

## العوامل الحاكمة في نجاح تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية

دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب واقتراح نموذج لنجاح التطبيق

### *Critical factors of success for adopting Total Quality Management Culture in Kuwaiti Organizations*

*Cease study on the Public Authority for Education and training and proposed a Model.*

د. أحمد صالح الأثري<sup>1</sup>

أستاذ مشارك تخصص إدارة الاعمال

كلية الدراسات التجارية ، قسم إدارة الأعمال

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت

تاريخ النشر: 24 / 06 / 2021

تاريخ القبول: 18 / 06 / 2021

تاريخ الاستلام: 09 / 05 / 2021

#### ملخص :

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التنظيمي، وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد.

وعلى الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه، وثبتت فاعليته في العديد من المشروعات الصناعية والخدمية اليابانية، وأخذ طريقه وبقوة في التطبيق العملي بغالبية المنظمات الأمريكية والأوروبية إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق، أو حتى الاقتناع الكامل به في المؤسسات العربية، ولم يتم إدراجه في قائمة اهتماماتها وأولوياتها.. لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تحديد العوامل الحاكمة في نجاح أو فشل تطبيق وتأسيس ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، والتعرف على هذه العوامل وكيفية التعامل منها لتحديد ما أو لاستغلالها في تحقيق نجاح تطبيق ثقافة الجودة الشاملة، ومن ثم اقتراح نموذج يساعد على نجاح تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات الكويتية.

إضافة إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الإفرزات الهامة لتطور الفكر الإداري، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها، إذا ما تبين أنها منوطة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل. حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق وتجنب تحدياته.

من جانب آخر فقد تناولت الدراسة خمسة أبعاد تتعلق بثقافة الجودة وكل منها ما عدا واحد لها سبعة عناصر وواحد فقط يحتوي على ستة فقط وهذه الأبعاد هي ( تم اخذ المقياس من Arab Maritime Transport Academy , 1993 ): القيادة ، الهياكل والنظم، التوجيه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر وقد تم استخدام تحليل العوامل الحاكمة لاستخلاص نتائج الدراسة والتي كان أهمها اقتراح نموذج لنجاح تطبيق ثقافة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بتطبيق اربع عوامل وهي (الادرة، التدريب، القيادة والتحسين المستمر، النظم والرقابة والقياس) مع عناصرها الفرعية.

الكلمات المفتاحية: (العوامل الحاكمة - ثقافة الجودة - الجودة الشاملة - القيادة - التحسين المستمر - الإدارة)

#### Abstract:

Total quality management considered a new approach for management science which had gain a lot of interest during the past few years for its role in developing organization by building a quality culture within the organizations. It's become a new way for organizational total development and continuous improvement to face and overcome the new challenges of globalization. Total quality management approach had been used by too many organizations in Japan and U.S.A and Europe, and it had a tremendous impact on the effectiveness and productivity of these organizations. But tell now this approach still far away from being adopt or even just to think about putting it as priorities or interest in Arabic organizations. For that reason, the researcher objective in this research is to attract the attention of the Kuwaiti organization in all sectors to Total quality management approach, and to assist them to consider it as a new culture for their businesses plans and strategies, and to look for the critical factors of success for the adopting Total quality management culture in the organizations. From other hand the researcher also aims to defines and determined the critical factor of success for Kuwaiti organization, and to propose a model to help these organization for a successful adoption of total quality management culture. To reach these objectives the researcher had tackles five dimension which involve in quality culture (Leadership, Structures and Systems, Customer Fucose, Process and Measurements, continuous improvement) Arab Maritime Transport Academy, 1993, and by using the factor analyses approach, the study had proposed a model for Total quality management culture successful adoption, which includes fours factors (Management, Training, Leadership and continues improvement, and Process Control and Measurements).

**Key words:** (Critical factors- Quality Culture- total Quality- Leadership- continuous improvement- Management)

## 1. المقدمة :

على الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه، وثبتت فاعليته في العديد من المشروعات الصناعية والخدمية اليابانية ، وأخذ طريقه وبقوة في التطبيق العملي بغالبية المنظمات الأمريكية والأوروبية ، وأيضاً لاقى القبول والاقتران ودخل دائرة التنفيذ الفعلي بالمنظمات بالدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي منهجاً وطريقاً لها - النمر الآسيوية - إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق ، أو حتى الاقتران الكامل به في المؤسسات العربية ، ولم يتم إدراجه في قائمة اهتماماتها وأولوياتها. إذ أن هذا المدخل مازال كل نصيبه في المنطقة العربية إنه مثار نقاش في ندوات تعقد هنا أو هناك، ولم تصدر حتى الآن من البوادر ما يشير إلى الاهتمام الكافي بهذا الأسلوب الحديث - باستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على شهادة الأيزو - والذي يمكن أن يكون مناسباً لانتشارها من عرشها وسط بيئة عمل كلها تحديات وعلى مختلف الأصعدة الإقليمية والدولية (احمد، 2001).

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية ، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها ، إذا ما تبين أنها مناوئة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل . حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق وتجنب تحدياته.

كما تواجه المنظمات في العصر الحديث، أو في الأوقات الحالية بضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وريحتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية ، والإنتاجية، والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها ، والتغييرات التنظيمية التي نعيها لا نقصد بها فقط إحداث تعديلات وإدخال تحسينات على مختلف البرامج والعمليات، ولكن أهم من ذلك كله تعديل ثقافة العاملين، بل وتعديل ثقافة المنظمة بكاملها (جوزيف 1996).

إننا نعيش الآن فترة التحديات في تاريخنا، وتلك التحديات التي تواجهنا هي اختبار حقيقي لأمننا وامنظمتنا ولكل فرد منا كمدير أو قائد. هذه التحديات ظهرت من ثورة المعلومات التكنولوجية، والتي تمثل تغيير جوهري للكيفية التي يؤدي بها العمل، إن هؤلاء الذين يدركون أهمية هذه التغييرات ويكيفون أنفسهم لمقابلتها سيصبحون هم القادة في هذه المرحلة من التاريخ، ومن ثم فإن هؤلاء الذين يتحركون ببطء للتعلم من هذه التحولات والبطء في التكيف لمواجهتها سيواجهون صعوبات بالغة.

لقد أصبحت تلقي مشكلة تطوير وتحسين جودة الإنتاج منذ بداية هذا العقد اهتماماً ملحوظاً ومكثفاً في غالبية دول العالم، استناداً إلى أن تطوير وتحسين جودة المنتج يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار. ولهذا نجد تطوراً مستمراً في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف واستمرار تدعيمه.

إضافة إلى ما تقدم ظهور الاتجاه العالمي نحو التطوير المستمر لجودة الإنتاج وفقاً لأسس اقتصادية وعلمية متطورة بهدف تقليل العيوب وتحقيق السعر التنافسي، بل أن هذا الاتجاه قد تجسد عملياً وواقعياً في إطار أساليب إدارية تتعلق بتطوير وتحسين جودة المنتجات (خالد 1997).

إن المؤسسات الكويتية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الإرتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، وهذا يدعونا إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الكويتية الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء، لتأخذ بالمستحدث منها، والذي ثبتت فاعليته في الإرتقاء بأداء المنظمات، ولعل أحد الإتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها ولاقته قبولا عاما في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التنظيمي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمنظمة. (جوزيف 1996).

## 2. أهداف ومنهجية الدراسة

إن الهدف الأول من وراء إجراء هذه الدراسة هو تحديد العوامل الحاكمة في نجاح أو فشل تطبيق وتأسيس ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الكويتية الحكومية، والتعرف على هذه العوامل وكيفية التعامل منها لتحسينها أو لاستغلالها في تحقيق نجاح تطبيق ثقافة الجودة الشاملة، ومن ثم اقتراح نموذج يساعد على نجاح تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات الكويتية.

أما الهدف الثاني فهو محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها، إذا ما تبين أنها مناوئة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل. حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته مع أخذ الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب كدراسة حالة.

هذا وقد تم اختيار عينة الدراسة لتكون من العاملين بوظائف مدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم في ديوان الهيئة والعاملين في القطاعات الثلاث (التعليم - التدريب - الإدارية والمالية) حيث تم توزيع 40 استبانة تم تجميع 28 استبانة فقط حيث تم تحليلها وعرض نتائجها بالدراسة.

من جانب آخر فقد تناولت الدراسة خمسة أبعاد تتعلق بثقافة الجودة وكل منها ما عدا واحد لها سبعة عناصر وواحد فقط يحتوي على ستة فقط وهذه الأبعاد هي (تم أخذ المقياس من Arab Maritime Transport Academy, 1993):

1. القيادة ( إدراك دور الإدارة - دور الإدارة - قبول مسئولية الجودة - التحول الشامل - السلوك والدافعية - قيادة التغيير - المشاركة والملكية)

2. الهياكل والنظم (الاتصال - العمل الجماعي - المهام - التدريب - التعليم - استقرار الهدف - مراقبة التقدم)

3. التوجيه بالمستهلك (المستهلكون الخارجيين - المستهلكين الداخليين - التغذية العكسية - المشاركة في تخطيط المنتج - حل المشاكل المشتركة - الإدارة كمورد ومستهلك)

4. العملية والقياس ( تفهم العملية - القياس - تفهمك النواحي غير القابلة للقياس - تفهم الاختلاف - التلاعب بالنظام - الفحص - التالف وتكلفة الجودة )

5. التحسين المستمر ( التخطيط - استثمار التفكير - استخدام القياس - التحسين المستمر - التعظيم - شهادات الجودة - الأرباح)

## 3. تعريف العوامل الحاكمة للنجاح ( -CFS-Critical Factors of Success ):

إن أول من كتب عن العوامل الحاكمة للنجاح هو Daniel 1961 وذلك في مقاله له في بداية عام 1960، حيث قوبلت الفكرة والمبدأ حين ذاك بالقليل من الاهتمام، وحتى عقد من الزمان عندما قام Anthony 76 باستخدام المبدأ في تصميم نظام تحكم إداري. أما الآن فهناك العديد من الدراسات التي اعتمدت على استخدام العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة والتخطيط ونظم المعلومات الإدارية ورفع أداء العاملين وتطوير المنتج إضافة إلى التدريب (Kanji and Tambi, 1999).

تم تعريف العوامل الحاكمة للنجاح بواسطة (Oakland 95) حيث بينها بأنها ما يجب على المنظمة إن تقوم به للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الفحص وتجزئة وقياس أثر هذه الأعمال، كما أضاف بأنه يجب إن لا يكون هناك أكثر من ثمانية عوامل حاكمة و لا تزيد عن أربعة إن كانت المنظمة تسعى فقط للاستمرار والبقاء في العمل. وتعتبر العوامل الرئيسية والأهداف الفرعية التي يجب إن تحققها المنظمة أو تحتاجها وبواسطتها يمكن تحقيق رسالة المنظمة، علما بأنها لا تبين كيف يمكن تحقيقها كما إن بعضها لا يمكن التعامل معه وأدارته بصورة مباشرة حيث انه في بعض الأحيان تبين حالات أمل أو خوف ولكن بالتأكيد تبين الطريق للنجاح. كما عرفها كل من (Yusof and Aspinwall 1999) بأنها ألاماكن الحساسة في التخطيط الإداري والأجراء الذي يجب إن يطبق لتحقيق الجودة الإدارية في الوحدة الإدارية. إما (Kanji and Tambi, 1999) فقد عرفها بأنها الأمور القليلة التي يجب إن تسير بأسلوب جيد لضمان تحقيق النجاح، كما تبين إن هذه الأمور يجب إن تعطى اهتمام خاص.

إن هذه التعريفات تري إن العوامل الحاكمة للنجاح عبارة عن نقاط أو مناطق أو أهداف يجب إن تعطى أهمية كبرى وتعامل معاملة خاصة من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف والجودة والأداء العالي، لذا يجب إن تعرف وتحدد هذه النقاط وتقاس قبل البدء بتنفيذ اي مشروع جديد بالمقابل فقد بين (Zairi) ان من أهم الأمور صعوبة في دراسة العوامل الحاكمة للنجاح هو تعريفها وقياسها قبل ان تتحول إلى عوامل حاكمة، لذا فالدراسة المتأنية والتفهم للأمور والنقاط المهمة في بيئة العمل وقراءة الأبحاث التي تمت في المجال ستؤدي إلى مساعدة المنظمة لتطوير و تفهم أكبر وأفضل للعوامل الحاكمة والتي من الممكن ان تؤدي في عملية التطوير المستقبل (Yusof and Aspinwall 1999).

#### 4. أهداف ومنهجية الدراسة:

ان الهدف الأول من وراء إجراء هذه الدراسة هو معرفة ما هي العوامل الحاكمة في تأصيل ثقافة الجودة في المؤسسات الكويتية الحكومية عن طريق دراسة حالة كما تبحث في دراسة الوضع الحالي وكيفية تطويره ليتماشى مع التطلعات والأهداف الخاصة بالنمو. اما الهدف الثاني من وراء إعداد هذا البحث هو بيان أهمية مفهوم ثقافة الجودة والجودة الشاملة كمفهوم حديث في العالم وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالات المنشورة لتأخذ كأفضل تطبيق ( Best practice ) لتطبيقات الجودة وثقافتها، كما تم تصميم استبانته من واقع ما ذكر في الأبحاث المذكورة ومن ثم عمل البحث كدراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وتم تحديد مجتمع البحث ليكونوا المدراء والمراقبين ورؤساء الأقسام وتم توزيع 40 استبانته عليهم ومن ثم تم استرجاع 28 استبانته وتم تحليلها. حيث تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل ( Factor Analyses ) في تحليل نتائج الدراسة من أجل تحديد نموذج أو العوامل الحاكمة في تأصيل تطبيق ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية.

#### 5. تحليل العوامل:

ان تحليل العوامل هو وسيلة إحصائية هدفها توضيح وتعريف هيكل البيانات في المصفوفة، حيث تقوم بتحليل العوامل بالتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات وتبين العلاقة بينهما سواء علاقة التداخل او الارتباط ومن ثم يقوم بعد ذلك بدمج المتغيرات المتقاربة في عامل واحد رئيسي، وهذا هو الهدف الرئيسي لتحليل العوامل وهو الاختصار والتقليل حيث تهتم وظيفة الاختصار بتوضيح المتغيرات المتعددة في عامل واحد رئيسي اما وظيفة التقليل فهي تقوم بحساب قيمة كل متغير ومن ثم تستبدل هذه القيم بقيمة العامل الرئيسي الذي تم توضيحه (Hair et al.1998)

#### 5.1 هدف تحليل العوامل:

ان نقطة البداية لاسلوب تحليل العوامل مثلها مثل باقي الأساليب الإحصائية الأخرى وهو تحديد مشكلة الدراسة، ان الهدف الرئيسي من وراء استخدام هذا الأسلوب هو إيجاد طريقة لاختصار البيانات المشتملة على مجموعة من المتغيرات الأصلية في عامل واحد

حسب تشابها وتقاربا وذلك بأقل حسارة للبيانات (Gorsuch, 1983 – Rummel, 1970). بصورة عامة فان أسلوب تحليل العوامل يهدف الى تحقيق ثلاث أهداف هي:

1. تحديد العلاقة بين المتغيرات.
2. تحديد وتعريف المتغيرات الممثلة لبقية المتغيرات الأخرى الباقية.
3. خلق مجموعة جديدة من المتغيرات.

## 5.2 تصميم تحليل العوامل:

ان تصميم تحليل العوامل يتعلق بثلاث قرارات رئيسية هي:

1. حساب المدخلات لتقابل الهدف المحدد لتجميع المتغيرات.
2. تصميم الدراسة من ناحية عدد المتغيرات وطرق حساب المتغيرات.
3. حجم العينة.

## 5.3 العلاقة بين المتغيرات:

ان الخطوة الاولى في التصميم تركز على طريقة حساب العلاقات في المصفوفة سواء كان نموذج R او نموذج Q ففي النموذج الاول يتم حساب العلاقة بين المتغيرات كلها في المصفوفة اما النموذج الثاني فيتم حساب العلاقة بين المتغيرات كل على حدة.

## 5.4 اختيار العوامل وطرق الحساب والقياس:

هنا يجب ان تتم الإجابة على التساؤلات التالية: كيف سيتم حساب وقياس هذه المتغيرات؟ ما هو عدد المتغيرات التي يجب ان تشملها الدراسة؟ ان حساب المتغيرات في تحليل العوامل يفترض ان يتم بطريقة Matric measurement الا انه في بعض الاحيان تظهر متغيرات خادعة (Dumy) coded 0-1 وهي تعتبر non matric ولكن يمكن استخدامها في التحليل، اذا ظهرت كل المتغيرات على انها Dummy فيجب استخدام طريقة تحليل متخصصة مثل طريقة Boolean لتحليل العوامل. من جانب آخر فعلي الباحث ان يقوم بمحاولة اختصار عدد المتغيرات الموجودة مع المحافظة على عدد معقول من المتغيرات لكل عامل.

## 5.5 متطلبات استخدام تحليل العوامل:

قبل استخدام اسلوب تحليل العوامل هناك بعض المتطلبات التي يجب ان تغطي بصورة مقبولة وهي العلاقة بين المتغيرات وحجم العينة وطريقة الحساب السابق ذكرها، اضافة الى انه يجب تطابق التحليل مع متطلبات Barlett test .

## 5.6 Barlett test : (BTS)

يمكن استخدام طريقة BTS الإحصائية لفحص الفرضيات حيث يكون استخدام مصفوفة العلاقات هنا كمصفوفة تعريف ( حيث تكون العلاقات المطلوبة هي 1 وخارجها 0) واذا لم يتم رفض الفرضية الصفرية وكان حجم العينة كبير جدا فيجب على الباحث استخدام اسلوب تحليل العوامل.

## 5.7 Kaiser – Meyer – Oklin (KMO)

وهو تحليل يقيس دقة العينة وصلاحياتها للتحليل باستخدام تحليل العوامل، حيث يجب ان تكون العلاقة بين كل ثنائي من المتغيرات ما بين 0.0 الى 1.0 علما بان القيم الصغيرة تدل على ان استخدام تحليل العوامل غير مناسب حيث انه لا يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرات. عموما فقد وضع Kaiser (1974) الخوط العريضة لنتائج تحليل KMO لقبول العينة وهي:

0.90	ممتاز جدا
0.80	جيد جدا
0.70	جيد
0.60	مقبول
0.50	بائس
أقل من 0.50	غير مقبول (مرفوض)

### 5.8. حجم العينة:

لقد بين كل من Rummel,1970 – Gorsuch 1983 – Hair et al 1998 ان حجم العينة المقترح هو 100 او أكثر إلا أن بعض الباحثين يقترحون وجود 20 حالة لكل متغير او عشر إجابات لكل متغير لتكون العينة صالحة للدراسة.

### 5.9. Factor Extraction Method and Rotation Process.

عند تغطية كل المتطلبات الخاصة باستخدام تحليل العوامل يتم استخدام تحليل المكونات الرئيسية Principal Component Analysis وطريقة Varimax .

### 5.10. Principal Component Analysis

وهي نموذج العوامل حيث يتم بواسطتها تقييم العوامل بواسطة مجموع المتغيرات، وهي طريقة مناسبة للوصول الى أقل عدد من العوامل بغض النظر عن حجم المتغيرات المستخدمة ( او مهما كان حجم المتغيرات كبيرا)

### 5.11. Varimax Rotation

وهي تقوم بتقليل عدد المتغيرات في كل عامل والتي حصلت على معدل Loading عالي.

### 5.12. Eigenvalues

وهي مصفوفة تستخدم لتحديد العوامل التي ستحلل وتقيس المتغيرات المحسوبة على كل عامل. ويعد العامل جيد جدا اذا حصل على قيمة أعلي من 1.0 .

### 5.13. Communality

وهي تقيس العلاقة بين المتغير الأصلي مع جميع المتغيرات الموجودة في التحليل حيث يجب ان تكون نتائج التحليل تتراوح ما بين 0.5 - حتى تكون المتغيرات قابلة لتحليل العوامل.

### 5.14. Factor Score

وهي تقيس العوامل الجديدة التي توصل اليها التحليل حيث تقيس كل المتغيرات الأصلية والمهمة في تكوين العامل الجديد.

### 5.15. استخدام التحليل:

قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل العوامل الحاكمة لتحليل الاجابة الوادة في الاستبانة وذلك من اجل اختصار المعلومات الواردة في مجموعات متشابهة للمتغيرات المستخدمة مع ضمان اقل ضياع للمعلومات اضافة الى مساعدة الباحث لبناء النموذج الخاص بالدراسة.

### 6. نتائج الدراسة:

#### الجدول (1) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.995	.997	28

تم تحليل الأربع والثلاثون متغير الواردة في الاستبانة، وبينت عمليات القياس انها حصلت على معدل 997. مما يعد معدل عالي للمصدقية كما يظر في الجدول (1)، كما تم استخدام قياس الارتباط لقياس ارتباط كل متغير مع المجموعة، حيث بين التحليل وجود علاقات قوية بين المتغيرات ولم يسجل احدهم اقل من مستوى القبول وهو 0.3 كما يظهر في الجدول رقم (2) من جانب آخر فقد كان قياس Alpha هو 997. والذي يبين ان عمليات القياس حصلت على معدل عالي للمصدقية.

### جدول (2) Correlation Matrix

ادراك دور الادارة	دور الادارة	قبول مسؤولية الجودة	التحول الشامل	السلوك والدافعية	قيادة التغيير
ادراك دور الادارة	1				
دور الادارة	0.957	1			
قبول مسؤولية الجودة	0.922	0.901	1		
التحول الشامل	0.895	0.887	0.944	1	
السلوك والدافعية	0.86	0.858	0.925	0.861	1
قيادة التغيير	0.879	0.876	0.923	0.851	0.978
المشاركة والملكية والمخاطرة	0.918	0.911	0.928	0.859	0.954
الاتصال	0.908	0.869	0.938	0.835	0.936
العمل الجماعي	0.931	0.922	0.952	0.876	0.943
المهام	0.879	0.847	0.929	0.813	0.918
التدريب	0.85	0.891	0.869	0.855	0.886
التعليم	0.885	0.912	0.921	0.867	0.886
استقرار الهدف	0.861	0.839	0.935	0.904	0.873
مراقبة التقدم	0.865	0.863	0.932	0.901	0.901
المستهلكين الخارجيين	0.88	0.88	0.954	0.905	0.936
المستهلك الداخلي	0.921	0.888	0.923	0.868	0.901
التغذية العكسية من المستهلك	0.822	0.83	0.893	0.884	0.874
حل المشاكل المشتركة	0.866	0.852	0.948	0.898	0.94
المشاركة في تخطيط المنتج	0.862	0.886	0.905	0.879	0.861
تفهم العملية	0.793	0.819	0.851	0.863	0.796
الادارة كمورد ومستهلك	0.871	0.825	0.89	0.892	0.832
القياس	0.899	0.915	0.925	0.895	0.926
تفهم النواحي غير القابلة للقياس	0.871	0.896	0.943	0.947	0.894
تفهم الاختلاف	0.927	0.943	0.935	0.904	0.912
التلاعب بالنظام	0.849	0.909	0.869	0.872	0.861
الفحص	0.893	0.897	0.905	0.912	0.906
التالف وتكلفة الجودة	0.888	0.898	0.924	0.935	0.884
التخطيط	0.893	0.86	0.924	0.893	0.921
استثمار التفكير	0.903	0.913	0.928	0.889	0.934
استخدام القياس	0.838	0.868	0.891	0.865	0.873
التحسين المستمر	0.907	0.867	0.948	0.896	0.922
التعظيم	0.891	0.855	0.948	0.91	0.921
شهادات الجودة	0.872	0.909	0.898	0.9	0.902
الارياح	0.95	0.914	0.934	0.92	0.905

مراقبة التقدم	استقرار الهدف	التعليم	التدريب	المهام	العمل الجماعي	الاتصال	المشاركة والملكية والمخاطرة	
								ادراك دور الادارة
								دور الادارة
								قبول مسؤولية الجودة
								التحول الشامل
								السلوك والدافعية
								قيادة التغيير
							1	المشاركة والملكية والمخاطرة
						1	0.949	الاتصال
					1	0.949	0.955	العمل الجماعي
			1	0.949	0.94	0.906		المهام
			1	0.833	0.893	0.859	0.912	التدريب
		1	0.891	0.887	0.928	0.871	0.88	التعليم
	1	0.931	0.895	0.893	0.908	0.883	0.871	استقرار الهدف
1	0.952	0.927	0.935	0.881	0.901	0.887	0.914	مراقبة التقدم
0.904	0.919	0.911	0.883	0.928	0.961	0.909	0.91	المستهلكين الخارجيين
0.936	0.945	0.94	0.92	0.943	0.947	0.92	0.919	المستهلك الداخلي
0.959	0.937	0.923	0.928	0.87	0.873	0.833	0.875	التغذية العكسية من المستهلك
0.91	0.904	0.923	0.855	0.906	0.935	0.901	0.935	حل المشاكل المشتركة
0.924	0.94	0.968	0.887	0.874	0.912	0.873	0.87	المشاركة في تخطيط المنتج
0.905	0.905	0.938	0.833	0.819	0.824	0.759	0.784	تفهم العملية
0.916	0.923	0.923	0.841	0.823	0.856	0.843	0.862	الادارة كمورد ومستهلك
0.922	0.902	0.912	0.89	0.917	0.917	0.886	0.908	القياس
0.9	0.899	0.888	0.879	0.84	0.898	0.865	0.892	تفهم النواحي غير القابلة للقياس
0.909	0.895	0.918	0.882	0.917	0.93	0.883	0.907	تفهم الاختلاف
0.92	0.916	0.94	0.937	0.82	0.89	0.83	0.89	التلاعب بالنظام
0.942	0.926	0.914	0.961	0.839	0.903	0.865	0.92	الفحص
0.919	0.948	0.951	0.892	0.843	0.9	0.863	0.885	التالف وتكلفة الجودة
0.923	0.914	0.885	0.869	0.914	0.899	0.899	0.909	التخطيط
0.949	0.932	0.943	0.926	0.908	0.944	0.932	0.931	استثمار التفكير
0.959	0.941	0.922	0.948	0.856	0.888	0.847	0.894	استخدام القياس
0.904	0.919	0.9	0.846	0.952	0.928	0.917	0.894	التحسين المستمر
0.923	0.938	0.894	0.865	0.932	0.913	0.924	0.895	التعظيم
0.931	0.907	0.891	0.951	0.837	0.915	0.864	0.931	شهادات الجودة
0.882	0.89	0.902	0.842	0.893	0.925	0.876	0.883	الازياح



القياس	الادارة كمورد ومستهلك	تفهم العملية	المشاركة في تخطيط المنتج	حل المشاكل المشتركة	التغذية العكسية من المستهلك	المستهلك الداخلي	المستهلكين الخارجيين	
								ادراك دور الادارة
								دور الادارة
								قبول مسؤولية الجودة
								التحول الشامل
								السلوك والدافعية
								قيادة التغيير
								المشاركة والملكية والمخاطرة
								الاتصال
								العمل الجماعي
								المهام
								التدريب
								التعليم
								استقرار الهدف
								مراقبة التقدم
							1	المستهلكين الخارجيين
						1	0.91	المستهلك الداخلي
						0.933	0.892	التغذية العكسية من المستهلك
				1	0.911	0.896	0.938	حل المشاكل المشتركة
			1	0.89	0.917	0.93	0.91	المشاركة في تخطيط المنتج
		1	0.933	0.852	0.938	0.889	0.833	تفهم العملية
	1	0.906	0.907	0.908	0.923	0.913	0.831	الادارة كمورد ومستهلك
1	0.867	0.898	0.913	0.91	0.925	0.914	0.925	القياس
0.933	0.852	0.871	0.9	0.908	0.886	0.858	0.932	تفهم النواحي غير القابلة للقياس
0.974	0.855	0.905	0.913	0.904	0.906	0.919	0.931	تفهم الاختلاف
0.911	0.905	0.908	0.942	0.879	0.933	0.9	0.874	التلاعب بالنظام
0.901	0.907	0.861	0.899	0.905	0.928	0.929	0.893	الفحص
0.901	0.926	0.903	0.944	0.916	0.905	0.915	0.896	النالف وتكلفة الجودة
0.951	0.903	0.858	0.871	0.928	0.928	0.919	0.913	التخطيط
0.936	0.884	0.883	0.964	0.902	0.919	0.949	0.94	استثمار التفكير
0.927	0.903	0.918	0.942	0.886	0.972	0.93	0.887	استخدام القياس
0.944	0.864	0.841	0.891	0.926	0.89	0.929	0.955	التحسين المستمر
0.938	0.876	0.85	0.886	0.92	0.906	0.926	0.936	التعظيم
0.908	0.827	0.838	0.894	0.88	0.903	0.899	0.914	شهادات الجودة
0.923	0.859	0.828	0.867	0.912	0.863	0.907	0.941	الارباح

استخدام القياس	استثمار التفكير	التخطيط	التالف وتكلفة الجودة	الفحص	التلاعب بالنظام	تفهم الاختلاف	تفهم النواحي غير القابلة للقياس	
								ادراك دور الادارة
								دور الإدارة
								قبول مسؤولية الجودة
								التحول الشامل
								السلوك والدفاعية
								قيادة التغيير
								المشاركة والملكية والمخاطرة
								الاتصال
								العمل الجماعي
								المهام
								التدريب
								التعليم
								استقرار الهدف
								مراقبة التقدم
								المستهلكين الخارجيين
								المستهلك الداخلي
								التغذية العكسية من المستهلك
								حل المشاكل المشتركة
								المشاركة في تخطيط المنتج
								تفهم العملية
								الإدارة كمورد ومستهلك
								القياس
							1	تفهم النواحي غير القابلة للقياس
						1	0.947	تفهم الاختلاف
					1	0.902	0.9	التلاعب بالنظام
				1	0.934	0.896	0.905	الفحص
			1	0.96	0.933	0.903	0.925	التالف وتكلفة الجودة
		1	0.896	0.908	0.875	0.929	0.898	التخطيط
	1	0.91	0.925	0.922	0.925	0.932	0.91	استثمار التفكير
1	0.939	0.90	0.912	0.933	0.963	0.912	0.898	استخدام القياس
0.864	0.927	0.95	0.897	0.886	0.833	0.933	0.894	التحسين المستمر
0.881	0.927	0.97	0.914	0.903	0.848	0.924	0.909	التعظيم
0.923	0.939	0.87	0.918	0.945	0.928	0.907	0.919	شهادات الجودة
0.849	0.903	0.93	0.898	0.893	0.837	0.944	0.9	الارياح

الأرباح	شهادات الجودة	التعظيم	التحسين المستمر	
				إدراك دور الإدارة
				دور الإدارة
				قبول مسؤولية الجودة
				التحول الشامل
				السلوك والدافعية
				قيادة التغيير
				المشاركة والملكية والمخاطرة
				الاتصال
				العمل الجماعي
				المهام
				التدريب
				التعليم
				استقرار الهدف
				مراقبة التقدم
				المستهلكين الخارجيين
				المستهلك الداخلي
				التغذية العكسية من المستهلك
				حل المشاكل المشتركة
				المشاركة في تخطيط المنتج
				تفهم العملية
				الإدارة كمورد ومستهلك
				القياس
				تفهم النواحي غير القابلة للقياس
				تفهم الاختلاف
				التلاعب بالنظام
				الفحص
				التألف وتكلفة الجودة
				التخطيط
				استثمار التفكير
				استخدام القياس
			1	التحسين المستمر
		1	0.977	التعظيم
	1	0.89	0.87	شهادات الجودة
1	0.877	0.939	0.957	الأرباح

### جدول (3) KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.700
Approx. Chi-Square		1618.383
Bartlett's Test of Sphericity	df	325
	Sig.	.000

بالنسبة لمستوى القياس ومتطلبات حجم العينة فقد لبت هذه الدراسة هذه المتطلبات، اما المتطلب الاخر لاستخدام تحليل العوامل هو Bartlett's Test of Sphericity (BTS) و Kaiser-Meyer-Olkin Test وتم عمل الاختبارين، حيث كانت نتيجة BTS جيدة جدا و كانت عند درجة 700 وعليه يمكن تصنيفها بأنها متوسطة كما كان مستوى قياس Significance عند .000. حيث تبين هذه النتائج ان البيانات مناسبة للتحليل بواسطة تحليل العوامل كما يبينه جدول (3).

### جدول (4) Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30.761	90.474	90.474	30.761	90.474	90.474
2	.758	2.229	92.703	.758	2.229	92.703
3	.438	1.287	93.991	.438	1.287	93.991
4	.395	1.161	95.152	.395	1.161	95.152
5	.311	.916	96.068	.311	.916	96.068
6	.262	.772	96.839			
7	.217	.637	97.476			
8	.180	.529	98.006			
9	.122	.360	98.366			
10	.113	.331	98.697			
11	.073	.216	98.913			
12	.070	.207	99.120			
13	.054	.158	99.278			
14	.049	.143	99.421			
15	.043	.126	99.547			
16	.033	.097	99.644			
17	.028	.082	99.726			
18	.024	.071	99.797			
19	.020	.060	99.857			
20	.015	.045	99.903			
21	.010	.029	99.931			
22	.008	.022	99.953			
23	.006	.018	99.971			
24	.004	.012	99.983			
25	.003	.010	99.993			
26	.002	.006	99.999			
27	.000	.001	100.000			
28	2.199E-016	6.466E-016	100.000			
29	1.375E-016	4.043E-016	100.000			
30	2.124E-017	6.247E-017	100.000			
31	-2.906E-017	-8.549E-017	100.000			
32	-1.627E-016	-4.784E-016	100.000			
33	-3.102E-016	-9.124E-016	100.000			
34	-4.992E-016	-1.468E-015	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

تم ادخال كل الاربع وثلاثون متغيرا في تحليل العوامل ونتاج عنها وجود اربع عوامل، وحصلت هذه الخمس عوامل على قيمة أكبر من 1 بالنسبة لقياس eigenvalues كما يظهر في الجدول (4).

#### جدول (5) Communalities

Extraction	Initial	
.964	1.000	الادارة دور ادراك
.987	1.000	الادارة دور
.963	1.000	الجودة مسؤلية قبول
.967	1.000	الشامل التحول
.974	1.000	والدافعية السلوك
.963	1.000	التغيير قيادة
.969	1.000	والمخاطرة والملكية المشاركة
.957	1.000	الاتصال
.971	1.000	الجماعي العمل
.977	1.000	المهام
.965	1.000	التدريب
.963	1.000	التعليم
.952	1.000	الهدف استقرار
.959	1.000	التقدم مراقبة
.945	1.000	الخارجيين المستهلكين
.972	1.000	الداخلي المستهلك
.973	1.000	المستهلك من العكسية التغذية
.938	1.000	المشتركة المشاكل حل
.955	1.000	المنتج تخطيط في المشاركة
.967	1.000	العملية تفهم
.914	1.000	ومستهلك كمورد الادارة
.935	1.000	القياس
.954	1.000	للقياس القابلة غير النواحي تفهم
.952	1.000	الاختلاف تفهم
.970	1.000	بالنظام التلاعب
.956	1.000	الفحص
.948	1.000	الجودة وتكلفة التالف
.951	1.000	التخطيط
.962	1.000	التفكير استثمار
.973	1.000	القياس استخدام
.976	1.000	المستمر التحسين
.969	1.000	التعظيم
.961	1.000	الجودة شهادات
.962	1.000	الارياح

Extraction Method: Principal Component Analysis.

يظهر من الجدول (5) ان كل الأربع وثلاثون متغير حصلوا على قيم عالية في Communalities حيث تراوحت النسب ما بين 0.914 الى 0.987. وهي تبين درجة عالية من الثقة في تحليل العوامل.

#### جدول (6) Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.606	31.193	31.193
2	10.253	30.155	61.348
3	5.088	14.963	76.311
4	3.788	11.141	87.452
5	2.929	8.615	96.068
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

كما يبين جدول (6) فان الخمسة عوامل حصلوا على قيمة 96.068 من المجموع مما يؤكد درجة الثقة في التحليل رغم خروج أحدهم من اعتباره من العوامل الحاكمة.

جدول (7) Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

Component					
5	4	3	2	1	
.272	.574	.291	.396	.565	ادراك دور الادارة
.262	.619	.409	.418	.439	دور الادارة
.363	.333	.310	.474	.632	قبول مسؤولية الجودة
.540	.358	.309	.519	.428	النحول الشامل
.299	.183	.508	.377	.671	السلوك والدافعية
.256	.251	.472	.374	.686	قيادة التغيير
.197	.337	.532	.383	.622	المشاركة والملكية والمخاطرة
.141	.322	.384	.374	.739	الاتصال
.178	.416	.387	.435	.654	العمل الجماعي
.112	.293	.238	.465	.779	المهام
.182	.293	.617	.543	.413	التدريب
.207	.393	.297	.671	.475	التعليم
.269	.220	.321	.672	.525	استقرار الهدف
.253	.209	.434	.636	.508	مراقبة التقدم
.331	.299	.361	.446	.645	المستهلكين الخارجيين
.107	.348	.328	.611	.598	المستهلك الداخلي
.255	.149	.392	.717	.468	التغذية العكسية من المستهلك
.344	.210	.351	.501	.633	حل المشاكل المشتركة
.176	.362	.324	.693	.456	المشاركة في تخطيط المنتج
.261	.277	.203	.810	.353	تفهم العملية
.274	.249	.259	.709	.454	الادارة كمورد ومستهلك
.314	.339	.334	.537	.567	القياس
.486	.334	.401	.484	.460	تفهم النواحي غير القابلة للقياس
.323	.439	.304	.514	.545	تفهم الاختلاف
.209	.348	.497	.665	.339	التلاعب بالنظام
.315	.293	.521	.558	.434	الفحص
.363	.340	.371	.616	.428	النالف وتكلفة الجودة
.354	.204	.304	.522	.647	التخطيط
.185	.345	.429	.555	.563	استثمار التفكير
.190	.237	.472	.693	.421	استخدام القياس
.333	.280	.224	.473	.716	التحسين المستمر
.367	.221	.273	.500	.680	التعظيم
.303	.336	.583	.482	.430	شهادات الجودة
.408	.431	.231	.430	.609	الارياح

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

جدول (8)

Cronbach,s Alpha	Factor Loading	Item
.975		الإدارة
	.574	إدراك دور الإدارة
	.619	دور الإدارة
.975		التدريب
	.617	التدريب
	.583	شهادات الجودة
.992		القيادة والتحسين المستمر
	.632	قبول مسؤولية الجودة
	.671	السلوك والدافعية
	.686	قيادة التغيير
	.622	المشاركة والملكية والمخاطرة
	.739	الاتصال
	.654	العمل الجماعي
	0779	المهام
	.645	المستهلكين الخارجيين
	.633	حل المشاكل المشتركة
	.647	التخطيط
	.716	التحسين المستمر
	.680	التعظيم
	.609	الأرباح
.992		النظم والرقابة والقياس
	.671	التعليم
	.672	استقرار الهدف
	.636	مراقبة التقدم
	.611	المستهلك الداخلي
	.717	التغذية العكسية من المستهلك
	.693	المشاركة في تخطيط المنتج
	.810	تفهم العملية
	.709	الإدارة كمورد ومستهلك
	.665	التلاعب بالنظام
	.616	النالف وتكلفة الجودة
	.693	استخدام القياس

تم عمل تحليل درجة الاعتماد إضافة الى تحليل الالفا للخمسة متغيرات للتأكد من درجة الاعتمادية لها كما يظهر في الجدول (7) وعليه سقط عامل واحد لعدم القدرة على تأكيد درجة الاعتمادية، ونتج عن ذلك وجود اربع عوامل رئيسية تؤثر تأثير مباشر على نجاح عملية تطبيق ثقافة الجودة وتأسيسها في المنظمات الكويتية وهي كما تظهر في الجدول (8) والشكل (1).





يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم ، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمؤوسين .. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية ، حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

**7.3.4. المشاركة والملكية:** تمثية العاملين على تقبل التغيير والتحديث في أسلوب العمل واجراءاته من واقع ما يقدمونه من أفكار ومقترحات مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التقليل من قيمة ما يقدمونه من أفكار وأعمال تطويرية. الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المراجعين والعاملين ومقترحاتهم والاستماع اليهم لأن ذلك يعد من مصادر التطوير الذي يحسن أن تلتزم به فرق الجودة الشاملة في برامجها التطويرية وهذا يتوجب على الجهاز توفير صناديق الاقتراحات وتصميم بعض الاستبانات لمعرفة آراء ومقترحات جمهور المستفيدين. أهمية اعداد دليل ارشادي يوضح متطلبات الجودة الشاملة واهدافها وأساليبها وادوات تطبيق مفاهيمها وأهداف إدارة الجودة الشاملة لكي يكون في متناول كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

**7.3.5. الاتصال:** ويقيس هذا العنصر شكل الاتصال الذي يتم داخل المنظمة ومدى فاعليته وكفائته فإذا كانت الإدارة تنظر الى الاتصال على انه مجرد تعليمات وأوامر تصدر بصورة رسمية، وان عملية تبادل المعلومات بالمنظمة محدودة وان وجدت فأنها تنساب من اعلي إلى أسفل و لا تحاول الإدارة من جانبها الوقوف على ماذا يريد الأفراد لاعتقادها انها تعلم ما هو مطلوب وذلك يجعل الاتصال ليس له اي فعالية تذكر، ولكن عندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال فان جميع القنوات تكون مفتوحة مما يساعد على التطور والاستماع الى الأفكار والمقترحات الجديدة من كل المستويات الإدارية.

**7.3.6. العمل الجماعي:** تمثل جماعة العمل عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجا لآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل. وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل. إن المهام التي تقوم بها أي منظمة للعمل، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المنظمة، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقا للمهام المنوطة به (Binder 1990)).

**7.3.7. المهام:** ضرورة قياس تفكير الإدارة من حيث وجود مهام مشتركة ومدى إعلام جميع العاملين بها، ام ان الإدارة ترى من المصلحة ان تحتفظ باستراتيجيتها وخطتها بشكل سري و لا تسمح بالاطلاع عليها ومداولتها، وهذا له تأثير سلبي علي تطوير عمل المنظمة والافراد.

**7.3.8. المستهلك الخارجي:** ان إدارة الجودة الشاملة تركز على احتياجات المستهلك، حيث ان المقصود بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي ولكن ايضا المستهلكين الداخليين، وهذا ما يقصد في هذا البعد، اي ان يتم النظر الى المستهلك من زاوية أرحب وأوسع فكل من يتلقي خدمة او تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وإدارة الجودة الشاملة تحدف الى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي وعلى ذلك فان تحمل مسؤولية الجودة من اي فرد في المنظمة هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة (Zairi M 2005).

**7.3.9. حل المشاكل المشتركة:** ان اهتمام المنظمة بعقد لقاءات واجتماعات بصفة دورية ومنتظمة مع اطرافها الخارجية وبصفة خاصة الموردن والمستهلكين لتبادل المعلومات في اطار التغذية العكسية في الاتجاهين من حيث رضا العملاء والموردن والوقوف على الاحتياجات المتوقعة لهم يعد بعد نظر لتلك المنظمة لانه حيوى بالنسبة لها ولنجاح أدائها ومن ثم ان تمكنت من تشكيل فريق عمل مشترك من المنظمة والموردن والمستهلكين ضمنت بذلك تحسين العلاقات معهم وإيجاد قناة مهمة تجرى فيها المعلومات وتنساب بين

الإطراف بما يضمن مصالحهم جميعاً. أما إن تميل المنظمة إلى العزلة وكأنها تأخذ موقف دفاعي تجاه المستهلكين ولا تشجع التعامل مع المستهلك خارج نشاط الخدمات أو المبيعات بحجة أنها تحتفظ بخططها لنفسها وإنما أقدر على معرفة ما هو الأفضل لمستهلكي منتجاتها وخدماتها، فإن ذلك سيضعف موقفها التنافسي وسيؤدي إلى تقويض المستهلكين والموردين عنها (فيليب، 1996).

**7.3.10. التخطيط:** يتضمن عنصر التخطيط باعتباره عنصراً من عناصر بعد التحسين المستمر الوقوف على مدى حرص المنظمة على توفير وتخصيص الوقت والدعم والمؤازرة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها، ومراجعتها، وأن المنظمة ليست من ذلك النوع الذي يبحث عن حلول جاهزة للمشاكل، بل تبحث وتدرس وتحلل ظروفها وواقعها وتضع خطط التحسين وفقاً لنتائج الدراسة والبحث، كذلك تؤمن المنظمة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة (Costing, 1994).

**7.3.11. التحسين المستمر:** يهتم هذا العنصر بالوقوف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة وإدراك الإدارة لها ولقدرتها على التحرك نحو التحسين والتطوير، فالمنظمة تحتاج إلى طاقات إبداعية وابتكارية وأفكار جديدة وبناءة من أجل إحداث تطوير وتحسين مستمر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Zairi, 2003).

**7.3.12. التعظيم:** التعظيم يتعلق بالأهداف ومدى تكاملها وتناسقها مع بعضها البعض، ويكون هذا العنصر إيجابياً في ثقافة المنظمة إذا كان هناك فهماً كاملاً للعلاقات الاعتمادية لكل من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام والإدارات، وأن توضع هذه الأهداف في إطار أولويات المنظمة وأن يكون التخطيط المشترك محققاً لذلك، وإذا كانت الإدارة تؤمن بأن مفتاح إيجاد التكامل هو المشاركة وعمل الفريق وعدم استقلالية والانعزالية عندئذ يتحقق التعظيم (Costing, 1994).

**7.3.13. الأرباح:** إن هدف إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة على المدى البعيد وهذا يتطلب العمل على تحسين الخدمات والتي تقدم للعموم (Binder 1990).

#### 7.4. العامل الرابع: النظم والرقابة والقياس

**7.4.1. التعليم:** من الأمور الهامة التي يجب أن توليها المنظمة اهتمامها هي تشجيع العاملين لمواصلة تعليمهم وتطويرهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار وتوظيف صحيح للمهارات والقدرات إلى حدها الأقصى، لذلك فالمنظمة التي تتصف ببعد النظر هي التي تدرك تماماً وتعترف قيمة مساندة تعليم العاملين وتقوم بتزويدهم بكل فرص التعلم (Zairi 2003).

**7.4.2. استقرار الهدف:** ويقصد باستقرار الهدف التزام إدارة الهيئة الكامل وعلى كافة المستويات الإدارية بتطبيق فلسفة الهيئة وبقوة حتى تصبح جزءاً من حياتها وكيانها، والالتزام في مجالنا يكون تجاه الجودة الشاملة بنفس القوة ويقاس الالتزام بمدى تمسك الهيئة بما تبدأه من مبادرات جديدة ومدى الاعتماد على ذلك وعدم تخليها عنها حتى إتمامها (Binder 1990).

**7.4.3. مراقبة التقدم:** من الأمور الأساسية عند التفكير في تطبيق الجودة الشاملة أن تقوم المنظمة بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة وذلك بشكل مستمر وتبليغ ذلك لكافة العاملين (Binder 1990).

**7.4.4. المستهلك الداخلي:** يقصد بالمستهلك الداخلي بالإفراد الذين يعملون في الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة والتي تعتمد في أداء أنشطتها على أداء خدمات أو مهام لها من إطراف أخرى داخل المنظمة، فإدارة الإنتاج تعتبر مستهلكاً بالنسبة لإدارة المشتريات التي تورد إليها احتياجاتها من الموارد والخدمات والمهمات، وبهذا المفهوم الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة فإن كل مورد داخلي له مستهلك داخلي عليه أن يهتم به ومن ثم يسود التعاون بين الإدارات ويتحسن الأداء في بينها والمنظمة ككل. وعليه كلما ساد هذا المفهوم في ثقافة المنظمة أو كان قريباً منه يعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً ومشجعاً لقبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Hosny, 1993).

**7.4.5. التغذية العكسية من المستهلك:** إن المفهوم الصحيح لبعدهم التوجيه بالمستهلك يعني أن يستمر تدفق المعلومات عنه بدأ من تحديد حاجاته ورغباته وانتهاه بنقل آرائه ومستوى رضاه وشكواه وأسباب تحوله إلى منتجات وخدمات منافسه، حتى لو اضطرت الأمر إلى عقد لقاءات معه وجهها لوجه للوقوف على أي شيء يدخل في المنطقة المشتركة بين المنظمة وبين المستهلكين عموماً وهذا يتطلب دراسات مسحية تقوم بها المنظمة للحصول على تلك المعلومات التي يطلق عليها التغذية العكسية من المستهلك (هند، 2005).

**7.4.6. المشاركة في تخطيط المنتج:** وهذا العنصر يرتبط بالعنصر السابق إذ ان عملية تخطيط المنتج ووضع المواصفات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين يتعين ان تبني على أساس من المعلومات الحقيقية التي تمثل وجهة نظر المستهلكين وتفضيلاً لهم واحتياجاتهم المستقبلية، لذلك نجد ان هناك بعض المنظمات تفهم طبيعة هذا العنصر تماماً ومقدار أهميته ولهذا فانها لا تتواني في تطوير خدماتها وخدمة أهدافها على المدى القصير والطويل (ريتشارد، 1999) وهي في سبيل ذلك تدعو الى عقد لقاءات مع مورديها ومستهلكيها لتدرس وجهات نظرهم ورغباتهم واحتياجاتهم، كذلك فان المنظمة تقوم بتحليل ودراسة خططها حتى تتجنب وجود تأثيرات تصطدم بالمستهلكين او الموردين وهذا يمثل حرص المنظمة على عدم حدوث اى امر من شأنه ان يضر بالعلاقة بين الأطراف **7.4.7. تفهم العملية:** تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقبل الإدارة وتسلم بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع عليها وليس على العاملين بها. ولهذا فإن تلك النوعية من الإدارة تقضي معظم أوقاتها تعمل موجهة للنظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام لأنها المسؤولة عن العمليات التي تسير في فلك هذه النظم وأنها المسؤولة عن خلق العمليات التي يعمل بداخلها هؤلاء العاملين (إبراهيمي، 2005).

**7.4.8. الإدارة كمورد ومستهلك:** يكون هذا العنصر ايجابيا ومساعد على خلق ثقافة الجودة الشاملة عندما تنظر ادارة المنظمة الى نفسها كجزء مكمل من اجزاء النظام الذي يتكوى من سلسلة من المدخلات والمخرجات، وان المديرين يعرفون المستهلكين الداخليين ويحصلون باستمرار وانتظام على معلومات مرتدة بخصوص مدى رضا المستهلكين عن خدماتهم كما انها تتقبل الانتقادات التي يوجهها العاملين بانفتاح ودون مكابرة، من جانب آخر فان هذا العنصر يكون غير فعال في قبول فلسفة ادارة الجودة الشاملة عندما لا تقوم المنظمة بما سبق ذكره.

**7.4.9. التلاعب بالنظام:** وهذا العنصر خاص بتقرير عما إذا كانت المشكلة المعينة التي تحدث راجعة إلى سبب خاص أم بسبب خطأ في النظام، علماً بأن ما يقرب من 94% من المشاكل ينتمي إلى النوع الثاني أى المشاكل المرتبطة بالنظام، وأن 6% فقط من المشاكل من النوع الخاص ولأسباب خارجة عن النظام، ولذلك فإن المنظمة التي تتميز بأن ثقافتها التنظيمية تجاه هذا العنصر عالية وإيجابية تتصف بأنها تركز على تحسين النظام لتمكين الأفراد بصفة مستمرة وتعينهم على التوجيه والتصحيح للمشاكل والتصنيف الصحيح لها حتى يكمن حلها وإدخال التحسينات اللازمة وفي المقابل يكون هذا العنصر غير إيجابياً في ثقافة المنظمة، إذا لم تكن المنظمة تهتم بالفرقة بين تلك الأسباب الخاصة للمشاكل أو تلك الأسباب المشتركة فهي في عرفها مشاكل فقط، ولذلك تجدهم في مثل تلك الشركات يوجهون اللوم إلى الأفراد في النظام على الرغم أن العيب موجود في النظام نفسه، وهذا يؤدي إلى إن الإدارة تعبت وتلاعب بالنظام بدلاً من الإصلاح الجدي والشامل له. (فيليب 1996).

**7.4.10. التالف وتكلفة الجودة:** بما لا شك فيه أن للتالف تأثيره على تكلفة الجودة بحيث يمكن القول بأن زيادة نسبة التالف والعدم والفاقد سيؤدي حتماً إلى ارتفاع في تكاليف الجودة، ولكن يبقى تساؤل أساسي ماهو المقصود بالتالف وماهو سبب ظهوره؟ هناك شركات ترى إن التالف هو تلك الكمية المقدر ضياعها وفقدانها والتي حدثت بسبب كونها فضلات أو نفايات، وأن هذا التالف في عرفهم ينشأ ويظهر بسبب عدم إمكانية إنتاج السلعة بداية صحيحة ومن أول مرة، ولا تهتم تلك الشركات بقياس أثر هذا التالف على تكلفة الجودة، فلاتقوم هذا الشركات بأية محاولة تستهدف تقدير التكلفة الإجمالية التي تنشأ بسبب عدم إجراء التعديل السليم لوقف هذا التالف، إن نظرة هذه الشركات لمفهوم التالف وتكلفة الجودة نظرة قاصرة وقصيرة المدى، فالفاقد والتالف ليس فقط ما يحدث في صورة مخلفات من العملية الانتاجية، ولكنها يجب أن تشمل على جميع أشكال الفاقد سواء في المواد أو البشر أو الموارد الأخرى، ولذلك نجد أن هناك شركات أخرى ترى أن الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين (Zairi 2003).

**7.4.11. استخدام القياس:** تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ومن ثم التفكير في التحسين، وحيث أن مجالات القياس مختلفة، وكذا يختلف من يقوم باستخدامه لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، ويراعي أن يكون مناسباً لكل من رجال الإدارة العليا ولأفراد القوى العاملة بالمنظمة (جوزيف 1996).

شكل رقم (1)



8. الخاتمة

من خلال تطبيق تحليل العوامل الحاكمة للنجاح فقد تم التوصل الى نموذج خاص بنجاح تطبيق وتأصيل ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية في حال الاهتمام بجميع عناصره سواء كانت العوامل الرئيسية او العناصر التابعة لهذه العوامل ودون الاحلال بأي عنصر منها. هذا وقد تم شرح كل عنصر من العناصر المذكورة في النموذج وبيان أهميتها في تأصيل وتطبيق ونجاح ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية. هذا وقد تطابقت نتائج الدراسة مع ما ذكره كل من Anthony 76, Daniel 1961, Yusof and Oakland 95, Kanji and Tambi, 1999, Aspinwall 1999, بما يتعلق في نتائج العوامل الحاكمة للنجاح.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- اتكنسون, ف. (1996). ادارة الجودة الشاملة - التغيير الثقافي الاساس لادارة الجودة الشاملة الناجحة. مركز الخبرات المهنية للادارة - القاهرة.
- جابونسكي, ج. (1996). ادارة الجودة الشاملة - تطبيق ادارة الجودة الشاملة - الجزء الثاني. مركز الخبرات المهنية للادارة - القاهرة.
- حلواني, ا. (1430). اين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي, 19-.
- الحموري, ه. (2005). ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - البحرين.
- عبدالله, ع., & قويدر, ع. (2005). الاطار العام لتطبيق الجودة الشاملة - الفلسفة والمنطلقات. المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين.
- العزاوي, م. ع. (2010). ادارة الجودة الشاملة - مدخل استراتيجي تطبيقي. دتر اثرء للنشر والتوزيع - الاردن.
- العلي, ع. (2008). تطبيقات غي ادارة الجودة الشاملة. دار المسيره للنشر والتوزيع عمان - الاردن.
- نجم, ن. ع. (2010). ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت. دار صفاء للنشر والتوزيع - الاردن.
- وليامز, ر. (1999). اساسيات ادارة الجودة الشاملة. الجمعية الامريكية للادارة - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية.

### المراجع الأجنبية:

- Aintimehin, and O. (2019). Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector Heliyon, 5 . Google Scholar.
- Al , S. (2015). Implementation of Total Quality Management in Hospitals . Journal of Taibah University for Science, 461-466.
- AL- Dhaafri, H., Al -Swidi, A., & Yusoff, R. (2016). The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. TQM Journal.
- Alathari, A., & Zairi, M. (2001). Multimedia Based Training . International Journal of Applied Human Resource Management , 2.(2)
- Anon, A. (1993). Total Quality Management . Arab Maritime Transport Academy- College of Engineering Studies & Technology.
- Binder, A. (1990). Paying for Productivity. Brookings Institution - Washington.
- Costing, H. (1994). Reading in Total Quality Management . The Dryden Press-Harcourt Brace College Publishing U.S.A.
- Dada, D., & Eniola, A. (2018). Total Quality management adoption in the global systems of mobile telecommunication industry. Asian Journal Multidis. Studies, 1-20.
- Gorondutse, A., & Abdullah, H. (2016). Mediation effect of organization culture on the relationship between perceived ethics and SMEs performance. J. Ind. Eng. Management , 505-529.
- Gorsuch, R. L. (1993). Factor Analysis. N.J. Erlbaum, Hillsdale.
- Haffar, M., •Al-Karaghoul, W., & Djebarni, R. (2017). Organizational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. Total Quality Management , 1-22.
- Hair , J. (1998). Multivariate Data Analysis . Prentice - Hall . London.
- Hosny, M. (1993). Total Quality Management . College of Engineering Studies & Technology.
- Kanji , K., & Tambi, T. (1993). Total Quality Management in UK Higher Education Institution . Total Quality Management , 129-153.
- Oakland, J. (1995). Total Quality Management - Text with Cases. BH Ltd, Oxford, UK.
- Rummel, R. (1970). Applied Factor Analysis. Northwestern University Press, Evanston, ILL.
- Yusof, Y., & Aspinwall, A. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. Total Quality Management , 10(4), 3-9.
- Zairi , M., Alathari, A., Stepan , S., & Jarrar, Y. (2003). The 4 ps of Organizational Excellence- Performance improvement through Investors in people . E-TQM College Publishing House – Bradford – UK.
- Zairi, M. (2015). How to deliver Higher Quality Education through E Learning. International Education Conference- University Quality Education. Bahrain.