

أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال

مريم دعيح عثمان^١، محمود سعد أبو سكين^٢، نادية حامد البتانوني^٢، فوزي محمد هيكل^٣

١ باحثة دراسات عليا

٢ قسم التنمية المتواصلة للبيئة – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات

٣ قسم المحاسبة والمراجعة – المعهد العالي للتكنولوجيا والحاسب الالى – جامعة بور سعيد

الملخص

أصبحت محددات الجودة الشاملة عنصراً هاماً في تحديد كفاءة وفعالية أداء المنظمات ، لذلك إتجهت تلك المنظمات إلى تحديد أهدافها بشكل واضح في ظل محددات جودة معلنة ، حتى يعلم كل فرد داخل المؤسسة أن ثقافة الجودة ليست من الرفاهية المؤسسية ولكنها نظام حياة للمؤسسات لدعم التنمية المستدامة ، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين محددات وأبعاد الجودة الشاملة وبين الأداء الابتكاري للمؤسسات ، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول موضوع من الموضوعات الهامة بعنوان (أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال) وذلك سعياً لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها : التعرف على تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة، التعرف على تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة مع الأطراف ذات الصلة على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة ، التعرف على تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بإدارة قوة العمل على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة ، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة وإشفاق مجموعة من الفروض لعل أهمها : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة " ، ولإختبار فروض الدراسة إحصائياً قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان ضمت مجموعة من المحاور ذات الصلة بموضوع البحث وقد تم توزيعها على مجموعة من الفئات المستقصى منهم بإدارة العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت ، وأسفرت النتائج عن : إن تبني إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا ، والعلاقة مع الأطراف ذات الصلة ، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات بصورة منفردة سيكون له آثار ايجابية على مستوي الأداء الابتكاري للمنظمة ، يمكن لإداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت أن تعتمد بدرجة كبيرة في تفسيرها للتغيرات التي تحدث لمستوي أدائها الابتكاري على التغيرات التي تحدث على مدى تبنيها ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا ، والعلاقة مع الأطراف ذات الصلة، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات ، وفي النهاية أوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل أهمها : يجب أن تسعى إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت لتبني ودعم ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا ، والعلاقة مع الأطراف ذات الصلة ، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات ، ولو بصورة منفردة ، لما لذلك من آثار إيجابية على مستوى أدائها الابتكاري ، على إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت توجيه وتركيز اهتمامها لدراسة وتقييم التغيرات التي تطرأ على مدى تبنيها ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة بدعم الإدارة العليا ،العلاقة مع الأطراف ذات الصلة، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات عند تفسيرها للتغيرات التي تحدث لمستوى أدائها الابتكاري.

ABSTRACT

TQM determinants have become an important element in determining the efficiency and effectiveness of organizations' performance, so they have clearly defined their objectives under defined quality determinants, so that everyone within the organization knows that quality culture is not an institutional well-being but a life system of institutions to support sustainable development. Several studies have proven that there is a close relationship between the determinants and dimensions of the overall quality and the innovative performance of the institutions, which led the researcher to address one of the important topics entitled (Dimensions

and determinants of total quality and its role in supporting the innovative performance in business organizations) To achieve a number of objectives, the most important of which is to identify the impact of the practices of TQM indicators related to the support of senior management at the level of innovative performance of the organization, to identify the impact of TQM practices associated with related parties at the level of innovative performance of the organization, The total quality management associated with the management of the work force on the level of innovative performance of the organization, and in order to achieve these goals the researcher to see a set of previous studies and derive a set of hypotheses, the most important of which: "There is no significant relationship And to test the results of the study statistically, the researcher prepared a questionnaire which included a number of topics related to the subject of the research and was distributed to a group of excluded groups, including the management of treatment abroad in the Ministry of Defense in Kuwait, and the results resulted in: Treatment abroad in the Ministry of Defense in the State of Kuwait and its support for the practices of the philosophy of TQM associated with the support of senior management, the relationship with related parties, the management of the workforce, quality data, and management of operations individually will have positive effects on The innovative performance of the organization, which can be managed abroad by the Ministry of Defense of the State of Kuwait, depends to a large extent on its interpretation of changes in the level of its innovative performance on the changes that occur on its identification and support of TQM philosophy practices associated with senior management support, relationship with related parties, Labor force, quality data, and operations management. Finally, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: The management of treatment abroad should be pursued by the Ministry of Defense in Kuwait to adopt and support the philosophy of TQM , The relationship with related parties, the management of the labor force, the quality data, and the management of operations, even if alone, because of the positive effects at the level of their innovative performance, the management of the treatment abroad in the Ministry of Defense in Kuwait. The management of the workforce, the quality data, and the management of operations when interpreting the changes that occur to the level of their innovative performance.

المقدمة

تتمثل تنافسية المنظمة بمدى قدرتها علي مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة التي تفرزها بيئتها الخارجية بالإضافة إلي مدى قدرتها علي استغلال جوانب قوتها والتغلب علي نقاط ضعفها المرتبطة ببيئتها الداخلية ، وتسعى كل منظمة إلي دعم وتعزيز قدراتها التنافسية بخلق ميزة أو ميزات تنافسية نسبية لها تضعها في مكانة أفضل من مثيلاتها ، إلا أن دعم وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة ليس بالأمر الهين في ضوء بيئة تتصف بندرة مواردها ، وسرعة وربما فجائية تغيراتها ، وعالمية وشراسة المنافسة ، وتحرر حركة التبادل التجاري بين الدول ، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وظهور الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية ، والتعامل مع مستهلكين/ عملاء يتمتعون بالمعرفة حال اتخاذ قراراتهم وارتفاع سقف طموحاتهم.

وإزاء هذه البيئة التي تمثل تحدياً بارزاً لقدرات منظمات الأعمال في سعيها لدعم وتعزيز قدراتها التنافسية ، تبذل تلك المنظمات جهوداً حثيثة وتمارس أنشطة متعددة تهدف إلي التحسين الشامل والمستمر لكافة عملياتها ومنتجاتها ، متوجهة في ذلك بتحقيق أقصى إشباع لاحتياجات مستهلكيها/عملائها ، وهو ما يعرف اصطلاحاً بتبني ودعم مؤشرات إدارة الجودة الشاملة Total quality management ، كما تسعى تلك المنظمات إلي خلق أو تطبيق أفكار جديدة قابلة لأن تجسد في صورة سلع ، أو خدمات ، أو طرق إنتاج ، أو أسواق ، أو هياكل تنظيمية ، أو نظم إدارية جديدة ، وهو ما يعرف اصطلاحاً بالابتكار Innovation.

وتتناول هذه الدراسة أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال ، ولتحقيق ذلك سنتقسم الدراسة إلي عدة أجزاء هي مشكلة الدراسات ، وأهداف الدراسة ، وفروض الدراسة ، وأهمية الدراسة ، وأسلوب الدراسة ، والدراسات الميدانية ، وأخيراً النتائج والتوصيات.

مشكلة البحث

من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتي ضمت مقابلة مجموعة من مسؤولي منظمات الأعمال المختلفة ، أتضح الآتي :

١- ليس هناك معرفة دقيقة من جانب بعض مسؤولي منظمات الأعمال بطبيعة الممارسات المرتبطة بتطبيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة ، كما لا توجد معرفة دقيقة أيضاً بالأشكال والصور المختلفة للابتكار الذي يمكن خلقه أو تبنيه من جانبها.

٢- تتباين منظمات الأعمال في عدد الممارسات التي تعكس تطبيقها لمؤشرات إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلي تباينها في أشكال وصور الابتكار الذي يمكن خلقه أو تبنيه من جانبها.

٣- لم تبذل أي من منظمات بيئات الأعمال جهوداً ترمي إلي تقييم تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الأداء الابتكاري لها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

في ضوء سعي المنظمات إلي دعم وتعزيز قدراتها التنافسية في بيئة ذات سمات تمثل تحديات جسام تواجهها ، فأنها تسعى إلي تبني وتطبيق فلسفات مثل إدارة الجودة الشاملة ، بهدف التحسين الشامل والمستمر لكافة عملياتها ومنتجاتها لإشباع احتياجات وتلبية رغبات مستهلكيها/عملائها بصورة أفضل ، كما تسعى إلي خلق أو تبني ابتكارات مختلفة الأشكال ، والسؤال هو : هل تبني المنظمة وتطبيقها لممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة سيكون له أثر إيجابية علي مستوى الأداء الابتكاري لها أم لا؟

أهمية البحث

هناك مجموعة من العوامل التي توضح أهمية هذه الدراسة .. وهي :

١- محدودية الدراسات التي تناولت تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة (Perdomo-Ortiz et al., 2014) خاصة العربية منها.

٢- أن هذه الدراسة سوف تكون لبنة لتأييد أو نفي التأثير الإيجابي لممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الأداء الابتكاري لمجموعة من منظمات الأعمال بدولة الكويت وخاصة إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت ، فالعلاقة بين ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة علاقة متشابكة ومعقدة (Prajogo and Shola, 2016; Abrunhosa and Sa, 2015) ، وهو ما أدى إلي انقسام الباحثين بشأنها إلي مدرستين فكريتين ، إحداهما ترى أن هناك تأثير إيجابي لممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة ، والأخرى ترى أن تطبيق المنظمة لممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة سيؤثر سلباً علي مستوى أدائها الابتكاري (Prajogo and Sihai, 2016).

٣- أدت المنافسة الشرسة بين قطاعات منظمات الأعمال علي المستويين المحلي والدولي إلي اهتمامها بتطبيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وخلق وتبني الابتكارات بأشكالها وصورها المختلفة لدعم وتعزيز موقفها التنافسي ، ومن هنا أتى توجه الدراسة ، ولو بصورة جزئية ، لتقييم أثر ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة علي مستوى الأداء الابتكاري بإداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت .

أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف علي تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة.

- ٢- التعرف علي تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة مع الأطراف ذات الصلة علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة.
- ٣- التعرف علي تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بإدارة قوة العمل علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة.
- ٤- التعرف علي تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة ببيانات الجودة علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة.
- ٥- التعرف علي تأثير ممارسات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بإدارة العمليات علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة.

فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفروض التالية :

الفرض الرئيسي: فرض العدم H_0 :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة".

الفرض الفرعي الأول : فرض العدم H_{01} :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة".

الفرض الفرعي الثاني : فرض العدم H_{02} :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الأطراف ذات الصلة كأحد أبعاد الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة".

الفرض الفرعي الثالث : فرض العدم H_{03} :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة قوة العمل كأحد أبعاد الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة".

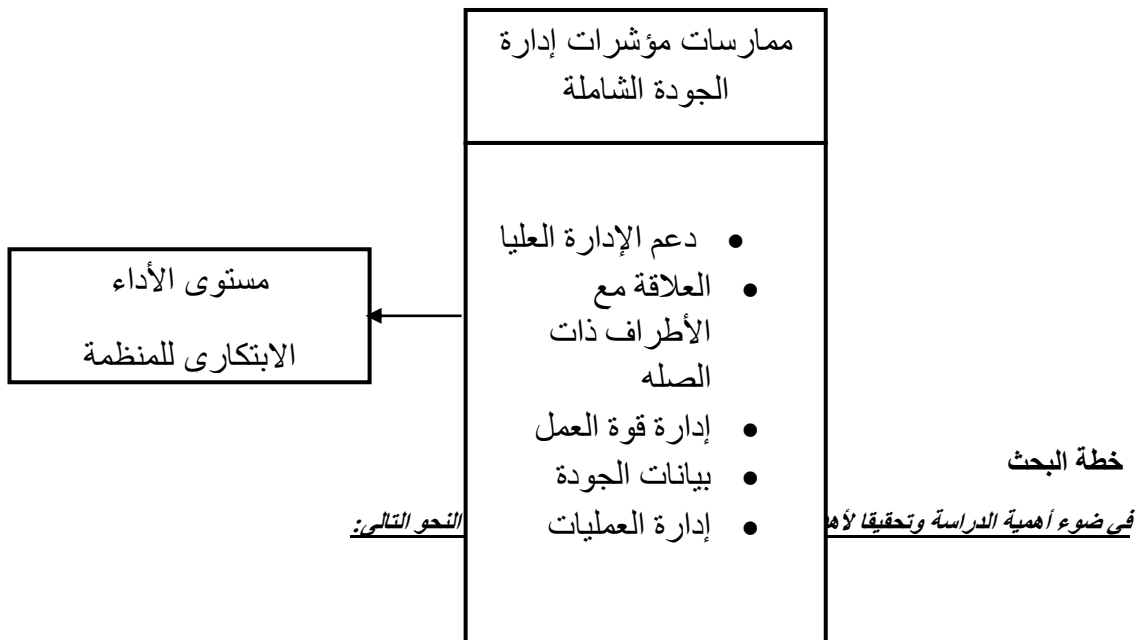
الفرض الفرعي الرابع : فرض العدم H_{04} :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيانات الجودة كأحد أبعاد الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة".

الفرض الفرعي الخامس : فرض العدم H_{05} :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات كأحد أبعاد الجودة الشاملة ومستوى الأداء الابتكاري للمنظمة".

وعليه يمكن تصوير نموذج الدراسة في الشكل التالي



- أولاً : الدراسات السابقة ذات الصلة .
ثانياً : المفاهيم الأساسية والمتطلبات العامة للجودة الشاملة .
ثالثاً : الأداء الابتكاري وعلاقته بالجودة الشاملة .
رابعاً : الدراسة الميدانية وإختبار الفروض .
خامساً : النتائج والتوصيات .
سادساً : المراجع

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

١-دراسة (نبيل، ٢٠١٤): بعنوان : "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية".

هدفت الدراسة الى معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة المكتبية المتعمقة وذلك للوصول إلى إطار مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، رغم ذلك فإن تطبيقها يواجه العديد من المعوقات بما في ذلك قلة الوعي، وغياب الدعم المؤسسي، ومقاومة التغيير، وقلة المشاركة.

وقد أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة والتأكيد على أهميتها كمنهج عمل دائم بداية بالقيادات العليا ووصولاً لباقي المستويات الإدارية بمختلف الأجهزة الحكومية، وأن تبذل تلك المنظمات جهوداً حثيثة تهدف الى التحسين المستمر لكافة عملياتها متوجهة في ذلك بتحقيق أقصى اشباع لاحتياجات عملائها.

٢- دراسة (بدرية، ٢٠١٦): بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة و الأداء : دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن"

تناولت الدراسة التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق و معرفة طبيعة و درجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي لتلك المصارف و أثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لهذا المفهوم في تلك المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية تتبنى و تطبق بنسب متفاوتة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، وأن أعلى مستوى تطبيق يرتبط بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على العميل، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، في حين كان التركيز على تحسين العمليات أقل مستوى تطبيق، و أيضاً هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) و الأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية، الإنتاجية، وكفاءة التشغيل، كلا على حده).

٣- دراسة (نايف، ٢٠١٥): بعنوان: "اتجاهات المديرين في المستويات العليا في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة".

تعرضت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والوسطي في البنوك التجارية في السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والعوامل الحرجة التي ركزت عليها الدراسة هي : القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة و فرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم العقبات التي تحول دون تطبيقها، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك خلط لدى القيادة العليا والوسطي بين إدارة الجودة الشاملة و ضمان الجودة وجودة المنتج، وبشكل عام يري المديرين أن هناك تطبيق عال لإدارة الجودة الشاملة، وبأكثر تفصيل تري الدراسة أن هناك تطبيق عال للقيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، وأن هناك تطبيق متوسط للعناصر التالية: المشاركة و فرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، وأن هناك إدراك عال للفوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بدورات تدريبية لجميع المديرين في الإدارة العليا والوسطي لتوحيد وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في البنك ، إنتقاء المديرين الذين لديهم الرغبة والقدرة والكفاءة والمهارة لتحسين الجودة والاستفادة من الخبرات الأجنبية في البنوك المشتركة.

١-دراسة (Hassan Kerr, 2015): بعنوان: "The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations"

تناولت الدراسة تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة علي زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية، أي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعمليات وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال توزيع استبيان علي عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة، أما أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهو رضا العملاء.

وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لأساليب إدارة الجودة الشاملة والوقوف على المحددات التنظيمية اللازمة لمعرفة ما يتوافق مع البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلبات وأدوات إدارة الجودة الشاملة، كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار.

٢-دراسة (Seetharaman, 2016): بعنوان: "Critical Success Factors of Total Quality Management, Quality & Quantity"

كشفت الدراسة عن تركيز العديد من المؤسسات علي إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية وزيادة الأرباح، ورغم أن هذه الفلسفة أثبتت نجاحها في المؤسسات الخدمية والتصنيعية علي حد سواء إلا أن هناك مؤسسات فشلت في تبنيها لأسباب عدة كعدم التزام القيادة العليا وتجاهل رغبات الزبائن، وفي هذه الدراسة تم البحث عن العوامل التي تحدد نجاح أو فشل تبني مثل هذه الفلسفات، وقد توصلت الدراسة الى أن تبني فلسفة الجودة الشاملة يتطلب الصبر ويتطلب سنوات من أجل أن تظهر نتائجه؛ ولا يعني بالضرورة أن كل القرارات التي ستتخذ في ظل فلسفة الجودة الشاملة ستكون صائبة وهذا لا يرجع إلي الفلسفة في حد ذاتها بل إلي فهمنا لها وطريق تطبيقها ، وقد تم تحديد ستة عوامل حرجة وهي: التزام الإدارة العليا وفهم فلسفة الجودة، فهم المبادئ التوجيهية لإدارة الجودة الشاملة وأساليب وخطة التنفيذ، معرفة فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأساليب قياسها، التركيز علي العملاء كمفتاح للنجاح، وفهم أهمية التحسين المستمر وإدراجه في النظام.

وفي النهاية أوصت الدراسة بأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي العديد من المتغيرات يمكن السيطرة عليها وقد لا يمكن السيطرة عليها حيث الأغلبية منها لها علاقة مباشرة بثقافة الشركة، الزبائن، القدرة التنافسية، والبنية التحتية لذلك علي كل منظمة تعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلي نقاط قوة.

٣-دراسة (Ngozi & Ebere, 2014): بعنوان: "The Effect of Total Quality Management On Leadership: Case of Nigeria"

هدفت الدراسة الى محاولة ايجاد منهج لإيجاد حل مشكلة عدم توافر قيادة في الدول الأفريقية والنامية، وتؤكد هذه الدراسة علي أهمية القضايا الثقافية، والافتقار إلي المهارات القيادية، وسوء العملية الإدارية، وعدم القدرة علي خلق ميزة تنافسية، وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقيادة فعالة يعطي المنظمة القدرة علي إضافة قيمة للمنتج، وقد تم تحديد العناصر الواجب الاهتمام بها وهي : القيادة الفعالة، القيادة والالتزام الإداري ن إشراك الموظفين، والأفراد، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، ورأت الدراسة أنه يجب علي القيادة القيام بما يلي : وضع رؤية مقنعة، البدء بالأهم فالأهم، الإلتزام الإداري، تمكين العاملين، نمط قيادي تشاركي، التحسين المستمر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إحداث تغيير إيجابي في سير العمل من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، حيث أثبتت الدراسة بأنه ليس للبرامج أية معني ما لم تكن هناك قيادة كفؤة وفعالة، لذا يجب الوصول إلي قيادة فعالة مغيرة ممكنة، التأكيد علي أن التغييرات المقترحة ليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق الغاية.

ثانياً: المفاهيم الأساسية والمتطلبات العامة للجودة الشاملة :

تسعى الجودة الشاملة إلي خلق ثقافة متميزة ترتكز علي تضافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، حيث أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٥، ص: ٥١) أنها فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل علي تحفيز القدرات وقابلية افراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج ،

وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها ، وهذا يشير بوضوح إلي أن الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن أجمالها في النقاط التالية:

- أ- يؤدي نظام الجودة الشاملة إلي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ب- تؤدي الجودة إلي رضا المستهلك.
- ج- يحقق نظام الجودة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً.
- د- أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورياً للحصول علي بعض الشهادات الدولية للجودة.
- هـ- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد باضافة إلي الشعور بالإنتماء في بيئة العمل.
- و- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

هذا وقد اشارت دراسة (عبدالله، ٢٠١٤، ١٤٦) الي أن بعض المنظمات تمكنت من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل ، وإنخفاض نسبة الإجازة المرضية وإصابات العمل، كما أن أهمية الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة ويشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الإلتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها علي تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وأكدت دراسة (محمد، ٢٠١٦، ص: ٥٥) أن المنظمة باتت تنظر إلي أنشطتها ككل بشكل متكامل بحيث تولف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس علي تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل علي تحسين الروح المعنوية بين العاملين ، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والإعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة.

ويرى الباحث ان المراحل السابقة تعمل بشكل متداخل وان كل مرحلة لا تستطيع ان تعمل بمعزل عن المراحل الأخرى، حيث تتفوق هذه المداخل في انها تجعل الجودة استراتيجيه للمنظمة حتي يمكن قياسها أو تنفيذها في المنظمات المختلفة، حيث يساعد نظام اعتماد الجودة في المنظمات على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتقوم بدائل تطبيقاتها المختلفة.

وفيما يتعلق بمتطلبات الجودة الشاملة حيث تعد متطلبات تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة تسعى نحو تطبيق هذه الفلسفة، كونها توفر مناخاً ملائماً لاستقبال هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل ناجح في المنظمة، فهي تعد بمثابة المراكز والأعمدة الأساسية لهذا التطبيق، وأن عدم توفيرها أو حدوث أي خلل في توفيرها سيؤثر سلباً في نجاح التطبيق.

وفي هذا الشأن فقد أشارت دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٥، ص: ٤٢٨-٤٣٣) الي أنه لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح للجودة الشاملة داخل المنظمات ، ولكن قبل الوقوف علي هذه المراحل يجب الإشارة إلي أن هناك مراحل عامة يمكن الإسترشاد بها في عملية التطبيق وتتمثل في الآتي :

١-تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب علي هذا المفهوم.

٢-تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة : وذلك بأن تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين، وهذا يساعد كثيراً علي التأكد مما إذا كانت المنظمة لديها القدرة علي تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أم لا.

٣-إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق : وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهداً كبيراً فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات، وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلباً أساسياً لنجاح التنفيذ.

٤-تكوين فرق تحسين الجودة : وذلك بأن تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعينة بتحسين الجودة والتي تكون مسؤولة عن تحليل عمليات العمل ، والتعرف علي حاجات المستفيدين ، كذلك الإتصال بالموردين.

واستكمالاً لما سبق فقد أشارت دراسة (قاسم، ٢٠١٦، ص: ١١٠-١١٣) الي أن هناك مجموعه من المراحل الداعمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :

المرحلة الأولى : التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها :

١- توضيح الرؤية الاستراتيجية.

٢- تحديد رسالة المنظمة.

٣- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- المرحلة الثانية : الدراسة والتخطيط

بناء علي البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم التخطيط إلي عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة وتكون معنية بالاتي:

• إعداد خطة أولية للتنفيذ

• تحديد الموارد المطلوبة للخطة

• تحديد إستراتيجية التنفيذ.

- المرحلة الثالثة : التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع المنظمة المعينة من حيث :

أولاً: دراسة الوضع الحالي للمنظمة ، ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمه لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يمكن إعتباره ضعفاً عائقاً لعملية تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المنظمة ، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

- المرحلة الرابعة : التنفيذ

وهي تعتبر اهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة علي أرض الواقع وذلك طبقاً لما جاء بدراسة (حسن ، ٢٠١٤ ، ص: ٧٨)، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي :

١- الخطوة الأولى :

خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل ، ويتم في هذه الخطوة تدريب جميع العاملين علي فلسفة إدارة إدارة الجودة الشاملة وتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

١-١ التعليم وإعادة التعليم للمديرين.

١-٢ تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.

١-٣ إنشاء وتكوين فريق إدارة لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة ، وتطبيق مبادئ ديمينج الأربعة شعر ، ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.

١-٤ تطوير وتوظيف جميع موارد المنظمة بما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

١-٥ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

٢- الخطوة الثانية

أدوات حل المشاكل ، في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر ، وهذه الثقافة تتماشى وثقافة حل المشاكل ، ولها مجموعة أدوات تتمثل في الاتي :

٢-١ تحليل العمليات. ٢-٢ العصف الذهني. ٢-٣ خرائط السبب والنتيجة أو كما

تعرف بهيكل السمكة. ٢-٤ تحليل باريتو.

٣- الخطوة الثالثة

الضبط الاحصائي للعمليات، حيث تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها أعلاه ، تدريب العاملين علي كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلي تحسين جودة العمليات.

٤- الخطوة الرابعة

تصميم التجارب ، يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات ، وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق طاقيشي التي تساعد في تصميم مواصفات العملية وأبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق طاقيشي علي التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين علي استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

٥- المرحلة الخامسة

تبادل الخبرات، وفي هذه المرحلة وعلي ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملين من خبرات جزاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضمن جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي وإتخاذ الإجراءات اللازمة.

ثالثاً : الأداء الابتكاري وعلاقته بالجودة الشاملة :

تبحث المنظمات بصورة فاعلة نحو بناء أداء وفكر ابتكاري لديها، لكن تعقد هذه الظاهرة ووجود الكثير من المعوقات نحو تحقيق ذلك يؤدي الى نوع من الاحباط لدى المنظمات نحو تحقيق هذا الهدف، هذا وقد أشارت دراسة (مصطفى، ٢٠١٥، ص:٣٦) إلى أن القصور في توجه المؤسسات نحو العوامل الابداعية والابتكارية يمكن أن يؤدي إلى زوال المنظمة، وتختلف طريقة اللجوء إلى الاداء الابتكاري من منظمة إلى أخرى، على أساس مجموعة من العوامل (بشرية ومالية واجتماعية واقتصادية)، إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه العوامل من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الابتكار، وفي اطار ماسبق سوف يتم لقاء الضوء على عوامل الاداء الابتكاري في منظمات الجودة الشاملة طبقاً لما جاء بدراسة (Sadik, 2014, p 89) وذلك على النحو التالي:

١- العوامل البشرية:

إن الاختلافات الموجودة بين الأفراد في فهمهم للتغيرات بنفس الأنماط تكون أكبر عائق لترجمة الفرص إلى ابتكارات نتيجة لتكوينهم المختلف، ونشاطهم داخل المنظمة، ووضعها المنظمة المالية، فيجب تقريب النظرة وتوجيهها إلى تحقيق هدف ابتكاري موحد بالاتصال المستديم وبت المعلومات فيما بينهم وخلق وضعية سامحة لتبادل الأفكار والأداء.

٢- العوامل المالية:

تتمثل العوامل المالية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي وضوح الوضع الحالي للمنظمة، ويمكن أن يترتب على ذلك تفعيل الأفكار الابتكارية وربطها باستمرارية المنظمة وزيادة الحصص الاستثمارية للمنظمة في السوق، مع القدرة على قياس الأخطار الناجمة عن تلك الابتكارات.

٣- العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن نشر الابتكارات يتعرض لمعوقات سيكولوجية ولعادات راسخة في المنظمة والمجتمع، ولا تتطور إلا تدريجياً وتحت تأثير مختلف الضغوط مثل الحملات الإعلامية، تأثيرات الأنماط المعيشية، إرتفاع مستوى التأهيلات (الكفاءات)، ووجود قوة منافسة.

٤- العوامل الاقتصادية:

إن الظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة والآليات التي تنظم العمل مثل (محفزات الاستثمار- حرية المنافسة - القيود المفروضة على الاستثمار - حالات التضخم والانكماش - التغير في أسعار العملات - العرض والطلب في الاسواق) لها تأثير مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقد تنعكس اثار تلك الظروف على المنظمة بشكل ايجابي ليكون ذلك حافزاً لها للتحويل من الأفكار التقليدية المتبعة الى التفكير الابتكاري سعياً نحو تحقيق الاهداف المخطط لها.

وفي إطار ذلك تتمثل مجموعة مقومات الأداء الابتكاري في منظمات الجودة الشاملة في الآتي :

١- التزام الإدارة العليا:

تتعدد المقومات الأساسية التي تمثل مجموعة من أدوات الدعم الابتكاري سعياً نحو تحقيق الجودة الشاملة، إذ أنه من الضروري أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن يكون هذا الالتزام ظاهر للعيان في جميع مستويات الإدارة، وهذا ما سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن التزام الإدارة، وقد يتطلب هذا الأمر

بعض الوقت للقيام بالتغيير في سلوكيات الأفراد، ولكن مع المثابرة ستصل الرسالة قوية إلى العاملين بشأن التزام الإدارة العليا، هذا وقد بينت دراسة (Brennan, 2016, Pp 35-45) على أن العديد من كبار المديرين التنفيذيين الداعمين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يفعلون الشيء الكثير أو لا يبذلون مجهودات كبيرة لتطبيقها بشكل سليم، وبالتالي يمكن أن تفشل هذه السياسة إذ لم يكن هناك إجماع عليها، فتأييد إدارة الجودة الشاملة معناه التغيير في طريقه العمل، أي أن كل فرد في المنظمة عليه أن يلتزم ويدعم إدارة الجودة الشاملة حتى يكتب لها النجاح، وفي هذا الصدد تشير دراسة (ROBERT, 2014, p24-29) إلى أهمية بث روح التفكير الإيجابي والابتكاري في وجدان الأفراد، والمشاركة الفعلية من المدراء في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة مع العاملين والعملاء، وهذا ولن لا يأتي إلا من خلال قنوات ابتكارية داخل المنظمة يمكن من خلالها تحقيق الجودة الشاملة بشكل مؤثر وفعال.

٢- التخطيط الاستراتيجي لابتكارات الجودة الشاملة:

هي عملية وضع أهداف للجودة الشاملة في فترة زمنية طويلة الأجل، حيث أشارت دراسة (يوسف، ٢٠١٥، ص: ٥٣) على أن التخطيط الاستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحالي، مع الأخذ في الاعتبار حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق والأذواق، ويمكن تطوير الخطة الاستراتيجية من قبل مديري المنظمة، حيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي بالتفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبعد الانتهاء من تطوير التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير العمل في الأقسام والوحدات الموجودة في المنظمة. وكما هو معروف بأن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة استراتيجية واضحة المعالم، لذا فقد حددت دراسة (Hung, 2015, p:219) خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحر (P) في مقالته P for Strategy 5 والتي تعد الركيزة الأساسية من ركائز الأبداع في المنظمات .

٣- التركيز على العميل:

إن السعي وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا وتدريب العاملين على الأساليب الابتكارية في المنظمة يرجع إلى السعي نحو زيادة الحصة السوقية وجذب عدد أكبر من العملاء، وطبقاً لما جاء بدراسة (محفوظ، ٢٠١٦، ص: ٢٠٥) التي تؤكد على أنه يجب أن يعي جميع العاملين في المنظمة أن العميل هو بؤرة الاهتمام، الذي يساعد على توفير استثمارات للمنظمة واكسابها الميزة التنافسية المطلوبة، فالتركيز على رضا العملاء هو جوهر إدارة الجودة الشاملة، فهو الغرض الأساسي للدافع لأي منظمة، لذلك نجد أن المنظمات وهي بصدد صياغة رسالتها يكون العميل محور الاهتمام، حيث أن اقتناع الإدارة والعاملين بالتركيز على هذا العنصر يجعلها توفر قاعدة بيانات كبيرة عنهم تعمل على تلبية مطالبهم.

٤- تشكيل فرق العمل:

تتميز إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على المبادلة لأجزاء التنظيم المختلفة، والعمل مع بعض لتلبية احتياجات العميل، التي نادراً ما يلبها العاملون المقيدون بتخصص واحد، وفي هذا الشأن أشارت دراسة (James, 2014, p:85) إلى أن تطور الفرق يؤدي إلى الإحساس بمسؤولية أكبر لتحقيق الأهداف وتأدية المهام، وتدرك مؤسسات الجودة الشاملة أن مساهمة العاملين في شكل فريق متجانس تكون أكبر كثيراً من التنظيم التقليدي، لهذا تلجأ المنظمات إلى تكوين الفرق للاستفادة من مميزاتهما، إضافة إلى ذلك تتطلب البيئة التنافسية للأعمال الحديثة مرونة ورد فعل سريع للتغيير في طلبات العملاء، الأمر الذي يتناسب مع تكوين الفرق داخل المنظمة.

وفي هذا الصدد ذكرت دراسة (Mann, 2015, p 50) انه من المهم التأكيد على أهمية فرق العمل في تطوير وتحسين الإبداع و الابتكار، خاصة الابتكار المرتبط بالمعرفة، فالابتكار يعتمد على المسار التراكمي للمعرفة وإعادة هيكلة المعرفة القائمة على التعلم والتدريب والتقييم العادل، أي وجود ممارسات إدارية داعمة ومحفزة للابتكار، ويمكن للجودة الشاملة استخدام أنواع الفرق المختلفة التي من الصعب في بعض الأحيان تمييزها عن بعضها البعض كمجالس الجودة، وتمثل هذه الفرق في مسميات مختلفة، فهناك فرق إدارة تقود التنظيم، وفرق لحل المشاكل تجتمع لتتناول المشاكل المختلفة الخاصة بالعمل كالجودة والإنتاجية، وفرق مهام خاصة لها رسالة محددة مثل فرق التصميم التنظيمي، وقد أشارت دراسة (يوسف، ٢٠١٥، ص: ٣٩) أيضاً إلى أن إدارة الجودة الشاملة تجعل من التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق أساساً لتطبيقها، وقد تم وصف الحاجة إلى فرق العمل بالآتي: حينما تكون هناك

حواجز ، ومنافسين وعدم ثقة ، فإن مؤسسات الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل من أجل اشباع احتياجات العملاء وليس نضال لأجل السلطة.

الدراسة الميدانية وإختبار الفروض :

يهدف هذا الجزء التطبيقي إلى تحديد أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال ، بالتطبيق على إدارة العلاج بوزارة الدفاع بدولة الكويت ، ولتحقيق الهدف من الدراسة الميدانية يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة وذلك وصولاً لإختبار الفروض وإستخلاص النتائج ، بعد أن قام الباحث بتوزيع إستمارات إستبيان على مجموعة من الفئات المستقضى منهم داخل الشركات المذكورة للوقوف على آرائهم وإستجاباتهم لموضوع الدراسة .

النتائج

١-إن تتبني إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا ، والعلاقة مع الأطراف ذات الصله ، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات بصورة منفردة سيكون له آثار ايجابية علي مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة .

٢-يمكن لإداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت أن تعتمد بدرجة كبيرة في تفسيرها للتغيرات التي تحدث لمستوي أدائها الابتكاري علي التغيرات التي تحدث علي مدي تبينها ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا ، والعلاقة مع الأطراف ذات الصله، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات .

٣-يعتبر أقل المتغيرات دلالة علي دعم الإدارة العليا لإداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود أهداف تسعى تلك الإدارة لتحقيقها فيما يتعلق بمستوي الجودة ، ولا يمكن تفسير ذلك إلا كنوع من القصور من جانب إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت في صياغة أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها فيما يتعلق بمستوي الجودة ، أما أكثر المتغيرات الدالة علي دعم الإدارة العليا لإداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت.

التوصيات :

١-يجب أن تسعى إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت لتبني ودعم ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بدعم الإدارة العليا ، و العلاقة مع الأطراف ذات الصله ، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات ، ولو بصورة منفردة ، لما لذلك من آثار إيجابية علي مستوى أدائها الابتكاري.

٢-على إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت توجيه وتركيز اهتمامها لدراسة و تقييم التغيرات التي تطرأ على مدي تبينها ودعمها لممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة بدعم الإدارة العليا ،العلاقة مع الأطراف ذات الصله، وإدارة قوة العمل ، وبيانات الجودة ، وإدارة العمليات عند تفسيرها للتغيرات التي تحدث لمستوى أدائها الابتكاري.

٣-على إداره العلاج بالخارج بوزارة الدفاع بدولة الكويت أن تبذل جهوداً أكبر لصياغة أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها فيما يتعلق بمستوى الجودة ، كما أن إدارتها العليا عليها أن تستمر في قيادة عملية تحسين الجودة بصورة مباشرة .

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

١-خايف العنزي، (٢٠١٥) اتجاهات المديرين في المستويات العليا في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

- ٢-نبیل عبد الفتاح، (٢٠١٤)، "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"،
المجلة الإدارية، العدد ٨٢، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- ٣-بدريه البليسي، (٢٠١٦)، "الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية في
الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد ١٧، العدد الأول، الأردن.
- ٤-أحمد الخطيب، ٢٠١٥، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثانية، الأردن.
- ٥-عبد الله عبد الغنى الغامدي، (٢٠١٤)، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية" المجلة
العربية للإدارة، المجلد ٥.
- ٦-محمد سعد شاهين، (٢٠١٦)، "تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة
دراسة تطبيقية على شركات صناعة السيراميك بجمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة،
جامعة طنطا، مصر.
- ٧-عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، ٢٠١٥، منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية، معهد الإدارة العامة،
الرياض، المجلد ٣٤، العدد ٣.
- ٨-قاسم نايف علوان المحياوي، ٢٠١٦، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن.
- ٩-حسن محمد حسن، ٢٠١٤، إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو
مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد
والعلوم، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (دراسة غير منشورة).
- ١٠-مصطفى أحمد سيد، (٢٠١٥)، " استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير"، مجلة الناشر، العدد ١٩.
- ١١.أشرف يوسف سويلم، (٢٠١٥) "دراسة وتحليل الدور الذي يؤديه التعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة
الجودة والأداء الابتكاري : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية"، إدارة الأعمال،
مصر.
- ١٢.محفوظ أحمد جودة، ٢٠١٦، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Limited studies on the impact of TQM practices on the level of innovative performance of the organization (Perdomo-Ortiz et al., 2014), especially Arabic.
2. Abrunhosa,P.MouraESa,(2015)AreTQMprinciplessupportinginnovation in the Portuguese footwear industry? , Technovation 28.
3. The study will be a building block to support or deny the positive impact of TQM practices on the level of innovation of a group of business organizations. The relationship between TQM practices and the level of innovative performance of the organization is complex and complex (Abrunhosa and Sa, 2015; Prajogo and Shola, 2016), which led to the division of researchers into two schools of thought, one of which believes that there is a positive impact of the practices of TQM indicators on the level of innovative performance of the

organization, and the other believes that the application of the practices of TQM indicators will negatively affect the level of Ada Here inventive (Prajogo and Slhal, 2016).

4. Hassan Kerr, (2015), "The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, *The TQM Magazine*, Vol.15, No.4.
5. Seetharaman, Jayashree Sreenivasan and Limpengboon, (2016), *Critical Success Factors of Total Quality Management, Qulaity & Quantity* 40.
6. Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku,(2014) *The Effect of Total Quality Management On Leadership : Case of Nigeria, International Business & Economics Research Journal – January, Volume, 7, Number 1*
7. Sadik oglu, Esin, Zehir, Cemal (2014). *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance : An empirical study of Turkish firms. International Journal of Production Economics*, 127 (1).
8. Brennan, M. (2016) "Mismanagement and quality circles: how middle managers influence direct participation", *Management Decision*, Vol. 30 No. 6.
9. ROBERT C. WINN, (2014) *Applying Total Quality Management to the Educational Process*, *Int. J. Engng Ed.* Vol. 14, No. 1, p. 24-29,
10. Hung, Richard,(2015), Lien. Bella, Yang, Baiying, Wu, Chi-Min, Kuo, Yu – Ming, *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. International Business Review*, 20 (2)
11. James Teboul, (2014), *Managing Quality Dynamics*, (London : Prentice –Hall International (UK) Ltd.),
12. Mann, Nancy R. (2015). *The Keys to Excellence: The Deming Philosophy*. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.