمعية	2.09	0.949	42%	(9.536)	0.00	غير موافق	6
22	تأخذ إدارة الجمعية بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقيود الموارد قبل العمل	4.22	0.733	84%	16.649	0.00	موافق بشدة	2

من الجدول رقم (10/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ الرابع (منهجية العمليات): العبارتين /18، 22 / موافق عليها بدرجة جيد جداً والمتوسط الحسابي للإجابات (4.38) و(4.22) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها (88%) و(84%) على التوالي، والعبارات /17، 20/ موافق عليها بدرجة متوسطة والمتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (3.46) و(4.4) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي

لها تراوح بين 69% و 68% ، أما العبارتين /21،19/ فغير موافق عليهما فالمتوسط الحسابي لهما (2.64) و(2.09) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما 53% و42% على التوالي، وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (منهجية العمليات) (3.37) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) بوزن نسبي 67% ودرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير درجة عدم الموافقة على العبارة /19/ (يتم التعامل مع النظام الداخلي للجمعية بمرونة بحيث يتم تطويره تبعاً للمتغيرات) إلى وجود محددات قانونية بموجب قانون الجمعيات تتعلق بالنظام الداخلي للجمعيات قد تشكل صعوبة في إجراء أي تعديل على النظام الداخلي للجمعية وتستلزم موافقة مسبقة بما لا يتعارض مع نص القانون ، أما عدم الموافقة على العبارة /21/ (يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات العمل في الجمعية) قد يكون السبب فيه ما أشرنا إليه سابقاً من حيث عدم التخصص لدى إدارات الجمعيات مما قد يكون سبباً رئيسياً في عدم قدرة إدارات الجمعيات بوضع الإرشادات المتعلقة بالمخاطر.

5- اختبار مدى تطبيق المبدأ الخامس: (التحسين المستمر)

جدول رقم (11/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ الخامس (التحسين المستمر)								
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (tailed) مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
	التحسين المستمر	3.96	0.497	79%	19.396	0.00	موافق	
23	تسعى الجمعية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	4.21	0.743	84%	16.295	0.00	موافق بشدة	1
24	تهتم الجمعية بمقترحات التحسين سواء كان من العاملين أو المتبرعين والمانحين	4.22	0.733	84%	16.649	0.00	موافق بشدة	2
25	تعمل الجمعية على تقليص الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة والمستوى المطلوب لها	3.46	0.540	69%	8.523	0.00	موافق	3

من الجدول رقم (11/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ الخامس (التحسين المستمر): العبارتين /23،24/ موافق عليها بدرجة جيد جداً والمتوسط الحسابي للإجابات (4.21) و(4.22) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما (84%)، والعبارة /25/ موافق عليها بدرجة متوسطة والمتوسط الحسابي لها (3.46) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها 69%،

وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (التحسين المستمر) (3.96) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) بوزن نسبي 79% ودرجة تطبيق جيدة.

6- اختبار مدى تطبيق المبدأ السادس: (اتخاذ القرار بناء على الأدلة)

جدول رقم (12/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ السادس (اتخاذ القرار بناء على الأدلة)							
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	المرتبّة الموافقة
	اتخاذ القرار بناء على الأدلة	3.38	0.445	68%	8.492	0.00	موافق
26	يتم تحديد مؤشرات رئيسية لقياس أداء الجمعية	2.64	0.835	53%	(4.311)	0.00	غير موافق
27	البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار ضمن الجمعية دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية	3.03	0.674	61%	0.445	0.66	غير دالة إحصائياً
28	العاملون مؤهلون لتحليل وتقييم البيانات اللازمة حسب الحاجة	3.63	0.525	73%	11.995	0.00	موافق
29	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس المعلومات والأدلة مع الخبرة والحدس	4.21	0.73	84%	16.602	0.000	موافق بشدة

من الجدول رقم (12/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ السادس (اتخاذ القرار بناء على الأدلة): العبارة / 29 / موافق عليها بدرجة جيد جداً والمتوسط الحسابي للإجابات (4.21) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما (84%)، والعبارة /28/ موافق عليها بدرجة جيدة والمتوسط الحسابي لها (3.63) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها 73% ، والعبارة /26/ غير موافق عليها حيث المتوسط الحسابي لها (2.64) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها 53%، أما العبارة /29/ فإن آراء أفراد العينة غير دالة إحصائياً عندها فمستوى الدلالة $0.05 < 0.66$.

وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (اتخاذ القرار بناء على الأدلة) (3.38) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) بوزن نسبي 68% ودرجة تطبيق متوسطة.

7- اختبار مدى تطبيق المبدأ السابع: (إدارة العلاقات)

جدول رقم (13/3) تحليل إجابات أفراد العينة على المبدأ السابع (إدارة العلاقات)							
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (tailed) مستوى الدلالة	المرتبّة
	إدارة العلاقات	3.57	0.365	%71	15.506	0.00	موافق
30	هنالك فهم مشترك لأهداف وقيم الجمعية من قبل جميع الأطراف المعنية بأداء الجمعية	3.61	0.530	%72	11.513	0.00	موافق 2
31	يتم جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة	3.63	0.506	%73	12.460	0.00	موافق 1
32	يتم إقامة أنشطة تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهتمة الأخرى لتحسين وتطوير العلاقات معهم	3.46	0.540	%69	8.523	0.00	موافق 3

من الجدول رقم (13/3) أعلاه يتبين أن عبارات المبدأ السابع (إدارة العلاقات): العبارتين /30، 31 / موافق عليها بدرجة جيد والمتوسط الحسابي للإجابات (3.61) و(3.63) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما (%72) و (%73) على التوالي، والعبارة /32/ موافق عليها بدرجة متوسطة والمتوسط الحسابي لها (3.46) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها %69، وبشكل عام فقد جاء المتوسط الحسابي بالنسبة لمبدأ (إدارة العلاقات) (3.57) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) بوزن نسبي %71 ودرجة تطبيق جيدة.

ويمكن تفسير النتيجة إلى كون العلاقات مع الأطراف المعنية جزء هام وأساسي في عمل الجمعيات لحاجتها لكسب ثقة المجتمع وبالتالي الوصول إلى التبرعات التي تعتبر مصدراً أساسياً في تمويل أنشطتها وعملها.

8- اختبار مدى تطبيق كافة المبادئ:

الجدول رقم (14/3) تحليل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة								
م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (tailed) مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
1	التركيز على المستفيدين	3.60	0.712	%72	8.422	0.000	موافق	2
2	القيادة	3.12	0.465	%62	2.496	0.014	موافق	7
3	مشاركة العاملين	3.47	0.432	%69	10.841	0.000	موافق	4
4	منهجية العمليات	3.37	0.383	%67	9.619	0.000	موافق	6
5	التحسين المستمر	3.96	0.497	%79	19.396	0.000	موافق	1
6	اتخاذ القرار بناء على الأدلة	3.38	0.445	%68	8.492	0.000	موافق	5
7	إدارة العلاقات	3.57	0.365	%71	15.506	0.000	موافق	3
	جميع المبادئ	3.49	0.288	%70	17.194	0.000	موافق	

خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يظهر الجدول رقم (14/3) أن الوسط الحسابي لتطبيق مجموع المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة- مشاركة العاملين- منهجية العمليات- التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة- إدارة العلاقات) يبلغ (3.49)، ويؤكد اختبار T للعينة الواحدة أن هذا الوسط الحسابي أكبر من وسط المقياس (3) بشكل ذي دلالة إحصائية حيث $t=17.194$ و $Sig=0.000$ أصغر من مستوى الدلالة $a=0.05$ (0.05) بوزن نسبي 70% ودرجة تطبيق جيدة.

وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تدل على أن الجمعيات تطبق المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة- مشاركة العاملين- منهجية العمليات- التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة- إدارة العلاقات).

2.2.2.4.3 اختبار الفرضية الثانية:

في هذا القسم من التحليل تم اختبار مدى وجود معوقات تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، (معوقات بشرية - معوقات إدارية) تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1- اختبار مدى وجود معوقات بشرية:

الجدول رقم (15/3) تحليل إجابات أفراد العينة على موضوع المعوقات البشرية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة							
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (tailed) مستوى الدلالة	المرتبة
	المعوقات البشرية	3.75	0.572	%75	13.115	0.00	موافق
33	يوجد قصور في إدراك إدارة الجمعية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.63	0.544	%73	11.578	0.00	موافق
34	غياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات الإدارية لدى الجمعية	3.59	0.605	%72	9.758	0.00	موافق
35	عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الجودة	3.61	0.567	%72	10.765	0.00	موافق
36	عدم إلمام كوادر الجمعية بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة	4.17	0.829	%83	14.106	0.00	موافق بشدة

من الجدول رقم (15/3) أعلاه يتبين أن عبارات المعوقات البشرية: العبارة /36/ موافق عليها بدرجة جيد جداً والمتوسط الحسابي للإجابات (4.17) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما (%83)، والعبارات /33،34،35/ موافق عليها بدرجة جيدة والمتوسط الحسابي لها (3.63) و(3.59) و(3.91) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها %73 و%72 و%72 على التوالي،

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

يظهر الجدول رقم (15/3) أن الوسط الحسابي للمعوقات البشرية يبلغ (3.75)، ويؤكد اختبار T للعينة الواحدة أن هذا الوسط الحسابي أكبر من وسط المقياس (3) بشكل ذي دلالة إحصائية حيث $t=13.115$ و $Sig=0.000$ أصغر من مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بوزن نسبي %75 ودرجة موافقة جيدة.

بمعنى آخر يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود معوقات بشرية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- اختبار مدى وجود معوقات إدارية:

الجدول رقم (16/3) تحليل إجابات أفراد العينة على موضوع المعوقات الإدارية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة								
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الموافقة	المرتبة
	المعوقات الإدارية	2.47	0.582	49%	(10.032)	0.00	غير موافق	
37	يوجد تغيير مستمر في القيادات الإدارية ضمن الجمعية	2.21	0.749	44%	(11.672)	0.00	غير موافق	4
38	عدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها ضمن الجمعية	3.37	0.592	67%	7.003	0.00	موافق	1
39	يوجد تداخل في المهام والصلاحيات بين كوادر الجمعية	2.30	0.839	46%	(9.243)	0.00	غير موافق	3
40	غياب روح الفريق والعمل الجماعي في الجمعية	2.02	0.910	40%	(11.896)	0.00	غير موافق	5
41	ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعية.	2.46	0.934	49%	(6.466)	0.00	غير موافق	2

من الجدول رقم (16/3) أعلاه يتبين أن عبارات المعوقات الإدارية: العبارة /38/ موافق عليها بدرجة متوسط والمتوسط الحسابي للإجابات (3.37) عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لهما (67%)، والعبارات /37،39،40،41/ غير موافق عليها والمتوسط الحسابي لها (2.21) و(2.30) و(2.02) و(2.46) على التوالي عند مستوى دلالة أصغر من (0.05) والوزن النسبي لها 44%، 46%، 40%، 49% على التوالي.

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

يظهر الجدول رقم (16/3) أن الوسط الحسابي للمعوقات الإدارية يبلغ (2.47)، ويؤكد اختبار T للعينة الواحدة أن هذا الوسط الحسابي أصغر من وسط المقياس (3) بشكل ذي دلالة إحصائية حيث $t=10.032$ و $Sig.=0.000$ أصغر من مستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بوزن نسبي 49% ودرجة عدم موافقة. وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تدل على عدم وجود معوقات إدارية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3.1.2.4.3 اختبار الفرضية الثالثة:

تم اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى التزام الجمعيات بالمبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة- مشاركة العاملين- منهجية العمليات-التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة- إدارة العلاقات) تعزى لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية باستخدام تحليل التباين (One Way Anova)، وفق مايلي:

شروط استخدام اختبار Anova:

1- التوزيع الطبيعي للمتغير الكمي: حيث وجد من خلال العديد من الأبحاث أن عدم تحقق هذا الشرط لا يؤثر بشكل كبير في نتيجة تحليل التباين إذا كان عدد أفراد المجموعات التي تتم مقارنتها جيداً وفي هذا البحث يبلغ عدد أفراد العينة 100 مفردة بالتالي تكون نتيجة تحليل التباين دقيقة إلى حد ما، حتى لو كان توزيع المتغير التابع غير طبيعي.

2- تجانس التباينات (تساوي تباينات المتغير التابع): حيث يجب ألا يختلف تباين المتغير الكمي بين المجموعات التي تتم مقارنتها، ولذلك استخدمت الباحثة اختبار ليفين لاختبار شرط تجانس التباينات (Leven's test)

الجدول رقم (17/3) اختبار تجانس التباينات Test of Homogeneity of Variances					
Sig.	df2	df1	Statistic Levene		
0.064	95	4	2.3051	Mean Based on	التركيز على المستفيدين
0.130	95	4	1.8288	Mean Based on	القيادة
0.456	95	4	0.9190	Mean Based on	مشاركة العاملين
0.844	95	4	0.3490	Mean Based on	منهجية العمليات
0.093	95	4	2.0542	Mean Based on	التحسين المستمر
0.288	95	4	1.2684	Mean Based on	اتخاذ القرار بناء على الأدلة
0.732	95	4	0.5046	Mean Based on	إدارة العلاقات

وبينت نتيجة اختبار ليفين في الجدول رقم (17/3) أن مستوى الدلالة (sig) لكافة الأبعاد أكبر من (0.05) وبالتالي فإن فرضية العدم في اختبار ليفين القائلة بتجانس التباينات بين مجموعات (تصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية) التي تتم مقارنتها لا يمكن رفضها مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين.

خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تدل نتيجة اختبار Anova في الجدول رقم (18/3) أن قيمة مستوى الدلالة (sig) لجميع المبادئ أكبر من (0.05) وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية عدم القائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام الجمعيات بالمبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد – القيادة – مشاركة العاملين – منهجية العمليات – التحسين المستمر – بناء القرار المبني على الأدلة – إدارة العلاقات) تعزى لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية، أي أن تصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية لا يؤثر على مدى التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (18/3) نتائج اختبار ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.722	0.518	0.268	4	1.073	Between Groups	التركيز على المستفيدين
		0.518	95	49.177	Within Groups	
			99	50.250	Total	
0.931	0.212	0.047	4	0.189	Between Groups	القيادة
		0.223	95	21.186	Within Groups	
			99	21.374	Total	
0.968	0.137	0.026	4	0.106	Between Groups	مشاركة العاملين
		0.194	95	18.387	Within Groups	
			99	18.493	Total	
0.711	0.534	0.080	4	0.319	Between Groups	منهجية العمليات
		0.149	95	14.197	Within Groups	
			99	14.516	Total	
0.480	0.879	0.218	4	0.871	Between Groups	التحسين المستمر
		0.248	95	23.550	Within Groups	
			99	24.421	Total	
0.258	1.349	0.263	4	1.051	Between Groups	اتخاذ القرار بناء على الأدلة
		0.195	95	18.511	Within Groups	
			99	19.562	Total	
0.660	0.606	0.082	4	0.329	Between Groups	إدارة العلاقات
		0.136	95	12.893	Within Groups	
			99	13.222	Total	

5.3 نتائج الدراسة:

في ضوء الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد مستوى تطبيق متوسط إلى جيد للمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ضمن الجمعيات، وجاء ترتيبها وفق مستوى تطبيقها على النحو التالي:
 - تطبق الجمعيات مبدأ (التحسين المستمر) بوزن نسبي 79% ودرجة تطبيق جيدة.
 - تطبق الجمعيات مبدأ (التركيز على المستفيد) بوزن نسبي 72% ودرجة تطبيق جيدة.
 - تطبق الجمعيات مبدأ (إدارة العلاقات) بوزن نسبي 71% ودرجة تطبيق جيدة.
 - تطبق الجمعيات مبدأ (مشاركة العاملين) بوزن نسبي 69% ودرجة تطبيق متوسطة.
 - تطبق الجمعيات مبدأ (اتخاذ القرار بناء على الأدلة) بوزن نسبي 68% ودرجة تطبيق متوسطة.
 - تطبق الجمعيات مبدأ (منهجية العمليات) بوزن نسبي 67% ودرجة تطبيق متوسطة.
 - تطبق الجمعيات مبدأ (القيادة) بوزن نسبي 62% ودرجة تطبيق متوسطة.
- 2- يوجد معوقات بشرية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتندرج هذه المعوقات عموماً في إطار عدم إدراك إدارات الجمعيات لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وغياب انتشار مفهومها ضمن المستويات الإدارية، وعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الجودة، إضافة لعدم إلمامهم بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة.
- 3- لا يوجد معوقات إدارية تؤثر على التزام الجمعيات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فيما عدا عدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها ضمن الجمعية.
- 4- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام الجمعيات بالمبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) (التركيز على المستفيد - القيادة - مشاركة العاملين - منهجية العمليات - التحسين المستمر - بناء القرار المبني على الأدلة - إدارة العلاقات) تعزى لتصنيف وطبيعة النشاط الرئيسي للجمعية.

6.3 توصيات الدراسة:

إن تطوير عمل الجمعيات باتجاه تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يوفرها طرف واحد من الأطراف المعنية بعملها، بل هي حصيلة التفاعل والعمل المشترك والمبادرة المتبادلة بين الجهات الرسمية المشرفة وبين الجمعيات من جهة، وكذلك فيما بين هذه الجمعيات نفسها، وفيما بين القائمين عليها والفاعلين فيها، انطلاقاً من ذلك وتأسيساً على نتائج البحث تضع الباحثة جملة من التوصيات والتي تأمل أن تؤدي إلى المساهمة في تعزيز

وتطوير تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات غير الحكومية (الجمعيات) في سورية، توردها فيمايلي:

- 1- وضع آليات لمتابعة ما بعد تقديم الخدمة في الجمعيات وذلك لمعرفة مدى رضا المستفيدين عنها وتحسينها وتطويرها، على اعتبار أن المستفيد وتلبية احتياجاته يجب أن يكون محور اهتمام الجمعيات.
- 2- تعريف إدارات الجمعيات بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بنشر ثقافة الجودة بين العاملين فيها، ووضع قواعد وإرشادات لتقييم أداء العاملين في ضوء معايير الجودة.
- 3- تعزيز مشاركة العاملين في الجمعيات في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية.
- 4- إحداث أقسام أو فرق عمل متخصصة بالجودة ضمن الجمعيات.
- 5- تبسيط إجراءات تعديل الأنظمة الداخلية للجمعيات بحيث يمكن تطويرها تبعاً للمتغيرات، وتعريف إدارات الجمعيات بضرورة وكيفية وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات العمل فيها.
- 6- اعتماد مبادئ حوكمة المنظمات غير الحكومية بما يشمل بنائها المؤسساتية ومنهجيات وأدوات إدارة مواردها البشرية والمالية، والأطر القانونية والتنظيمية لعملها، وكذلك منهجيات وأدوات الإشراف على عملها، ووضع مؤشرات رئيسية لقياس أداء الجمعيات.
- 7- الاشتراط في مجالس إدارة الجمعيات تحقيق نسبة معينة من المتخصصين في إدارة الأعمال حتى يكونوا مؤهلين لتطبيق نظريات ومفاهيم إدارة الأعمال الحديثة بما فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة الأعمال الخيرية.
- 8- اختيار مجالس إدارة على قدرٍ كافٍ من المعرفة العلمية بمبادئ الجودة، واشتراط تفرغهم بعدد ساعات معينة للعمل في الجمعية، وعدم اقتصار فترات عملهم في الجمعية على أوقات فراغ تتناسب وظروفهم الخاصة، وذلك كي تتمكن المجالس الإدارية من قيادة الجمعيات على نحو أفضل.
- 9- اعتماد آلية للتدريب المستمر في الجمعيات في مجال الجودة وتعريفهم بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة، ونشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات الإدارية لدى الجمعية.
- 10- تعديل القوانين والأنظمة واللوائح التنفيذية المعمول بها المتعلقة بعمل الجمعيات بحيث يتم جمعها في إطار قانوني واحد واضح لدى إدارات الجمعيات ولدى كافة المستخدمين بغية معالجة التعددية الحالية في القرارات واللوائح التنفيذية وفق ما عرضناه في هذا البحث.
- 11- أن يصدر تصنيف سنوي من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل يوضح موقع كل جمعية من حيث حصولها أو عدمه على إحدى شهادات الاعتماد مما يزيد من مستوى التنافس بين الجمعيات في الحصول على إحدى شهادات الأيزو.

7.3 توصيات بحثية مستقبلية:

قامت الباحثة بطرح بعض الدراسات البحثية المستقبلية على النحو التالي:

- 1- قياس مستوى جودة خدمات الجمعيات في الجمهورية العربية السورية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (من وجهة نظر المستفيدين).
- 2- قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات على تحسين الموارد المالية لها من قبل المانحين.

4. المراجع

1.4 المراجع العربية:

- آل مشاري، عبد الله. (2022) "استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري -حالة دراسية بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 6، العدد 1، ص.ص 34-49.
- الجنيدى، سونيا. (2013) "نحو تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها"، *رسالة ماجستير*، جامعة القدس.
- الحداد، عواطف. (2009) "إدارة الجودة الشاملة"، عمان: المكتبة الأردنية الهاشمية، ص 13.
- الخراشي، عبد الله. (2010) "تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية"، *اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية*، ص 112.
- الرشيدى، عبد الونيس. (2011) "إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين في مصر"، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مصر، العدد 30، مجلد 1، ص 237.
- الشايح، محمد عبد الله. (2013). "تقييم مستوى ممارسة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين - دراسة مطبقة على جمعيات الأسرة بمدينة بريدة والرس"، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، العدد الثالث، جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية، ص.ص 15-73.
- الشطي، خالد (2019) "الجودة الإدارية في المؤسسات الخيرية الكويتية"، مركز الكويت لتوثيق العمل الإنساني-فنان، ص.ص 54-55.
- الصرن، رعد. (2005) "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية"، *أطروحة دكتوراه*، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية، ص 19.
- الكساسبة، مشعل عبد المجيد. (2014) "أثر جودة الخدمات الحكومية الالكترونية في أداء العاملين دراسة حالة وزارة التربية والتعليم في محافظة -الكرك"، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 14.
- اللوزي، موسى. (2003) "إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، *مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات*، المجلد 18، العدد 4، ص 12.
- المليجي، رضا (2011) "جودة واعتماد المؤسسات التعليمية (آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية)"، *مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع*، ص 152.
- الياغرة، أحمد. (2015) "الخدمة الاجتماعية الصحية والعلاجية المقدمة للمرضى في ضوء مفهوم الجودة الشاملة"، *رسالة ماجستير*، جامعة أم درمان الإسلامية. ص 10.
- بدر، رشاد. المدھون، محمد ابراهيم. (2017) " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة" *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 25، عدد4، ص.ص 104-136.

- جبلاق، علي. (2021) " إدارة الجودة" منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص.ص 1-2-8، 9.
- جبلي، هدى. (2010)"قياس جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم -الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 63.
- حنا، عبد الله. (2018) "صفحات من تاريخ الأحزاب السياسية في سورية القرن العشرين وأجواؤها الاجتماعية". المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص 9.
- دستور الجمهورية العربية السورية لعام 2012.
- ديب، آلاء. بدور، عدنان. داود، نسرين. (2020) " رضا المستفيدين عن دور الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات الصحية خلال الأزمة السورية في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة حماه، المجلد 3، العدد 8، ص.ص 12-25.
- سعد الدين، احمد عارف محروس أبو النجاه. (2013) "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية" دراسة تطبيقية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، مصر، ص 30.
- سمور، نبيل. (2014)"دور التدقيق الالكتروني في تحسين جودة خدمة التدقيق: دراسة ميدانية على مكاتب تدقيق الحسابات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 30.
- شبلي، إلهام. (2014) "دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في المنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عباس سطيف، الجزائر. ص3.
- عبد القادر، هبي. (2019) " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن"، أطروحة ماجستير، منشورات جامعة آل البيت، الأردن.
- قانون الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة السوري رقم 93 لعام 1958.
- المكتبة الالكترونية للموقع الرسمي لرئاسة مجلس الوزراء <http://www.pministry.gov.sy>

2.4 المراجع الأجنبية:

- Christopher, Bavon. (2020)" Total Quality Management and Performance of International Non-Governmental Organizations in Dar Es Salaam, Tanzania" **Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration in Corporate Management (MBA-CM)**, Mzumbe Universit.
- Mahmoud, A. B., Alatrash, M., Fuxman, L., Hack-Polay, D., & Grigoriou, N. (2019)"Validating a New TQM-Benchmarking Measurement Model in an International Humanitarian Setting", **Nonprofit Management & Leadership**, In press.
- Ndurya, Stephen F. (2016)" Influence of total quality management principles on the performance of social enterprise projects: Case study of non-governmental organizations in KILIFY country, KINYA", **Research project report submitted as a requirement for the award of Master Degree**, University of Nairobi.
- Pakurár, Miklós, Haddad, Hossam, Nagy, János, Popp, József, Oláh, Judit. (2019)" the Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector", **Sustainability**, 11, 1113., p.p 1-24, p 4.
- Cambridge University Press Quality and Reliability in Engineering Tirupathi R. Chandrupatla (2009).www.cambridge.org
- International Standard for QMS <https://www.iso.org/standard/62085.html>

5. الملاحق:

1.5 ملحق رقم 1/: قائمة الجمعيات الفاعلة في محافظة دمشق

الجمعيات الخيرية الفاعلة في محافظة دمشق		
م	اسم الجمعية	نشاط الجمعية
1	شموع السلام	جمعية ثقافية
2	جوير الخيرية	جمعية خيرية
3	القديس غريغوريوس الارثوذكسية بدمشق	جمعية خيرية
4	المساعي الخيرية بدمشق	جمعية خيرية
5	الابرار الخيرية	جمعية خيرية
6	حي مسجد الاقصاء الخيرية بدمشق	جمعية صحية
7	القديس الياس الغيور الصحنوية بدمشق	جمعية خيرية
8	احبال فوق الازمات	جمعية خيرية
9	العباسيين الخيرية	جمعية خيرية
10	اخوية الاحسان	جمعية خيرية
11	دمر الخيرية	جمعية صحية
12	البشائر الخيرية	جمعية صحية
13	القزاز للاغاثة والتنمية	جمعية خيرية
14	الشاعور الخيرية	جمعية خيرية
15	الرعاية والتنمية الخيرية	جمعية صحية
16	الخيرية لحي الزاهرة في دمشق	جمعية خيرية
17	الاعمال الخيرية بدمشق	جمعية صحية
18	الخيرية لاغاثة فقراء حي الصالحية	جمعية خيرية
19	نريد ان نفرح الخيرية	جمعية ثقافية
20	الموهبة والابداع	جمعية ثقافية
21	نقطة حليب	جمعية ثقافية
22	السورية لرعاية السكريين	جمعية خيرية
23	المقاصد الخيرية المغربية بدمشق	جمعية خيرية
24	اغاثة الفقير	جمعية تنموية
25	الخيرية لاغاثة فقراء حي السوق بدمشق	جمعية خيرية
26	البر والاحسان الاسلامية بدمشق	جمعية خيرية
27	خريجي المعاهد التجارية	جمعية تنموية
28	المبرة الخيرية بالمرزة	جمعية خيرية
29	الثانوية الهاشمية الخيرية	جمعية تنموية
30	التهذيب والتعليم	جمعية تنموية
31	المستوصف الخيري بدمشق	جمعية صحية

32	المطعم الشعبي والمستوصف المجاني	جمعية خيرية
33	اغاثة المرضى الفقراء بدمشق	جمعية صحية
34	النداء الخيري	جمعية خيرية
35	دار الحديث النبوي بدمشق	جمعية تنموية
36	الخيرية الليبرودية بدمشق	جمعية خيرية
37	النهضة التنموية للأطفال المكفوفين	جمعية خيرية
38	الرعاية الاجتماعية الخيرية	جمعية صحية
39	خولة بنت الازور لحي التضامن بدمشق	جمعية خيرية
40	الرازي الخيرية	جمعية صحية
41	اصدقاء الاحسان الخيرية	جمعية تنموية
42	بدر الدين الحسني	جمعية تنموية
43	الجيل الجديد للثقافة والفنون بدمشق	جمعية ثقافية
44	المنتدى الاجتماعي	جمعية صحية
45	اسعاف الفقراء في المهاجرين	جمعية خيرية
46	الندوة الثقافية النسائية	جمعية تنموية
47	دوحة الادب	جمعية تنموية
48	الفرقان	جمعية تنموية
49	النماء	جمعية صحية
50	الزاهرة الجديدة وحي الزهور ودف الشوك الخيرية	جمعية خيرية
51	رعاية المكفوفين بدمشق	جمعية ثقافية
52	العلمية السورية للمكافحة الحيوية	جمعية بيئية
53	النبي الياس الغيور الخيرية لابناء حينة بدمشق	جمعية خيرية
54	الشبان السريان	جمعية ثقافية
55	شام الياسمين للتراث الدمشقي والتأهيل المهني	جمعية تنموية
56	التعاضد والاخاء الخيرية بدمشق	جمعية خيرية
57	السورية للتسويق	جمعية تنموية
58	ركن الدين الخيرية	جمعية صحية
59	المنتدى الشبابي	جمعية تنموية
60	التضامنية الاجتماعية الخيرية	جمعية خيرية
61	الشيخ محي الدين بن عربي الخيرية	جمعية خيرية
62	حماية البيئة والتنمية المستدامة	جمعية بيئية
63	صندوق الرجاء لعمليات القلب المفتوح	جمعية صحية
64	رابطة رجال الثورة السورية	جمعية ثقافية
65	سورية المدنية	جمعية خيرية
66	النادي الادبي النسائي	جمعية ثقافية
67	القديس جاورجيوس الارثوذكسية لدفن الموتى بدمشق	جمعية خيرية
68	القديسة بربرة الخيرية الارثوذكسية لشبان معلولا	جمعية تنموية
69	حي الزهور	جمعية خيرية

70	حي القنوات الخيرية	جمعية صحية
71	العمل الخيري الاجتماعي	جمعية صحية
72	عمار بن ياسر الخيرية	جمعية صحية
73	الخيرية لاغاثة فقراء حي كفرسوسة	جمعية صحية
74	اعانة الفقراء للميدان الوسطاني طالع بدمشق	جمعية خيرية
75	المقاصد الخيرية في حي الميدان بدمشق	جمعية ثقافية
76	البر والاصلاح الخيرية بدمشق	جمعية تنمية
77	الخيرية لحي الميدان الوسطاني بدمشق	جمعية خيرية
78	الخيرية لحي الميدان مجتهد	جمعية خيرية
79	الرحمة والاحسان	جمعية صحية
80	اسرة العمل الخيري بدمشق	جمعية خيرية
81	حنين الخيرية	جمعية خيرية
82	مالك بن انس الخيرية	جمعية خيرية
83	الرضا للتنمية الخيرية	جمعية صحية
84	المعونة الخيرية الاجتماعية	جمعية خيرية
85	السورية لأطباء طفل الانبوب	جمعية تنمية
86	الرابطة الخيرية لحي الحقة بدمشق	جمعية خيرية
87	الخيرية الفلسطينية	جمعية صحية
88	الخيرية في حي الميدان الفوقاني(سلطاني) بدمشق	جمعية خيرية
89	السورية للرعاية من حوادث الطرق	جمعية تنمية
90	دار الحنان لرعاية العجزة والمسنين	جمعية صحية
91	الغسانية الخيرية بدمشق	جمعية خيرية
92	المبرة النسائية للتنمية الاجتماعية وكفالة الايتام	جمعية ثقافية
93	الاسعاف العام بدمشق	جمعية صحية
94	الصدى	جمعية ثقافية
95	المواساة السورية	جمعية صحية
96	التضامنية للعاملين في المؤسسة العامة للمعارض والاسواق الدولية	جمعية تنمية
97	القصور الخيرية	جمعية خيرية
98	فرقة المسرح الحر	جمعية ثقافية
99	السورية للبيئة	جمعية تنمية
100	اسعاف المؤذنين الخيرية	جمعية خيرية
101	القديس منصور الخيرية بدمشق	جمعية خيرية
102	الصليب لإعانة الارمن	جمعية خيرية
103	المساعدة الخيرية	جمعية خيرية
104	صندوق الاخوة	جمعية خيرية
105	مأذنة الشحم الخيرية بدمشق	جمعية خيرية
106	وردة دمشق الخيرية العمومية لكافة المذاهب والملل	جمعية خيرية
107	الياسمين الدمشقي	جمعية خيرية

108	القديس بندلايمون للأيتام بدمشق	جمعية ثقافية
109	المدرسة اليوسفية	جمعية تنموية
110	لا تنسى اخاك	جمعية خيرية
111	كيوان الخيرية	جمعية خيرية
112	فرح للطفل المريض بالكلية	جمعية تنموية
113	الرابطة الادبية الاجتماعية	جمعية صحية
114	الخيرية الارثوذكسية في الميدان	جمعية خيرية
115	حياة أفضل لأطفال سورية	جمعية ثقافية
116	المجموعة الاقتصادية السورية	جمعية ثقافية
117	الصحة والتعليم	جمعية صحية
118	الوفاء للتنمية السورية	جمعية تنموية
119	تكافل	جمعية تنموية
120	دفي	جمعية ثقافية
121	طريق الشمس للتنمية والتطوير	جمعية تنموية
122	الليلاك	جمعية خيرية

المصدر: بيانات وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وفق نتائج آخر مسح للمنظمات غير الحكومية – محافظة دمشق أيلول 2017

2.5 ملحق رقم 2/: الاستبيان

الجهة المنفذة للبحث : الجامعة الافتراضية السورية

اسم الباحث : رشا الحرفوش

هدف البحث : دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات غير الحكومية

(الجمعيات) "دراسة ميدانية في الجمعيات الفاعلة في محافظة دمشق"

السادة الكرام....

نأمل من حضراتكم التكرم بالإجابة بموضوعية ودقة على فقرات هذا الاستبيان لأغراض إتمام بحث ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية، وذلك بإحدى الإجابات وفقاً للترتيب الآتي:

(5-موافق بشدة 4-موافق 3-حيادي 2 -غير موافق 1-غير موافق بشدة، أو وضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجاباتكم)، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل في السرية التامة، ولن يطلب تحديد اسم الجمعية.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجاباتكم لنا

(الوقت المقدر للإجابة أقل من دقيقتين)

البيانات الشخصية					القسم الأول		* مطلوب	
الجنس: *		أنثى	ذكر					
سنوات العمل مع الجمعية: *		5-1	10-6	11 - 15	16 فأكثر			
المستوى التعليمي: *		إعدادي وما دون	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	مهني		
الصفة ضمن الجمعية: *		عضو مجلس إدارة	مدير إداري	غير ذلك:				
القسم الثاني 1. ما التصنيف الرئيسي لنشاط الجمعية؟ * ○ جمعية خيرية (أعمال خيرية – مساعدات إنسانية واغاثة- رعاية اجتماعية للأسر- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمجتمع..) ○ جمعية تنموية (تعليم – تدريب – توظيف- تمكين اقتصادي- بحوث ودراسات وبناء قدرات-.....) ○ جمعية ثقافية (ثقافة وفنون –رياضة-أدب وشعر- نوادي اجتماعية وترفيهية –أثار ومتاحف –رياضة -.....) ○ جمعية بيئية (حماية الحياة البرية والتنوع الحيوي –الزراعة والموارد الطبيعية -.....) ○ جمعية صحية (المشافي وإعادة التأهيل –دور ومراكز رعاية صحية-خدمات صحية أخرى -.....)								
رقم السؤال		الأسئلة						
المحور الأول: واقع تطبيق الجمعيات المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)								
التركيز على المستفيدين								
1	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه المستفيدون وما يتوقعونه من خدمات يمكن أن تقدمها الجمعية*							
2	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوى وتظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة*							
3	تتصف الجمعية بسرعة تلبية رغبات وتوقعات مستفيديها*							
4	تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييم الخدمة ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها*							
القيادة								
5	تعمل إدارة الجمعية على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها*							
6	تهتم إدارة الجمعية بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في الجمعية*							
7	تقدم إدارة الجمعية المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل*							
8	يتم تقييم أداء العاملين من قبل إدارة الجمعية في ضوء معايير الجودة*							
9	تعتبر إدارة الجمعية أن المهمة الأساسية للجمعية هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل*							
مشاركة العاملين								
10	يشارك العاملون في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية*							

11	يتم دمج العاملين في كافة الأنشطة ضمن الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم*
12	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير *
13	يتلقى العاملون حقوقهم في الأمان الوظيفي والصحة والسلامة المهنية أثناء العمل*
14	لدى الجمعية أقسام أو فرق عمل متخصصة بالجودة *
15	تمتلك الجمعية العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها*
16	وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة*
منهجية العمليات	
17	يتم دراسة أي عملية ضمن الجمعية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات*
18	يتم تحديد أهداف أي عملية ضمن الجمعية والإجراءات اللازمة لتحقيقها*
19	يتم التعامل مع النظام الداخلي للجمعية بمرونة بحيث يتم تطويره تبعاً للمتغيرات*
20	يوجد تصنيف واضح لمهام العاملين ضمن الجمعية*
21	يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات العمل في الجمعية*
22	تأخذ إدارة الجمعية بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقبود الموارد قبل العمل*
التحسين المستمر	
23	تسعى الجمعية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة*
24	تهتم الجمعية بمقترحات التحسين سواء كان من العاملين أو المتبرعين والمانحين*
25	تعمل الجمعية على تقليص الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة والمستوى المطلوب لها*
اتخاذ القرار بناء على الأدلة	
26	يتم تحديد مؤشرات رئيسية لقياس أداء الجمعية*
27	البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار ضمن الجمعية دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية*
28	العاملون مؤهلون لتحليل وتقييم البيانات اللازمة حسب الحاجة*
29	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس المعلومات والأدلة مع الخبرة والحدس*
إدارة العلاقات	
30	يتم تكوين فهم مشترك للأهداف والقيم بين كافة الأطراف المعنية*
31	يتم جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة*
32	يتم إقامة أنشطة تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهمة الأخرى لتحسين وتطوير العلاقات معهم*
المحور الثاني: معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات	

المعوقات البشرية	
33	يوجد قصور في إدراك إدارة الجمعية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *
34	غياب انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات الإدارية لدى الجمعية. *
35	عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الجودة. *
36	عدم إلمام كوادر الجمعية بالأساليب الإحصائية لقياس وضبط الجودة. *
المعوقات الإدارية	
37	يوجد تغيير مستمر في القيادات الإدارية ضمن الجمعية. *
38	عدم وضوح السياسات وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها ضمن الجمعية. *
39	تداخل المهام والاختصاصات بين كوادر الجمعية. *
40	غياب روح الفريق والعمل الجماعي في الجمعية. *
41	ضعف الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعية. *

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وبعد مناقشة بعض المهتمين والقائمين على وضع سياسات عمل الجمعيات في الجمهوري العربية السورية للتوصل إلى بعض الفقرات المرتبطة بجودة عمل الجمعيات ومعوقات تطبيقها، كما تمت الاستفادة من معايير الأيزو باعتبارها معايير عالمية تحمل دلالة على أن المؤسسة تحقق مبادئ الجودة الشاملة.

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKB8bkkV8uJdQ-h3DUEOYeJlYL4SKEKF2mvOa_xeqOxlBydw/viewform?usp=sf_link

Abstract

Student: Rasha Al-Harfoush

Title: The extent of application the total quality management principles in non-governmental organizations - A Field study on active Associations in Damascus

Syrian Virtual University:

Supervised by: Dr. Raad Al-Sarn

This study aims to identify the extent and level of application of the principles of total quality management in Syrian Associations, and the obstacles facing their application, and to present possible proposals that may contribute to overcoming them if they are adopted, and it also aims to identify the impact of classification and the nature of the main activity of the Associations in assessing the level of application of the principles of total quality management in these Associations. The research community consists of active Associations in Damascus, which numbered /122/ Associations (after excluding the non-active Associations - which have completely or partially stopped working or that have been dissolved), while the research sample included /100/ Associations; Where the questionnaire was distributed to them in an electronic way, and the respondents are members of the board of directors and directors of the societies in question, and the researcher used a number of statistical methods in SPSS to present and analyze the results of the study. The study concluded that there is a medium to good levels application of the basic principles of total quality management (TQM) within the Associations, and they are arranged according to the level of application from highest to lowest according as the following: (1- Continuous improvement 2- Focusing on the beneficiary 3- Relationship management 4- Employee participation 5- Evidence-based decision-making 6- Operations methodology 7- Leadership) with relative weight 79%,72%,71%,69%68%67%,62% respectively and it was found that there are human obstacles that affect the Associations' commitment to the principles of total quality management. The availability of qualified human resources in the field of quality, in addition to their lack of knowledge of statistical methods for measuring and controlling quality, there are no administrative obstacles that affect the Associations' commitment to the principles of total quality management, except for the lack of clarity of policies and the multiplicity of regulations and laws in force within the Associations, and there is no effect on the classification and nature of activity The main objective of the Associations is to assess the level of application of the principles of total quality management in these associations. The study ended with presenting a set of solutions and proposals, the most important of which are: setting up mechanisms for post-service follow-up in associations, defining Associations managements of the importance of applying total quality management, disseminating a culture of quality in them, setting rules and guidelines for evaluating the performance of employees in the light of quality standards, enhancing the participation of employees in associations in putting The policies and strategies of the association, creation departments or work teams specialized in quality, simplification of procedures for amending the internal regulations of the associations, as well as adoption of the principles of governance of non-governmental organizations, adoption of a mechanism for continuous training in the associations in the field of quality, amendment of the applicable laws, and executive regulations related to the work of associations so that they are collected Within one clear legal framework for the associations' departments, and that an annual classification be issued by the Ministry of Social Affairs and Labor showing the position of each charity in terms of obtaining or not obtaining an accreditation certificate, which increases the level of competition between associations in obtaining an ISO certificate.

Keywords: Quality, Total quality management, Non-governmental organizations (Associations).