EUROMID ACADEMY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY

International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)
https://ijbeg.com

Online ISSN: 2717-9923

# Effect of Applying Total Quality Management in Improving the Performance of Al-Waqf of Albr Societies in Saudi Arabia: A theoretical framework for "Deming's Model"



**Aldwihi, Zakaria Ali Saad***
Islamic Banking & Finance (IIiBF),
International Islamic University Malaysia,
Selangor
Email: zaldwihi@gmail.com

**Azman Bin Mohd. Noor**
Islamic Banking & Finance (IIiBF),
International Islamic University Malaysia,
Selangor

**Ashurov Sharofiddin**
Islamic Banking & Finance (IIiBF),
International Islamic University Malaysia,
Selangor

Received March, 2020; Accepted May, 2020

**Abstract:** This study aims to examine the effect of applying Total Quality Management (TQM) on the performance of Al-Waqf of Albr societies in the Kingdom of Saudi Arabia. Such charitable organizations lack transparency and are requested to provide adequate financial disclosure. The lack of internal control and scrutiny negatively affects their performance. The study relies on Deming's 14-Point to assess Waqf quality control and effective management and leadership styles. The analysis is qualitative. Interviews and case studies were used to achieve the research objectives. The study fills the research gap and weighs the impact of TQM application for charitable organizations in Saudi Arabia.

**Keywords**: Total Quality Management; TQM; Waqf Institutions; Waqf Quality

**Type:** Research paper

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

**DOI: 10.51325/ijbeg.v3i2.24**

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية: إطارًا نظريًا لتطبيق نموذج "ديمنج"

**ملخص البحث :**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية بالشكل الصحيح من خلال التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج ال14،حيث تكمن مشكلة البحث في ضعف إدارة الأوقاف في الآونة الأخيرة بسبب ضعف الرقابة على القائمين على إدارة هذه الأوقاف بالشكل الصحيح، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي وأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف بحثه مستعيناً بأداة المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية. وبعد مراجعة مكثفة للأدبيات، أكدت هذه الدراسة الفجوة البحثية ونقص الدراسات التجريبية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخيرية وعلى وجه التحديد في المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات الأوقاف، جودة الأوقاف، أداء الأوقاف.

**المقدمة:**

يعد الوقف تشريعاً إسلامياً أصيلاً يستمد مشروعيته من السنة النبوية وتعاليم الإسلام الحكيم كالصدقات والتعاون على البر والتقوى، وهو أسلوب حضاري للتمويل الذاتي للمرافق الإسلامية ومؤسساته الدينية والاجتماعية والعلمية، ويعد العمل الوقفي على تنوع مقاصده وسبله من أصدق تماثيل المساهمة المجتمعية في إنشاء المؤسسات والمرافق التي من شأنها تنمية المجتمع وخدمته بشكل عام والأفراد بشكل خاص. وبالرجوع إلى المصادر الإسلامية، نجد أن أصل مشروعية الوقف قد ذكر في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فاستند الفقهاء في تأصيل الوقف من القرآن الكريم بآيات كثيرة منها قوله تعالى:{لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون } (سورة آل عمران، آية٩٢). ولقد برزت أهمية الوقف في السنة النبوية أيضاً من خلال ما روي عن أبي هريرة (رضي الله عنه)، أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إذا مات ابن آدم، انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعوا له" (صحيح مسلم).

وكما هو معروف، فإن الأوقاف في العصر الحالي يتم إدارتها بصورة مؤسسية وبإشراف القطاع الحكومي، أو من خلال مؤسسات مستقلة عن الحكومة، أو غيرها من المؤسسات الخاصة التي تدير وترعى الأصول الوقفية وتعمل على تنميتها وتنظيمها واستثمارها وصرف أرباحها على مستحقيها من المحتاجين والمشاريع الخيرية. وبناء على ذلك، فإن العاملين في قطاع الأوقاف الإسلامية ملزمون بالمثابرة والعمل على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمختلف معاييرها في عملهم المؤسسي الوقفي للوصول به إلى درجة عالية من الكفاءة والرقي، ولا سيما أن الكثير من المؤسسات الغير ربحية والمنافسة للمؤسسات الوقفية باتت تنتج مخرجات ومنتوجات ذات جودة عالية بصورة تبين مدى الفجوة والفرق بين عمل هذه المؤسسات و المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية التي لا زالت تعمل ضمن معايير إدارية قديمة وغير فعالة (الصلاحات، 2013).

اهتمت الكثير من دول العالم بشكل عام ودول العالم الإسلامي والخليج بشكل خاص بالوقف وإدارته والاهتمام به كالكويت وغيرها كما اهتمت المملكة العربية السعودية أيضاً ممثلة بوزارة الأوقاف، المعروفة حالياً باسم وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد وحالياً أوكلت لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية وغيرها من الهيئات والمؤسسات الإسلامية بالأوقاف الإسلامية، وذلك لما للوقف من أهمية كبرى في تنمية المجتمعات وفي الحراك الاجتماعي الفعال الذي يهدف إلى حفظ كرامة الإنسان ودعم المجتمع وتوفير الأرزاق وحفظ البلاد (حكيم،2017). فقامت المملكة بإنشاء هيئة للأوقاف منفصلة عن وزارة الأوقاف الإسلامية للمساعدة في الرقابة وإدارة أموال الأوقاف، والمحافظة عليها وتطويرها وتنميتها، بما يحقق شروط وقفيتها ويعزز من دورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومبادئ التكافل الاجتماعي، وتحقيقا لمقاصد الشريعة الإسلامية وأنظمة البلاد(نظام الهيئة العامة للأوقاف،2016). والأن الهيئة في شراكة مع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية من خلال برنامج "استدامة وتمكين" مواكبة مع رؤية المملكة 2030 لتحقيق أثر أعمق لتطلعات الأوقاف حسب ارشيف الهيئة العامة للأوقاف 10-2019.

وكان من أبرز توجهات المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة بمفاهيمها الشاملة في وزاراتها ومؤسساتها الحكومية والخاصة على حد سواء، وعلى مختلف التخصصات والمجالات سواء أكانت مؤسسات تعليمية، أو مستشفيات خاصة وحكومية، أو مؤسسات أهلية صناعية وتجارية و غيرها من المؤسسات والهيئات؛ لما لها من أهمية بالغة في تتبع وجوه القصور وضمان سلامة المخرجات قدر المستطاع، والارتقاء بالخدمات والمنتجات، رغبة من البلاد في التغيير للأفضل، ودفع عجلة التطور والتنمية والازدهار (رؤية المملكة العربية السعودية 2030). فالمشكلة تكمن هنا بعدم وجود نظام اداري متكامل للجودة يطبق بالشكل السليم

في الأوقاف كإدارة الجودة الشاملة والتي بدورها تقوم بحفظ مراقبته وصيانة الوقف بكفاءة وفاعليه للرقي بالقطاع الوقفي وجني ثماره.

**مشكلة الدراسة:**

منذ بداية النهضة الصناعية 1940م إلى يومنا هذا وإدارة الجودة تحصد الكثير من الفوائد على مطبقيها فبتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح على المجال الوقفي ستقل نسب الهدر الأصولي والربحي والزمني والعملي في الأوقاف من خلال الاقتناع التام به وبتوعية العاملين بأهميته وتهيئة البيئة التنظيمية السليمة من التخطيط والرقابة الشاملة والعمل الجماعي المتكاتف المنسق السليم وسيسير حينها الوقف بخطوات ثابتة ومنسقة وقوية إلى طريق النجاح والنمو والازدهار إذ يؤكد little– D Arthur خبير الجودة بدراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم. ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات. (بدر، 2009)

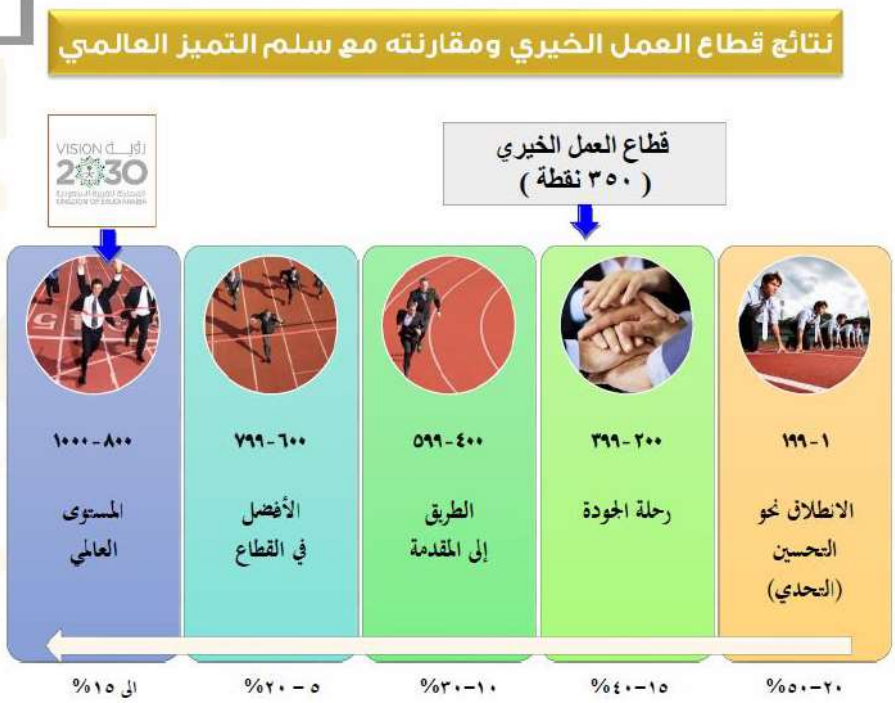


ومن الناحية الأخرى، يكاد لا يخفى على كثيراً من المهتمين بالدراسات الوقفية البناء الضعيف الذي آل إليه الوقف وإدارته وإهماله في الحقبة الأخيرة من الزمن مما أدى إلى ضعف هذا النظام الإسلامي المتين والفعال في المجتمعات مما يتطلب منا تدعيمه بنظام قوي وفعال ومجرب للنهوض به مرة أخرى كي يخدم البلاد والعباد وهنا استعراض لبعض المعضلات التي جعلت من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ضرورة ملحة كما أثبت (عبد الله، 2012) أن هناك غياب للتجديد الإداري للمؤسسات الوقفية، حيث استشرى أسلوب النظارة الفردية مما سهل عمليات نهب الأوقاف وحيازتها بدون وجه حق والتلاعب بأعيانها، أو تحويل وجهتها خارج المقاصد التي حددها الواقفون. وإن من الأسباب الأساسية لضياع أموال الوقف وخرابه هو سوء الإدارة. (الصالح، 2001). كما أن هناك تضاؤل نسبة قيمة الأموال الموقوفة إلى إجمالي قيمة الثروة القومية، وتراجع معدل نموها سنوياً فضلا عن انخفاض معدلات العوائد والدخول التي تتحقق من توظيف أو استثمار أموال الوقف، وانخفاض الموارد المالية اللازمة لتنفيذ شروط الواقفين، ومن ثم عدم الالتزام بشروطهم، وتغيير مصارف الأوقاف أو تقييدها، مما أدى إلى حرمان العديد من الجهات من حقوقها، وتعطلت رسالة الوقف لدرجة التهديد بالقضاء عليها. كما أن هناك إهمال ممتلكات الوقف وعدم الإنفاق على صيانتها أو حسن رعايتها، وتعرض بعضها إلى الانهيار والتدمير ومثال ذلك تصدع بعض المباني السكنية والإدارية المملوكة للأوقاف وأيلولتها للسقوط في ظل رفض شاغليها تحمل نفقات الصيانة أو الإصلاح رغم ضآلة قيمة الإيجار الشهري وانخفاض قيمته الحقيقية بمرور السنوات نتيجة زيادة أو غلاء الأسعار وتآكل قيمة النقود. كما أن تركيز بعض الجهات المشرفة على الوقف على التوثيق والسجلات فقط دون الاهتمام بالتنمية والاستثمار مما يؤدي إلى تردي ثروات الأوقاف وإهمالها مثل وقف آبار علي **بالسعودية ووقف الغور بمدينة جدة.** (عبدالعظيم، ٢٠٠٩). كما أثبتت نتائج دراسة الجودة الوقفية أن" المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية بحاجة ملحة إلى جودة وتحسين وضبط لكفاءة الأداء المؤسسي، ولا يتوفر ذلك إلا من خلال التزام بالرسالة والرؤية والقيم المؤسسية" (الصلاحات، 2013). كما أن سوء الإدارة وفقدان الثقة فيها يعد من أهم واخطر أسباب ضعف دور المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي مما أدى إلى ضياع وفساد الكثير من الأعيان. (حسن، 2011). و في دراسة أجرتها لجنة الأوقاف في غرفة الرياض على 85 مشارك من واقفين و مسؤولي مؤسسات وقفية حيث أتفق ما نسبته 81 في المائة أن سوء الإدارة له أثره في

انخفاض عوائد الوقف وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الحوكمة ومجالس الرقابة على الأوقاف. (الثميري، 2016) وأكد نائب رئيس اللجنة الوطنية للأوقاف الشيخ محمد الزامل أن من المهم تأهيل وتدريب القائمين على إدارة الأوقاف وأن من أهم وأكبر معوقات الأوقاف عدم وضوح الأنظمة وضعف الرقابة وعدم وجود آلية. (الغنيم، 2016) وهذا ما تؤكد عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة بضرورة وضوح الرؤيا والاستراتيجيات والأهداف والمهام والمسؤوليات وضرورة التدريب والتوعية مع الرقابة على كل القرارات والإجراءات والعمليات ومراجعتها دورياً وتصحيح الانحرافات.



ونظرًا للنمو والتطور المشهود في مجال الأوقاف في أوساط المجتمعات الإسلامية عامة، وفي المملكة العربية السعودية خاصة، وإضافة إلى العدد الكبير لهذه الأوقاف في المملكة والذي صعّب ذلك من مهمة إدارتها وتحقيق الرقابة عليها، ولكثرة المؤتمرات واللقاءات والندوات المعقودة والهادفة للرقي بالأوقاف وتحويلها إلى مؤسسات تعمل وفق معايير إدارية عالية؛ كأن لا بد من بيان معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب تحقيقها في هذه المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية، وكيفية تطبيقها، من خلال بيان أبرز مفاهيمها وعناصرها الأساسية، ومدى تطبيقها وتفعيلها على المؤسسات بشكل عام، وعلى المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية بصورة خاصة (الصلاحات،2013). وقال راجس الدوسري نائب رئيس لجنة الأوقاف بالغرفة التجارية بالرياض أن قطاع الأوقاف أمامه تحديات من الجانب التشريعي والاستثماري التنموي للوقف نفسه وللمجتمع وأيضا تحديات المحافظة على الأصول الوقفية وتحقيق أركان الوقف وأهدافه. (وكالة الأنباء السعودية، 2019) ولا تكون المحافظة على أصول الوقف من الهلاك والضياع والإهمال إلا بتبني نظام إداري قوي ومتين ومجرب كإدارة الجودة الشاملة إذا طبقت بالشكل الصحيح والفعال. كما أكد وزير العدل معالي الدكتور وليد الصمعاني في اجتماعه مع وزير العمل والتنمية الاجتماعية ومحافظ الهيئة العامة للأوقاف وعدد من الخبراء على "ضرورة ضبط العمل الوقفي بمزيد من اللوائح التي تضمن حوكمة القرارات والرقابة على هذه الإجراءات لضمان أنها على المسار الصحيح وتحقيق الأهداف المحددة لها وناقش الاجتماع التحديات والمعوقات التي تواجه الأوقاف في المملكة العربية السعودية وسبل حلها ووضع الآليات اللازمة لتطوير الأوقاف ورفع مكانة العمل الوقفي وتعزيزها" (وزارة العدل، 2019). كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام رقابي قوي وفعال ومجرب نجاحه على النطاق المحلي والدولي ويسعى إلى التطوير والتنمية والاستدامة ويقوم بدوره في بتحسين ممارسات الحوكمة ودعمها (العرابي و نوارة، 2016). وتقوم الهيئة العامة للأوقاف أيضا بدورها بالمحافظة على الأوقاف وحمايتها من خلال عمل لقاءات الخبراء والباحثين والمتعاملين في قطاع الأوقاف من مختلف مناطق المملكة والزيارات الميدانية للكيانات الوقفية وتوزيع الاستبانات لحصر التحديات والصعوبات التي تواجه القطاع الوقفي ومحاولة الحد منها ووضع الحلول الممكنة لها من خلال بناء استراتيجية شاملة لتنظيم الأوقاف بما يتماشى مع تحقيق رؤية 2030. (الهيئة العامة للأوقاف، 2020) فمن أبرز توجهات المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة بمفاهيمها الشاملة في وزاراتها ومؤسساتها الحكومية والخاصة على حد سواء، وعلى مختلف التخصصات والمجالات سواء أكانت مؤسسات تعليمية، أو مستشفيات خاصة وحكومية، أو مؤسسات أهلية صناعية وتجارية و غيرها من المؤسسات والهيئات؛ لما لها من أهمية بالغة في تتبع وجوه القصور وضمان سلامة المخرجات قدر المستطاع، والارتقاء بالخدمات والمنتجات، رغبة من البلاد في التغيير للأفضل، ودفع عجلة التطور والتنمية والازدهار (رؤية لعربية السعودية 2030)




يتضح من تقرير رحلة الجودة لـ (المجلس السعودي للجودة، 2019) أنه لم يتجاوز منتصف الطريق للتميز العالمي وهذا دليل على أنه مازال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والدعم وتقديم الدراسات والاستشارات والمساعدة للتقدم وتجاوز العقبات.

كما اهتمت العديد من الدراسات بإيجاد مفتاح النجاح لمشكلات المؤسسات الغير وقفية بشكل عام في البحث بفاعلية وبكيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية والأهلية وغيرها من المؤسسات بمختلف التخصصات بالشكل الصحيح، إلا أن الدراسات التي عنيت بالبحث في كيفية تطبيق هذه المبادئ وقياس مدى تطبيقها على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية بالشكل الصحيح شحيحة بحسب علم الباحث، الأمر الذي أحدث فجوةً واضحةً وفرقاً واضحاً في الأداء والمخرجات بين هذه المؤسسات ومؤسسات الأوقاف في المملكة العربية السعودية. وكل ما سبق دليل واقعي للحاجة لقياس مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية. وفي ضوء العرض والتحليل السابق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التالي: قياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية.

**أهدف البحث:**

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى : **قياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية** من خلال بيان موقع مؤسسات الأوقاف الماضي والحالي وأيضاً المستقبلي في أوقاف جمعيات البر من مبادئ ديمنج وتحديد محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة **و**مناقشة أبرز العوامل المناسبة لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات الأوقاف والتعرف على معوقات وآفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

**أسئلة البحث:**

يتمثل سؤال الدراسة الرئيسي في: **ما هي فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية؟**



ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو الواقع الماضي والحالي والمستقبلي لإدارة الجودة الشاملة في أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية من مبادئ ديمنج؟
2. ما هي محددات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأوقاف بالمملكة العربية السعودية ؟
3. ما هي العوامل المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأوقاف في المملكة العربية السعودية ؟
4. ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأوقاف في المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة؟

**الإطار النظري:**

إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية للنجاح في المؤسسة كما عرفها جونبلوسكي. (بن عيشاوي ا.، 2006) وعرفها كروسبي بأنها الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية عن طريق التحفيز والتشجيع الاداري لضمان تجنب العيوب في المنتجات والخدمات من خلال منهجية فعالة لضمان سير ما خطط له مسبقا (شيهاني، 2010). وقال عنها هوفر بأنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة و مرونة، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط و تنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون" (Hoffherr, 1994: Alareeni, 2018, Alareeni and Branson, 2013, Alareeni, 2019). و اختار الباحث هذا التعريف لشموليته على عناصر إدارة الجودة الشاملة في الوقف وهو: "استقطاب الأصول المادية والمعنوية، وإدارتها واستثمارها بالطرق المثلى من خلال تقليل التكاليف والجهود، مع صرف غلاتها وتوزيعها على المستحقين بعدالة وكفاءة، ضمن نظام تقني يعتمد ويحافظ على التقييم والتحسين المستمر، لكسب المثوبة الشرعية، ورضا الموقفين والمجتمع." (الصلاحات، 2013)

كما ستستند أسئلة المقابلات على مبادئ ديمنج الـ 14 لإدارة الجودة الشاملة وتتلخص في الـ 14مبدأ كما يلي: (عقيلي، 2001)

1. تحديد أهداف ثابتة للمنشأة استراتيجية طويلة الأمد من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.

2. انتهاج فلسفة الجودة يجب أن يمثل قراراً يشترك فيه كل فرد في المؤسسة وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين الموظفين.
3. تبنى هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة، إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ. ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر.
4. عدم بناء قرارات على أساس التكاليف فقط، فالمهم ليس الحلول السهلة، لأنها قد تكون أكثر تكلفة، ولذا لابد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.
5. تأصيل التدريب المستمر على رأس العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط تحسين الجودة.
6. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.
7. تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
8. التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والابتعاد عن سياسة تحقيق الربح بأية وسيلة فهذه النظرة قصيرة الأمد، وتؤثر سلباً في تحقيق مستوى جودة عالية وفي رضا المستفيدين.
9. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
10. أن يكون أسلوب العمل تعاونياً من خلال فرق العمل وتشجيع الاتصالات.
11. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
12. تحفيز العاملين وتوفير عنصر الاستقرار والأمان الوظيفي لهم، وأبعاد شبح الخوف الذي يحد من الإبداع و الابتكار.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط حديث مبتكر يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة.
14. تجنب ومقاومة الخوف من التغيير والعمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

**الدراسات السابقة:**

فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدأ وتم تصنيفها إلى ستة عناصر:

**1. تحديد أهداف استراتيجية معلنة وواضحة بالمهام والتحول الاداري للجودة وتجنب مقاومة التغيير:**

من أسباب نجاح الإدارة المؤسساتية تفهمها ومرونتها للتغير للأفضل، بتبنيها للأساليب الصحيحة الحديثة المجربة، والتخطيط السليم لحاضر ومستقبل المؤسسة كما أثبتت دراسة (بن عيشاوي ا.، 2006) بعنوان "إدارة **الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية** " وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى أهمية ودواعي المؤسسات الخدمية بتطبيق هذا المنهج الاداري، وإدماجه في سياساتها واستراتيجياتها، وتنمية الميزة التنافسية لديها؛ لتحقيق الأداء المتميز ورضا المستفيدين. و استخدم الباحث المنهج النظري التحليلي لتحقيق أهداف بحثه. ومن أهم النتائج أن مجال الجودة الشاملة مهم جداً في جميع القطاعات الصناعية والخدمية ولكن الخدمية لها خصائص معينة عن غيرها لذا أوصى الباحثين ببذل مجهودات أكبر في مثل هذه الدراسات وأن الجودة الشاملة شرط أساسي للحصول على الميزة التنافسية. و وافقه في الاثبات دراسة (الجريفاني، 2008) بعنوان" **توجيه الجودة في العمل الخيري خلال بطاقة الأداء المتوازن** " والتي تهدف إلى رفع مستويات الجودة والأداء في الجمعيات الخيرية من خلال بطاقة الأداء

المتوازن من خلال الرؤيا والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أفضل مخرجات للمستفيدين من خلال التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة. حيث أن من أهم الاستنتاجات أن تحسين الأداء لا يكون إلا من خلال التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي كفرع لمبادئ للجودة الشاملة مع مرونة واقتناع تام من الإدارة العليا بأهمية هذه التطبيقات؛ لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

**ومن الناحية التطبيقية كمثال للنجاح التطبيقي دراسة** (صالح، 2015) بعنوان" **أثر إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف** " والتي تهدف إلى مدى استيعاب أعضاء هيئة التدريس لمفاهيم الجودة وأثر هذا النظام على تطوير الأداء وتكاليفه ومعوقاته. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الميداني عن طريق الاستبانات، واستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل كالتحسين المستمر، الفهم الصحيح لفلسفة الجودة، ضمان توكيد الجودة واستراتيجية التطوير، ومن الناحية الأخرى استخدم الأداء الأكاديمي كمتغير تابع. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك وعي كبير وحرص من قبل الإدارة بأهمية تنمية وتدريب عضو هيئة التدريس ووعي عضو هيئة التدريس نفسه بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها. وأوصى الكاتب بعقد ندوات دورية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تبادل الخبرات وتحقيق اعتماد أكاديمي أفضل وهذا دليل على قوة التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا ومرونتها.

**ومن الناحية الأخرى لضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم وضوح الأهداف فقد أوضحت نتائج دراسة** (بن عيشاوي أ.، 2008) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**" والتي تهدف إلى بيان أهمية التطبيق الصحيح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الفندقية في الجزائر ومدى ملائمة هذه المفاهيم لطبيعة نشاطات الفندقة، مع التعرف على أهم المعوقات وطرق التخلص منها للحصول على النتائج المرجوة، وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على نشاط الفندق وإكسابه الميزة التنافسية. واستخدم الكاتب المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة بأداة المقابلات والاستبانة لجمع المعلومات. وكان من أهم النتائج ضعف ثقافة وإدراك العاملين لمبادئ الجودة، وعدم التزام الإدارة العليا بها وتبنيها؛ بسبب شح الموارد المالية والذي سببه ضعف التخطيط. و وافقها **دراسة الفقهي عام 2010** بعنوان " **إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على المصارف الليبية**". وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق الجودة الشاملة في المصارف محل العينة أعلاه من خلال دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التطوير المستمر، مشاركة اتخاذ القرارات والتركيز على العملاء. وأيضاً هدفت هذه الدراسة إلى قياس قوة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وبين مؤشرات الأداء في الربحية، والرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل، والحصة السوقية. وقد نتج عن هذه الدراسة أن المصارف محل العينة لديها مستوى منخفض في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات العينة على كل من عناصر الجودة الشاملة وعلى مؤشرات الأداء المؤسسي العام والخاص حيث أن التطبيق الصحيح يقع على عاتق الإدارة العليا بالمقام الأول وتصحيح الانحرافات كسبب لسوء التطبيق ولعدم التحول الصحيح لإدارة الجودة الشاملة و وافقها بالنتائج أيضاً **دراسة (عبد ربه، 2014):** وهي دراسة بعنوان " **التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان**". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في المجتمع العماني، والتي قد تؤثر سلبا في سير العملية الإدارية وتعوق قدرتها على القيام بتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى البحث عن حلول وإرشادات عامة يمكن من خلالها تقديم مساهمات فعّالة لمواجهة تلك التحديات . حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الاستطلاعي)، والاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، فوزعت الاستبانة على عينة من العاملين في الجمعيات الخيرية بلغ عددها 209 من المبحوثين، بالإضافة إلى مقابلة 15 من المديرين الذين يعملون في ثمان جمعيات

تعمل في خمس محافظات في سلطنة عمان .وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان تواجه تحديات إدارية فيما يتعلق بالتنظيم الإداري، والتوظيف، والتخطيط الإداري والإشراف، والتوجيه، والتنسيق، وتحديات البيئة الخارجية، والتسجيل وإعداد التقارير، والقيادة واتخاذ القرار، والتمويل وإعداد الميزانية .كما كشفت النتائج أيضاً أن هناك نسبة15–25% من العينة الدراسية ترى بأنه لا توجد تحديات حقيقية أمام الجمعيات التي يعملون فيها . وبناءً على ذلك وضع الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساعد في مواجهة التحديات، وتتضمن بذل المزيد من الجهود المنظمة على مستوى الجمعيات الخيرية، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع. وهذا دليل على وجود خلل كبير في سياسات الإدارة العليا بالتطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.



ومن ناحية توافق الدراسات أعلاه مع بحثنا هنا فقد اتفق بن عيشاوي وجريفاني وفقهي وصالح في الأهداف والأهمية ومنهجية الدراسة وبشكل جزئي لأسلوب جمع البيانات، واختلف عنهم الدوسري وعبدربه وحكيم في أهداف الدراسة . وتميزت دراستنا بأنها في القطاع الوقفي بالمملكة العربية السعودية، بينما كانت الدراسات الأخرى في القطاع المصارف كدراسة الفقهي، وفي القطاع الفندقي كدراسة بن عيشاوي ودراسة صالح في القطاع التعليمي والآخرين في القطاع الخيري من الناحية القانونية وهنا تتضح لنا الفجوة العلمية بأهمية دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية.

### 2. الاشتراك في قرارات الجودة و العمل بروح الفريق الواحد:

الاشتراك في قرارات الجودة والعمل بروح الفريق الواحد يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة كما هدفت دراسة (عبدالعال، 2007) بعنوان "**مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخلوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين**" إلى بيان النشاطات الرئيسية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الاتصالات، ومعرفة مدى وعي العاملين بهذه النظرية، وماهي العوائد جراء تطبيقه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبانات بحسب المتغيرات المستقلة للعاملين كالعمر، الجنس والوظيفة. وكانت أبرز النتائج ارتفاع الوعي والإدراك المعنوي والتطبيقي بأهمية الجودة الشاملة لدى العاملين ولا يحدث ذلك إلا إذا كأن العاملون مشتركين في قرارات الجودة ويعملون بروح الفريق الوحد.

**وكدليل للنجاح أثبتت دراسة** (الجبوري، 2011) بعنوان "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في منظمات الإغاثة الإسلامية غير الحكومية في البوسنة والهرسك**" أن من أسباب نجاحهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاشتراك في اتخاذ قرارات الجودة والعمل بروح الفريق الواحد حيث كأن هدف الكاتب من هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة وأهميتها من وجهة نظر العاملين في هيئات الإغاثة الغير حكومية. واستعان الكاتب بالمنهج الوصفي التحليلي والمسحي والتاريخي عن طريق الاستبانات بالمتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية كالعمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع هو الأداء العام. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن هناك تطبيق والتزام كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث أن هذا الإجماع بالتطبيق لا يتحقق إلا من خلال الاشتراك في قرارات الجودة والعمل بروح الفريق الواحد.

**ومن الجانب الآخر أن عدم اعتماد مشاركة قرارات الجودة مع العاملين والعمل بروح الفريق يؤدي إلى خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة كما أثبتت دراسة** (بدر، 2009) بعنوان " **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة** " وهدفت إلى بيان أثر تطبيق إدارة الجودة

الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية وواقع التطبيق ومقاييس الأداء المتبعة. حيث أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانات على مجتمع البحث بالمستقلات التالية كالتركيز على المستفيدين، التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، السياسات والاستراتيجيات، التحسين والتطوير المستمر والنظم الادارية ومن ناحية المتغير التابع كأن الأداء المؤسسي. فكانت أهم النتائج أن هناك خلل بالتطبيق حيث أن هناك اهتمام كبير بتطبيق جميع مستقلات إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاهلية محل الدراسة باستثناء العمل الجماعي كأن له النصيب الاقل في التطبيق.



ومن ناحية توافق الدراسات أعلاه مع بحثنا هنا فقد اتفق Madanat & Khasawneh و جبوري وبدر في هدف الدراسة والأهمية والمنهجية مع اختلاف جزئي في أداة جمع البيانات واختلفوا في قطاع وجغرافية التطبيق، وهنا تتضح لنا الفجوة العلمية لموضوع دراستنا هنا بأهمية دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية.

**3. تبنى الرقابة الوقائية وعدم التقييم على أساس الكم وتجنب القرارات المبنية على التكاليف :**

تبنى الرقابة الوقائية وعدم التقييم على أساس الكم وتجنب القرارات المبنية على التكاليف فقط من أساسيات التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة كما أيدت ذلك نتائج **دراسة (الحربي،2002)** : بعنوان " **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، دراسة لاتجاهات الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها، ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة** " بالإجماع على أهمية شمولية مقاييس التقييم والتطوير الكائنة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وليس فقط على التكاليف حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى مساهمة تطبيق هذه المبادئ في تطوير الجامعة من وجهة نظر هذه الهيئة. فانتهجت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف دراستها، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتي وزعتها على مجتمع البحث المتمثل بأعضاء الهيئة التدريسية الذكور والإناث الموزعين في أربع جامعات حكومية ممثلة للمناطق الجغرافية في المملكة العربية السعودية . فتوصلت إلى نتائج أبرزها : أن اتجاهات الهيئة الأكاديمية قد مالت باتجاه الموافقة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسطة، حيث كانت أبرز المبادئ المتفق على ضرورة تطبيقها، هي التخطيط الاستراتيجي للجودة، التعليم والتدريب المستمر بالإضافة إلى القيادة الفعالة، وكما أجمعت الهيئة على كون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيسهم في تطوير الجامعات السعودية. وعليه أوصت الباحثة بضرورة اتخاذ إجراءات فعالة وهادفة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، وإلى ضرورة العمل على توفير التعليم والتخطيط والتدريب المستمر بالإضافة إلى القيادات الفعالة في سبيل تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة. و وافقت هذه الدراسة في النتائج **دراسة** (بوريش، 2017) بعنوان "**المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية :بين قياس الأداء الاستراتيجي وتحسين جودة خدمات**" فكأن قياس الأداء الاستراتيجي بجميع تفاصيله القياسية وليس فقط على أساس التكاليف وأيضاً العناية بنظام الرقابة الحديثة و حيث هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على دور الوقف الفعال في مجتمعاتنا، وأهمية العناية به وبجودته من خلال مقاييس الأداء الاستراتيجية، وتدوير المخرجات. وكان من أهم نتائجها أن المؤسسات الوقفية بحاجة ماسة إلى العناية والاهتمام والتركيز عليها وإدخال الأساليب الإدارية الحديثة لتدعيمها، ورقابتها بعناية، ومنعها من أيد العابثين من خلال المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي.

ومن الناحية التطبيقية لتبنى الرقابة الوقائية والتقييم الشامل لجميع جوانب الأداء المؤسساتي وعدم التقييم على أساس الكم وتجنب القرارات المبنية على التكاليف فقط فقد عنيت **دراسة (الشايع، 2013):** بعنوان "**تقييم مستوى ممارسة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة جمعيات الأسرة الخيرية بمدينة بريدة**

**والرس**". والتي تهدف إلى تشخيص واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية لمدينتي بريدة والرس، وإلى المساهمة في زيادة مستوى التأصيل النظري للجودة في مجال الجمعيات الخيرية، فضلا عن الوصول إلى توصيات من شأنها أن ترفع من مستوى الجودة في هذه الجمعيات الخيرية. فانتهج الباحث منهج المسح الاجتماعي لجميع العاملين في جمعيات الأسرة في كل من بريدة والرس وبلغ عدد العينة 96 . فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن ممارسة الجودة الشاملة في جمعية الأسرة ببريدة مرتفعة في حين أنها كانت تمارس بشكل متوسط في جمعية الرس. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الجودة الشاملة بين المبحوثين محل الدراسة بين الجمعيتين لصالح المبحوثين في جمعية بريدة . بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والقياديين في تقييمهم للجودة وممارساتها لصالح القياديين في جمعية بريدة، في حين لا توجد مثل هذه الفروق فيما بينهم بالنسبة لجمعية الرس. وكانت نتائج المساهمة من مرتفع إلى متوسطة بالشكل العام وهذا دليل على نجاح نظام الرقابة والتقييم في هذه المؤسسات، فتوصلت الدراسة بناء على هذه النتائج إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها أهمية قيام وزارة الشؤون الاجتماعية بإنشاء هيئة وطنية للجودة معنية بتقييم ودعم أعمال الجمعيات الخيرية الخادمة للمجتمع.

ومن ناحية توافق الدراسات أعلاه مع بحثنا فقد اتفق الحربي وبو ريش والشايع في هدف الدراسة والأهمية والمنهجية واتفق الحربي والشايع مع بحثنا جغرافياً مع اختلاف جزئي في أداة جمع البيانات واختلفوا في قطاع التطبيق الوقفي، وهنا تتضح لنا الفجوة العلمية لموضوع دراستنا بأهمية دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية.

### 4. التدريب المستمر والتركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وتحفيز العاملين وتعزيز الأمان الوظيفي لديهم وتنمية صفة القيادة لدى المديرين:

التدريب المستمر والتركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين وتحفيز العاملين وتعزيز الأمان الوظيفي لديهم وتنمية صفة القيادة لدى المديرين من المبادئ المهمة للتطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة كما دعم ذلك **دراسة** (الربيعة، شريم، و الرشيد، 2008) **بعنوان "مدى معرفة وعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم تطبيق الجودة"** حيث كأن هدفها معرفة مدى وعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم تطبيق الجودة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إدراك غالبية عينة الدراسة بأهمية سرعة تطبيق الجودة في الأعمال الخيرية لأنها السبيل الوحيد لحل المشاكل القائمة لديهم بسبب القصور في تأهيل وتدريب العاملين لممارسة الجودة وأبدو الرغبة بالمشاركة والتخطيط وتطبيق الجودة.

ومن الناحية التطبيقية الناجحة لتنمية الصفات القيادية للمدراء فقد بينت **دراسة** (قادة، 2012) بعنوان " **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية**" والتي تهدف إلى أهمية وقياس مدى ملائمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية مع امكانية التطبيق الصحيح لها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الملاحظات والمقابلات وأيضاً 3 استبانات وزعت على المدراء والأساتذة وطلاب مستوى4 بمتغيرات مستقلة شخصية كالجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية والمحاور المستقلة كجودة الإدارة وجودة الأستاذ وكان المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم النتائج أن هناك تطبيق من قبل المدراء لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بعكس الأساتذة والتلاميذ وهذا دليل وعي المدراء وقوة الصفات القيادية التي يتمتعون بها وقد يكون القصور بسبب أن المؤسسة في بداية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ومن الناحية الأخرى فالنقص في هذا المبدأ يؤدي إلى خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما اثبتت ذلك دراسة (العميره، 2003) بعنوان " **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي**" وهدفت إلى معرفة مدى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا من أجل تطبيق ونشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وما مستوى إدراك العاملين لها والمعوقات التي تحول دون التطبيق. كما بينت الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي التحليل بأداة الاستبانات بمستقلات كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الجنسية والمؤهل العلمي. وكان من أبرز النتائج أن هناك تطبيق من جميع الموظفين الإداريين مع خلل في فعالية التطبيق ترجع إلى ضعف برنامج التحفيز. وقد أوصى الكاتب بمراعات جوانب الخلل. و وافقه (الخراشي، 2008) بعنوان بحثه "**تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية**" والتي تهدف إلى معالجة موضوع تطبيق الجودة الشاملة الصحيح وأهم معوقاته وعن مدى وضوح المهام الوظيفية من خلال دراسة ميدانية باستبانات وزعت على 20 جمعية خيرية لمختلف مناطق المملكة العربية السعودية. فكأن من أهم النتائج أن هناك إجماع العينة بعدم تطبيق الجودة في الجمعيات محل الدراسة مما يعطي أولوية وأهمية بالالتفات والتحرك لمعالجة هذا الخلل؛ والذي من أسبابه قلة الموارد المالية والبشرية، وسوء نظام الأجور والحوافز، وضعف الوعي بالجودة وبالتدريب.

ومن ناحية توافق الدراسات أعلاه مع هذا البحث فقد اتفق العميرة والخراشي والربيعة والمطيري وقتادة في هدف الدراسة والأهمية والمنهجية واتفق العميرة والخراشي والربيعة والمطيري مع بحثنا جغرافياً مع أتفاق الجميع في أداة جمع البيانات واختلفوا في قطاع التطبيق الوقفي. وهنا تتضح لنا الفجوة العلمية لموضوع دراستنا بأهمية دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية.

### 5. التحسين المستمر للمنتجات والخدمات:

التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من أهم عوامل الاستدامة ومقاومة المنافسين وهي من أحد أعمدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند ديمانج لأهميتها كما أثبتت دراسة (الثبيتي، 2008) بعنوان" **الجودة الشاملة في العمل الخيري.. المستفيد أولاً**" والتي تهدف إلى التركيز على زيادة الوعي بأهمية التركيز على المستفيد أولاً من الخدمات الخيرية لتحقيق الجودة الشاملة في العمل الخيري، وحيث أن المستفيد الداخلي والخارجي يعتبر المحور الأهم في إدارة الجودة الشاملة ليقدم له أفضل الخدمات التي يطمح لها، وشملت الدراسة تفصيل لهؤلاء المستفيدين واحتياجاتهم. و وافقتها دراسة (القرشي، 2008) بعنوان " **معايير الجودة للعمل الخيري المتميز مواءمة معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة للعمل الخيري**" حيث هدفت إلى بيان أثر هذه الجوائز الخاصة بالجودة محلياً وعالمياً ومقدار الحوافز التي تدعم المنشآت الخيرية للرفع من كفاءتها وسلامة مخرجاتها وحرصها على التطوير المستمر وقدرتها على المنافسة. ومن أهم نتائجها إيضاح المعايير الخاصة بهذه الجائزة وكيفية تطبيقها لمساعدة الجمعيات الخيرية على التطبيق الصحيح للجودة للوصول إلى المراتب المتقدمة في الجائزة محلياً وعالمياً. ويعتبر هذا من المحفزات على التطبيق الصحيح للجودة للتحسين المستمر في المنتجات والخدمات ونابع أيضاً من اهتمام المملكة العربية السعودية بمجال الجودة في الأعمال الخيرية لإرضاء المستفيد بالخدمات المقدمة والحرص على التحسين والتطوير المستمرين. **و وافقتها دراسة** (العتيبي، 2010) بعنوان "**مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي مستوى أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي**". والتي تهدف إلى دراسة أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة البالغة 75 رتبة عن طريق المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة. وكانت النتائج

متراوحة من مرتفع إلى متوسط. وقد أوصى الباحث بأهمية تطبيق الجودة الشاملة والاستفادة بشكل أساسي من اقتراحات المستفيدين عن أداء الموظفين وكل ذلك من بهدف التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة. و وافقته دراسة (زديرة، 2017) بعنوان " **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية**" والتي تهدف إلى أهمية دور إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الاستشفائية والحرص على إرضاء المستفيدين من خلال تبني هذه النظرية وزرعها في نفوس الموظفين ببيان أهميتها وبالتدريب والتحفيز. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانات بالمتغيرات المستقلة التالية كالاعتمادية، الاستجابة، الضمان، الملموسية والتعاطف وكان المتغير التابع الأداء العام. ومن أهم الاستنتاجات إيجابية المؤشرات للأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة في التطبيق بشكل كبير. وأيدهم دراسة (Lisda & Firdaus, 2017) بعنوان " The Impact of The Application of Total Quality Management on The Quality of Service and The Performance of Islamic Banks " والتي تهدف إلى دراسة آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة وأداء البنوك الإسلامية من خلال المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة الكشف عن التأثير الملحوظ لإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة المقدمة. وبالمثل، فأن جودة الخدمة لها تأثير ملحوظ على أداء البنوك الإسلامية أيضاً. ودعمت ما سبق **دراسة** (عبدالرحمن، 2018) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي** " والتي تهدف إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية والتحول وتمت هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي وبأداة الاستبانات وكان المتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر و التركيز على العملاء وكان المتغير التابع الأداء المؤسسي من حيث الإنتاجية، رضاء العملاء والربحية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة أثر إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة و الأداء المؤسسي، فكلما كأن الأداء المؤسسي في أعلى مستوياته انعكس ذلك على جودة الخدمة المقدمة ومن ثم إرضاء المستفيد.

ومن الناحية التطبيقية هناك دراسات أثبتت نجاح هذا المبدئ بنتائج إيجابية متوسطة وفوق المتوسطة **كدراسة** (زقزوق، 2008) بعنوان "**تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى**" والتي تهدف إلى التعرف على مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند ديمانج والتعرف على أهمية تطبيقها. حيث أستنتج الكاتب أن مدى الالتزام ودرجة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة وكان المنهج المستخدم في البحث الوصفي التحليلي المسحي عن طريق الاستبانات من خلال المتغيرات التالية{درجة استخدام مبادئ ديمانج وأهمية توافرها من خلال تصنيفات الدرجة العلمية وسنوات الخبرة وبلد التخرج}. و وافقه أيضاً (لشرف، 2011)بدراسته بعنوان "**معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية** " والتي تهدف إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وتطبيقاتها لدعم الخدمات المقدمة والفائدة المرجوة من التطبيق لإرضاء المستفيد ونشر وعي ثقافة الجودة في هذه المستشفيات، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذا البحث عن طريق الاستبانات والمقابلات، وكان من أبرز النتائج أن هناك تطبيق والتزام عالي بإدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين المستمر كمتطلب لإدارة الجودة الشاملة. ووافق (عبدالحليم، 2012) من قبله بدراسة "**تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة** " والتي تهدف إلى محاولة فهم الحلول المناسبة للرفع من أداء المؤسسات عن طريق إدارة الجودة الشاملة وفهم التطبيق الصحيح والفعال لها بالفهم العميق لأسرار تفوق اليابانيين في التطبيق الصحيح والفعال، ومعرفة أهم الصعوبات والعراقيل التي تحول دون التطبيق الأمثل. والمنهج المتبع كان الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانات و بالمتغيرات المستقلة التالية كالمحور

المالي، محور الزبائن، محور العمليات، محور التعلم و التطوير والمتغير التابع كأن الأداء المؤسسي عن طريق تحليل تقارير المؤسسة لـ10 سنوات قبل التطبيق وبعده، ومن أهم النتائج المستنتجة أن هناك أثر واضح بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث ازدياد الاهتمام بالمجتمع والمستفيدين بشكل كبير وملحوظ. و وافقهم دراسة (سيد و التميمي، 2013) بعنوان " **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين** " والتي تهدف إلى بيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجزائرية وأهميته الملحة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على الاستبانات كأداة لجمع البيانات. وكان المتغير المستقل لدراستهما مبادئ إدارة الجودة الشاملة كدعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، التحسين المستمر، مشاركة العاملين واعتماد القرارات على البيانات بينما كأن المتغير المستقل أداء العاملين كمستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية ومستوى خدمة الإدارة. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك استعداد وتوجه تام و اقتناع من قبل العاملين في المستشفيات محل الدراسة من أجل تحسين أداءهم. مع توصية الباحثان بضرورة الإسراع في التطبيق وتسهيل كل الاجراءات والعقبات التي تحول دون ذلك، وهذه الأبحاث الآنفة الذكر داعم كبير لعملية التحسين المستمر الذي يقود بطريقه إلى التطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ومن ناحية توافق الدراسات أعلاه مع بحثنا هنا فقد اتفق المصري، الثبيتي، القرشي، العتيبي، لشرف، عبد الحليم، زديرة وسيد والتميمي وعبد الرحمن في هدف الدراسة والأهمية والمنهجية واتفق الثبيتي والقرشي مع بحثنا جغرافياً، مع اتفاق الجميع في أداة جمع البيانات ماعدا Lisda & Firdaus واختلفوا جميعاً مع بحثنا هنا في قطاع التطبيق الوقفي. وهنا تتضح لنا الفجوة العلمية لموضوع دراستنا بأهمية دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية.

### 6. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها:

إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها شرط أساسي ومبدأ مهم للتطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة والاخلال به يؤدي إلى خلل في التطبيق الصحيح وظهور المشاكل، كما أثبتت ذلك **دراسة** (حبشي، 2007) بعنوان " **إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة**" والتي تهدف إلى التعرف على مدى إدراك العاملين بطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء العام ومدى توافقه مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الملاحظات والمقابلات والاستبانات من خلال متغير الأجور والمكافئات والتقدير، تقييم الأداء، الابتكار والتجديد والاتصال وكان المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، وكان من أبرز النتائج أنه لا يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهذا دليل قوي على تدني مستوى نظام إدارة الموارد البشرية مما سبب عوائق وحواجز تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم. و وافقه **(العضاضي، 2012)** : بدراسة بعنوان "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية**". ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي . وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في سبيل تحقيق أهداف دراسته، فأعد استبانة تعنى بجمع المعلومات اللازمة لحل مشكلة البحث من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد ( كلية العلوم الإنسانية، كلية الشريعة وأصول الدين، كلية التربية، كلية العلوم الإدارية والمالية)، والتي بلغ عدد العينة التي جرى الاستبيان عليها ما يقارب 204 أي 60% من مجتمع البحث. وخرجت بعدة نتائج أهمها : وجود اختلاف في درجة الموافقة على مبادئ إدارة الجودة بين أفراد عينة البحث، إلا هناك إجماع العينة على أن أبرز

المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي : زيادة العبء التدريسي، ضعف إمكانيات الأقسام، ضعف وغياب الدعم المالي للأبحاث العلمية، ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، فكل ما سبق سبب عوائق وحواجز تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم وهذا الذي بدوره أدى إلى فشل عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ومن ناحية توافق الدراسات أعلاه مع بحثنا هنا فقد اتفق حبشي وعضاضي في هدف الدراسة والأهمية والمنهجية وأداة جمع البيانات واتفق عضاضي فقط مع بحثنا جغرافياً، واختلفوا جميعاً مع بحثنا هنا في قطاع التطبيق الوقفي، وهنا تتضح لنا الفجوة العلمية لموضوع دراستنا بأهمية دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة أوقاف جمعيات البر بالمملكة العربية السعودية.



**خلاصة الدراسات السابقة:**

وفي ختام الدراسات تأتي هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في المجالات المختلفة من خلال دراسة قياس فاعلية إدارة الجودة الشاملة على الأوقاف في المملكة العربية السعودية والتي ستكون بإذن الله إضافة مهمة للمكتبة البحثية وللباحثين...

**النتائج والتوصيات والخاتمة:**

يهدف هذا البحث إلى قياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية بالشكل الصحيح من خلال ال 14 مبدئ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج حيث أن هذه المبادئ الطريق الخصب والمعبد والمجرب للنجاح والتقدم والتطور والتنمية المستدامة من خلال وضوح الرؤيا المؤسسية واستراتيجياتها القريبة والبعيد وأهدافها ووضوح الإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات والعمل بروح الفريق الواحد وفتح الاتصالات وتسهيل التعاملات داخل وخارج المؤسسة وفعالية نظام الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية والاشتراك في التخطيط مما يعطي أريحية للعمل والإحساس بالانتماء والانجاز وكل ذلك من أجل سلامة المخرجات من المحافظة على أصول الوقف استثماره وتنميته وجني ثماره من الخدمات المجتمعية لإرضاء المستفيدين. ومن خلال فحص الدراسات السابقة، تبين للكاتب أن مشكلة الدراسة قد تكون بسبب ضعف فعالية إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات وأيضاً ندرة الدراسات في هذا المجال مما دفع الكاتب إلى الاستمرار في هذه الدراسة لتحقيق المزيد من الأهداف والإجابة على أسئلة البحث. مع التوصية بالمزيد من الاهتمام بمجال الجودة الشاملة وتطبيقه بالشكل الصحيح وتقييمه بشكل دوري للتأكد من أن المخطط له يتوافق مع الواقع الفعلي وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

**المراجع**

الثبيتي، زبن بن عيضة. (2008):"الجودة الشاملة في العمل الخيري.. المستفيد أولاً"، الجودة والعمل الخيري، اللقاء السنوي التاسع السنوي بالمنطقة الشرقية، السعودية.

الثميري، عبدالسلام.(2016):" 81 % من مشكلات الأوقاف اجتهادات محاكم وسوء إدارة"، أخبار وتقارير، الصحيفة الاقتصادية، الرياض، السعودية.

الحربي، حياة محمد سعيد. (2002): "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية ، دراسة لاتجاهات الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها ، ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

الجبوري، جمال مجمود.(2011): "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المستفيدين في منظمات الإغاثة الاسلامية غير الحكومية"، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الجريفاني، عماد عبدالله.(2008): "توجيه الجودة في العمل الخيري خلال بطاقة الاداء المتوازن"، الجودة والعمل الخيري، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، السعودية.

الخراشي، عبدالله بن عثمان.(2008): "تطبيقات ادارة الجوذة في الجمعيات الخيرية." الجودة والعمل الخيري، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، السعودية.

الربيعة، عبدالله محمد ؛ شريم، حسن محمد ؛ و الرشيد، محمد ناصر.(2008) : "مدى معرفة وعي العاملين في الجهات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم تطبيق الجودة"، الجودة والعمل الخيري، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، السعودية.

الشايع، محمد عبدالله . (2013): " تقييم مستوى ممارسة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين : دراسة مطبقة على جمعيات الأسرة بمدينتي بريدة و الرس" مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة المجمعة ، العدد3 ، ص 15-74.

الصالح، محمد بن احمد.(2001) : "الوقف في الشريعة الإسلامية وأثره في تنمية المجتمع"، المجلد الأول، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

الصلاحات، سامي.(2013) : "الجودة الوقفية،دراسة في معايير الإدارة والتنمية"، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية ، جامعة الكويت ، العدد 28 ،94.

العتيبي، فالح شجاع.(2010) :"مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها علي مستوى اداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي"، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.

العضاضي، سعيد بن علي. (2012): "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9 ، المجلد 5 ، ص ص 66 -99.

العرابي، حمزة ، و نوارة إيمان.(2016) :"دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات"، مجلة الأبحاث القتصادية العدد 2، 14 6.

العميره، محمد بن عبدالعزيز.(2003) :"علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي"، مركز الامير سلطان لمعالجة وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، السعودية.

الغنيم، محمد.(2016): "مليارات المُحسنين «مُعطّلة»! تحقيقات وتقارير"، صحيفة الرياض، السعودية.

القرشي، حسين بن رده.(2008) : "معايير الجودة للعمل الخيري المتميز مواءمة معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة للعمل الخيري"، الجودة والعمل الخيري، اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية، السعودية.



DOI: 10.51325/ijbeg.v3i2.24 EuroMid Academy of Business & Technology

المجلس السعودي للجودة.(2019): &id=114&view=article&https://www.sqc.org.sa/index.php?option=com_content lang=sa&Itemid=83. (تاريخ الوصول 4 8, 2020).

الهيئة العامة للأوقاف.موقع الهيئة العامة للأوقاف. (2020): www.awqaf.gov.sa/ar/media-center/news/الهيئة-العامة-للأوقاف-تعمل-على-صياغة-استراتيجية-خاصة-بتنظيم-الأوقاف (تاريخ الوصول 12 10, 2020).

بدر، رشاد محمود.(2009): "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير"، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

بن عيشاوي، احمد.(2006): "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية"، الجزائر: مجلة الباحث،العدد 04.

بن عيشاوي، أحمد.(2008): "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، جامعة الجزائر، الجزائر.

بوريش، هشام.(2017) :"المؤسسات الوقفية: بين قياس الأداء الاستراتيجي وتحسين جودة خدماتها"، جامعة الامير عبدالقادر للعلوم الاسلامية، الأردن.

حبشي، فتحية.(2007) : "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة"،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

حسن، نوبي محمد.(2011): "الوقف والعمران الإسلامي" المجلد الاول،جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حكيم، عظيم. (2017): "أساليب إدارة الوقف"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د.االطاهر مولاي -سعيدة، الجزائر.

زديرة، شرف الدين.(2017) : "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

زقزوق، خالد جميل.(2008): "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى"،جامعة ام القرى،مكة المكرمة.

سيد، أحمد؛ حاج، عيسى ؛ و التميمي، وفاء صبحي صالح.(2013) : "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين"، جامعة البليدة، الجزائر.

شيهاني، سهام.(2010): مداخلة بعنوان : "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي-الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة"، جامعة سعيدة يومي، الجزائر.

صالح، أمير عمر حسنين.(2015) : "أثر إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف." مجلة الشرق للدراسات والبحوث العلمية، 9, 2015.

عبد الله، طارق.(2012) : "آفاق مستقبل الوقف في تونس"، ندوة الوقف في تونس:الواقع وبناء المستقبل، 28-29 فبراير. تونس.

عبدالحليم، مزغيش.(2012) :"تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الجزائر، الجزائر.

عبدالرحمن، معالي عباس الشريف.(2018) : "إدارة الجودة الشاملة الموجهة واثرها على الإداء المؤسسي "،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عبدالعال، حازم ياسر.(2007): "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخلوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين"، الجامعة الاسلامية، المدينة المنورة.



DOI: 10.51325/ijbeg.v3i2.24 EuroMid Academy of Business & Technology

عبدالعظيم، حمدي.(2009): "النتائج المترتبة على تهميش الوقف الإسلامي"، المؤتمر الثالث للأوقاف، الوقف الإسلامي" اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة". الجامعة الإسلامية، السعودية.

عبد ربه ،مجدي محمد مصطفى. (2014): "التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمُان"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، مجلد 2 ، العدد 5، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.

عقيلي، عمر وصفي.(2001) : "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

قادة، يزيد.(2012): " واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، جامعة ابي بكر بلقيد، الجزائر.

لشرف، نسيمة.(2011): "معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الإستشفائية"، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

وزارة العدل. تطوير العمل الوقفي على طاولة وزيري "العدل" و"العمل". (2019). www.moj.gov.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/NewsDetails.aspx?itemId=941 (تاريخ الوصول 13 10, 2020).

وكالة الأنباء السعودية. غرفة الرياض تلقي الضوء على تحديات قطاع الأوقاف. (2019). newsid=1984356&www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?lang=ar (تاريخ الوصول 12 10, 2020).



## References

Abd Rabh, Majdi Muhammad Mustafa. (2014). Administrative challenges facing charitable societies and ways to confront them an applied study on a sample of charitable societies in Oman, *Journal of Arts and Social Sciences*, 2(5). (in Arabic)

Abdel Aal, Hazem Yasser. (2007). The extent of implementation of total quality management in serving cell phone customers in a Jawwal Company from the viewpoint of its employees in Palestine, The Islamic University, Madinah. (in Arabic)

Abdel Azim, Hamdi. (2009). The consequences of marginalizing the Islamic endowment, The Third Conference of Endowments, The Islamic Endowment: "Economy, Administration, and Building of Civilization". The Islamic University, Saudi Arabia. (in Arabic)

Abdel Halim, Mezgish. (2012). Improving institution performance under total quality management, University of Algiers, Algeria. (in Arabic)

Abdul Rahman, His Excellency Abbas Al-Sharif. (2018). Total quality oriented management and its impact on institutional performance, Sudan University of Science and Technology, Sudan. (in Arabic)

Abdullah, Tariq. (2012), Prospects for the future of the Waqf in Tunisia, The Endowment Symposium in Tunisia: Reality and Building the Future, February 28-29. Tunisia. (in Arabic)

Adadhi, Saeed bin Ali. (2012). Obstacles to the application of total quality management in Higher Education Institutions, a Field Study, *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 5(9), 66-99. (in Arabic)

Alareeni, B. (2018). The impact of firm-specific characteristics on earnings management: evidence from GCC countries. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(2), 85-104. https://doi.org/10.1504/IJMFA.2018.091659

Alareeni, B., & Branson, J. (2013). Predicting Listed Companies' Failure in Jordan Using Altman Models: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 113. https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p113

Alareeni, B.A. (2019). The associations between audit firm attributes and audit quality-specific indicators: A meta-analysis, *Managerial Auditing Journal*, 34(1), 6-43. https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2017-1559

Al-Ghunaim, Muhammad. (2016). Billions of philanthropists are disabld, investigations and reports, Al-Riyadh newspaper, Saudi Arabia. (in Arabic)

Al-Harbi, Haiah Muhammad Saeed. (2002). Total quality management as an entrance to the development of Saudi universities, a study of the Saudi academy's attitudes toward the application of its principles, and their perspective on the contribution of this application to the development of the university, unpublished PhD thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah. (in Arabic)

Al-Jarifani, Imad Abdullah (2008). Guiding quality in charitable work through the balanced scorecard, quality and charitable activities, the ninth annual meeting of charitable organizations in the eastern province, Saudi Arabia. (in Arabic)

Al-Jubouri, Jamal Majmoud. (2011). The impact of implementing total quality management on beneficiary services in non-governmental islamic relief organizations, Omdurman Islamic University, Sudan. (in Arabic)

Al-Orabi, Hamza, and Nawara Iman. (2016). The role of total quality management in strengthening corporate governance, *Journal of Economic Research*, (2), 146. (in Arabic)

Al-Otaibi, Faleh shugaa. (2010). The extent of commitment to the application of total quality management standards and their impact on the level of human resources performance an applied study on human resources management in the Kuwaiti National Guard, Kuwait: Middle East University. (in Arabic)

Al-Qurashi, Hussain bin Reda (2008). Quality standards for distinguished charitable work, harmonization of the standards of the King Abdulaziz Award for Quality for Charitable Work, Quality and Charitable Work, the ninth annual meeting of charities in the Eastern Province, Saudi Arabia. (in Arabic)

Al-Rabiah, Abdullah Muhammad; Shreim, Hassan Muhammad; And Al-Rasheed, Muhammad Nasser (2008). The extent of awareness of workers in charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia to the concept of quality implementation, Quality and Charitable Work, the ninth annual meeting of charitable organizations in the Eastern Province, Saudi Arabia. (in Arabic)

Alsalahat, Sami. (2013). Endowment quality, a study in management and development standards, *Journal of Sharia and Islamic Studies*, Kuwait University, (28), 94. (in Arabic)

Al-Saleh, Mohammed bin Ahmed. (2001). Waqf in Islamic law and its impact on community development, Vol. 1, King Fahd National Library, Riyadh, Saudi Arabia. (in Arabic)

Alshaya, Mohammed Abdullah. (2013), Evaluating the level of total quality practice in charitable societies from the viewpoint of workers: a study applied to family

associations in the cities of Buraidah and Al-Rass. *Journal of Human Sciences, Majma'ah University*, (3), 15-74. (in Arabic)

Al-Thubaiti, Zaban Bin Eida. (2008). Total quality in charitable work ... the beneficiary first, quality and charitable work, the ninth annual meeting in the Eastern Province, Saudi Arabia. (in Arabic)

Al-Thumairi, Abdul Salam. (2016) .81% of endowment problems are court jurisprudence and mismanagement, *News and Reports, Economic Newspaper*, Riyadh, Saudi Arabia. (in Arabic)



Aqili, Omar Wasfi (2001). The integrated methodology for total quality management (point of view), *Wael Publishing House*, Amman, Jordan. (in Arabic)

Aumira, Mohammed bin Abdulaziz. (2003). Total quality relationship with functional performance in the health sector, Prince Sultan Center for Cardiac Treatment and Surgery for the Armed Forces in Riyadh, Saudi Arabia. (in Arabic)

Badr, Rashad Mahmoud. (2009). The impact of application of total quality principles on the performance of foreign ngos operating in the gaza strip, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University - Gaza, Palestine. (in Arabic)

Ben Ishaoui, Ahmed. (2008). Total quality management in hotel institutions in algeria, University of Algiers, Algeria. (in Arabic)

Bin Ishawi, Ahmed: (2006). Total quality management in service institutions, Algeria: *Al-Baheth Journal*, (4). (in Arabic)

Boresh, Hisham. (2017). Endowment institutions: between measuring strategic performance and improving the quality of their services, Prince Abdul Qadir University for Islamic Sciences, Jordan. (in Arabic)

Costandi, S., Hamdan, A., Alareeni, B., & Hassan, A. (2019). Educational governance and challenges to universities in the Arabian Gulf region. *Educational Philosophy and Theory*, 51(1), 70-86. https://doi.org/10.1080/00131857.2018.1434621

Habashi, Fethiye. (2007). Total quality management with an applied study in the fermal pharmaceutical production unit of constantine, University of Mentouri Constantine, Algeria. (in Arabic)

Hakem, Adhem. (2017). Methods of Waqf administration, Master Thesis, Faculty of Law and Political Science, University of Dr. El-Taher Moulay-Saida, Algeria.

Hassan, Nubian Muhammad. (2011). Islamic endowment and urbanism, Vol. 1, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. (in Arabic)

Hoffherr, G. e. (1994). Break-through thinking in total quality management Newjersey: Engle wood Cliffs.

Kharashi, Abdullah bin Othman. (2008). Quality management applications in charities. Quality and charitable work, the ninth annual meeting of charitable organizations in the Eastern Province, Saudi Arabia. (in Arabic)

Lashraf, Nassima. (2011). Total quality management standards as supporting the quality of hospital services, Qasid University. (in Arabic)

Ministry of Justice. (2019). Developing waqf work at the table of the "justice" and "labor" ministers. (in Arabic)

Qada, Yazid. (2012). The reality of the application of total quality management in Algerian educational institutions, Abi Bakr Belguid University, Algeria. (in Arabic)

Saleh, Amir Omar Hassanein. (2015). The impact of total quality management as a strategy for developing academic performance at taif university. *Orient Journal for Scientific Studies and Research*, (9). (in Arabic)

Saudi Press Agency. (2019). Riyadh Chamber sheds light on the challenges of the endowment sector. www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?lang=ar&newsid=1984356 (access date 12 10, 2020). (in Arabic)

Saudi Quality Council. (2019): https://www.sqc.org.sa/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=83&lang=sa. (Accessed: 4/8/2020). (in Arabic)

Sheehani, Seham. (2010). Intervention entitled: The possibility of applying the total quality management system in higher education - the national forum on total quality management and institution performance development, Saida Yume University, Algeria. (in Arabic)

Sied Ahmed; Haji, Isa; And Tamimi, Wafa Sobhi Saleh. (2013). Application of total quality management to improve personnel performance, Blida University, Algeria. (in Arabic)

Zadira, Sharafuddin. (2017). The role of total quality management in improving the quality of services in hospital institutions, Mohamed Khaider University, Biskra, Algeria. (in Arabic)

Zakzouq, Khaled Jamil. (2008). Application of total quality management principles to improve the performance of the college of community service and continuing education at umm al-qura university, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah. (in Arabic)