

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن وزارات دولة  
الكويت

إعداد

باحث ثان

باحث أول

وداد فهد سعود المضاف

عفاف مرشد محمد المرشد

مدرب متخصص (ب)

مدرب متخصص (ب)

دولة الكويت

دولة الكويت

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الثاني أبريل 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الملخص

هدفت هذه الدراسة تقديم صورة لواقع البيئة التنظيمية في الوزارات من كافة الجوانب، والتعرف على الإمكانيات المتاحة فيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أسس ومرتكزات مبنية على روح التعاون بين العاملين، وقد قام البحث بتصميم استبانة، واستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وكان من أهم النتائج توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزاراتكم، تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية :  
إدارة الجودة الشاملة - التزام الإدارة العليا- مشاركة العاملين.

## **Abstract**

**This study aimed to present a picture of the reality of the organizational environment in the ministries from all sides, and to identify the possibilities available therein to implement Total Quality Management on foundations and foundations based on the spirit of cooperation between workers. The research designed a questionnaire, and the research used the descriptive approach to achieve the objectives of the research, and it was one of the most important Results There is a clear relationship between employee participation and job satisfaction that leads to raising the level of performance of employees in your ministry. The top management plays an effective role in explaining and educating subordinates in the field of total quality.**

**key words :**

**Total Quality Management - Senior Management Commitment - Employee Participation**

## المقدمة:

لقد شهد القرن العشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد، وانتشار تقنية المعلومات وشبكات الإنترنت، وظهور منظمة المواصفات العالمية: آيزو (9000، 2000 ISO)، واتفاقية التجارة الحرة وغيرها من المنظمات الإنسانية الفاعلة، مما أدى بالعديد من المنظمات الإدارية إلى أن تسير في ركاب التطوير المستمر، وتحسين خدماتها ومنتجاتها، سيما وأن الجودة (Quality) أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحًا تنافسيًا متميزًا، تسير في مقتضاه كل متطلبات التطوير والتنمية المستهدفة، ومن أكثر الميادين تطورًا في هذا المجال وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن في ظل مختلف المتغيرات، ذات أبعاد كبيرة في بناء صروح التطوير، وتحسين سبل التعامل، وتعزيز أسس الاستقرار والثبات في مختلف المعطيات الهادفة (الرشيدي، 2014).

ولكن مع التغيرات العالمية التي حدثت بشكل متسارع، تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف، وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء، إذ أدى تفعيل ما سمي بالقوى الأربعة المتمثلة: في الزبون والتعقيد والتغيير والمنافسة من جهة وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالمية، فضلًا عن الثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات من جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات، والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك، والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة (الشمري، 2017). ونتيجة للانفتاح الكبير الذي تشهده دول العالم، نجد أن الكويت تتأثر بما يحدث في هذا العالم من متغيرات كونها جزءاً منه، فقد واجهت على مستوى الإدارة العامة تحديات كزيادة مطالبات المواطنين للحكومة بتقديم أفضل الخدمات، أسوة بما تقدمه حكومات الدول المتقدمة لمواطنيها، وقد يكون لارتفاع مستوى ونسبة التعليم. وزيادة الوعي بين أفراد المجتمع الكويتي دور بارز في زيادة تلك المطالبات، كذلك موقع الكويت دينياً واقتصادياً وسياسياً؛ جعلها تواجه ضغوطاً خارجية لتطوير خدماتها ونشرها بشكل أوسع، مما دفع الكويت إلى البحث عن أساليب إدارية جديدة مناسبة لكي تستطيع من خلالها تحسين الجودة، فقامت بتطبيق أسلوب الخصخصة في بعض أعمالها، وإعادة هيكلة بعض الوزارات والمنظمات الحكومية، كما شجعت الجهات الحكومية على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل الهندرة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي حقق نجاحاً كبيراً، ولقي اهتماماً واسعاً، حيث يهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق رضا العاملين (الوادعي، 2017).

إن التحدي الكبير للمنظمات العامة الخدمية يكمن في قدرتها على الاستجابة لرياح التغيير، وتطلعات المستفيدين تجاه ما تقدمه من خدمات، وهذا يتطلب من تلك المنظمات التخلي عن المفاهيم الإدارية التقليدية، والعمل على إدخال مفاهيم ومبادئ إدارية مناسبة لمواجهة رياح ومتطلبات التغيير (الشمري، 2017).

ومن هنا فقد أولت الكويت القطاع الحكومي أهمية بالغة، وذلك من خلال إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها لتعزيز دور الأجهزة الحكومية فيها، من وزارات ومؤسسات، وذلك من أجل إشباع حاجات الأفراد متلقي الخدمة. وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الكويتية، وذلك في سبيل إعطاء صورة متكاملة لسبل تطبيقها من الناحية الفكرية، وتمكين العاملين في الوزارات الكويتية من التفكير جدياً وبوعي هادف نحو تطبيق هذه المفاهيم. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حققت من خلاله العديد من المنظمات نهوضاً وتطويراً ملحوظاً في مختلف الأقطار والبلدان (الناظر، 2014).

### مشكلة الدراسة:

ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة، منها إدارة الجودة الشاملة، حيث حققت إدارة الجودة الشاملة نجاحات ملفتة للنظر في العديد من المنظمات الصناعية. ولم يقتصر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المنظمات الصناعية فحسب، بل امتد تطبيقها على المنظمات الخدمية من تعليم وصحة وغير ذلك من المؤسسات غير الربحية، على اعتبار أن مبرر وجود هذه الهيئات هو تقديم الخدمات لأفراد المجتمع والمتعاملين معها، إضافة إلى ضرورة وجوب وضع جودة الخدمات في المقام الأول أكثر من أي وقت مضى، وبضرورة الحرص على تطوير طرائق وسبل تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بالدقة والملائمة التي تتطلبها الخدمة، والعمل على توفير مستلزماته مع تدليل العقبات والصعوبات التي تحد من هذا الهدف الذي تطمح إليه دولة الكويت وهو الوصول إلى تقديم خدمة ذات جودة في مؤسساتها ووزاراتها (الشمري، 2017).

ومن أهم متطلبات الجودة على مستوى التنظيم في داخل الوزارات خلق ثقافة تنظيمية تكون الجودة من أبرز أولوياتها وعلى أن تحرص إدارة المنظمة على المتابعة الدورية وعلى رعاية برامج الجودة من أجل الاستفادة من مزاياها وتحقيق أهدافها؛ من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة كي تسلط الضوء على مدى انطباق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن وزارات دولة الكويت.

## أسئلة الدراسة

ومما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الكويتية، والتي تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) في الوزارات الكويتية؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين)؟

3. ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) في الوزارات الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، كأحد الموضوعات الحيوية التي ساهمت من خلال تطبيقها في نجاح منظمات عالمية في تحسين الأداء والإنتاجية وبالتالي خفض التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين. كما تكتسب هذه الدراسة أهمية أخرى من خلال معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الحكومية في المملكة العربية الكويت، من خلال التركيز على الأسس العلمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبصورة أكثر تحديداً فإن هذه الأهمية تكمن في ما يلي:

1. دعوة الوزارات الكويتية بأسلوب أكثر جدية لتوضيح إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على الواقع التنظيمي للوزارات في المملكة العربية الكويت، وبيان مدى التزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. كما تظهر أهمية الدراسة من خلال ما ستكشف عنه من تحليل نتائج ومن ثم توصيات ومقترحات من شأنها أن تذلل المعوقات وتساعد المسؤولين والإداريين وأصحاب القرار في الوزارات الكويتية على تطوير العمل الإداري بما يحقق المزيد من إنجاز المهام المطلوبة بالسرعة والدقة وأقل التكاليف تماشياً مع المتغيرات المتلاحقة في عصرنا الحالي. بالإضافة إلى أنه من المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إضافة لبنة جديدة على أدبيات الإدارة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي.

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تقديم صورة لواقع البيئة التنظيمية في الوزارات من كافة الجوانب، والتعرف على الإمكانيات المتاحة فيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أسس ومرتكزات مبنية على روح التعاون بين العاملين والتكامل في المهام والأعمال لتحقيق روح الفريق الذي يعتمد ويهدف في نهجه إلى تحقيق رضا المستفيدين.
2. التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئة العمل لاستثمار الجوانب الإيجابية منها والعمل على تشخيصها وتطويرها، من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الجودة.
3. تقوية الشعور والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد العاملين في الوزارات الكويتية نحو المجتمع، وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
4. السعي لتقديم إطار نظري لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الكويتية، وذلك من خلال الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة.

## مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة:

وهي: "فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضا المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة، وعلى مستوى المنظمة ككل" (علوان، 2015).

التزام الإدارة العليا:

اهتمام الإدارة العليا في العمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة وضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (اللوزي، 2013).

مشاركة العاملين:

ونقصد بالمشاركة في هذه الدراسة: بانها إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال مما يقوي العلاقة بينهم وبين رؤسائهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ترشيد القرار الإداري.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من دراسات عربية وإنجليزية، وذلك على النحو التالي:

أولا دراسات التزام الإدارة العليا:

تطرقت العديد من الدراسات إلى التزام الإدارة العليا كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى النحو التالي:

هدفت دراسة (Agus, 2015) والتي أجريت في سنغافورا إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وعلاقات المورد، والتدريب، وعملية التحسين المستمر، ونتاج الأعمال)، وقد أظهرت الدراسة أن التزام الإدارة العليا، وعلاقات المورد، والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة (Rothestein, R., 2016) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. وتبين أن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً، وأظهرت الدراسة أن درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت في جميع مجالات الاستعداد كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية.

وفي دراسة (المعاني وأخوارشيدة، 2018) فقد كان الهدف هو التعرف على اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى تبني الأمانة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الرضا الوظيفي.

إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تبني الأمانة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

كما هدفت دراسة (طعامنة، 2011) إلى معرفة مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة بالأردن، فقد توصلت إلى أن هناك مستوى متوسطاً من الوعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اللوزي، 2013) التي أشارت إلى أن مستوى الوعي والتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية متوسط، في حين توصلت

دراسة (الناظر، 2014) التي هدفت إلى بيان مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية، إلى وجود الدعم غير المحدود والمبني على قناعة الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السالم، والمري، 2015) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة بدولة قطر، إلا أن الإدارة العليا التزمت بدرجة عالية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ثانيا دراسات مشاركة العاملين:

هدفت دراسة (Nugyen, 2016) إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن هذه الأبعاد: القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في أعمال المنظمة. وأوصت هذه الدراسة بأن تعمل المنظمات الفيتنامية على تحسين نشاطاتها المتعلقة بإدارة الجودة، والوصول إلى مستوى أفضل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات.

أما دراسة (طعامنة، 2011) فقد توصلت إلى أن تطبيق عنصر مشاركة العاملين في وزارة الصحة الأردنية يتم بصورة متوسطة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة، 2012) التي بينت أن الشركات تطبق بعد مشاركة العاملين بنسبة متوسطة، وهذا ما بينته دراسة (Coyle-Shapiro, 2002) التي أشارت إلى أن بمقدور العاملين المشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتطوير عملية إعدادهم وتكييفهم مع برامج الجودة، وأن عدالة مشاركة العاملين في برامج الجودة تسهم في تحقيق مستوى الربحية المتوقعة جراء نجاح برامج الجودة في تحقيق غاياتها، وكشفت دراسة (اللوزي، 2013) على أن مستوى الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات متوسطة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السالم والمري، 2015) التي أشارت إلى إن عنصر مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة مطبق بدرجة متوسطة.

وفي دراسة (السرحدان، 2017) كان الهدف منها معرفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة المياه والكهرباء الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة وكانت أعلى ممارسة لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعده تصميم الخدمة، في حين كانت أدنى ممارسة فيما يتعلق ببعده



مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وأن تصورات العاملين في الشركة لمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاء متوسطاً، وكان هناك أثر واضح لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في شركة المياه والكهرباء الكويت باستثناء بعد (التحسين المستمر). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الشركة نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة المياه والكهرباء الكويت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة بتنمية العلاقة غير الرسمية مع العاملين، وأن تعمل الشركة على الاستفادة المثلى من المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت بعض متغيرات مختلفة عن الدراسات السابقة، وهذه المتغيرات هي: التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين. كما وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الوزارات الكويتية، وفي ذلك إضافة علمية من خلال الإفادة من نتائج هذه الدراسة، وإجراء دراسات مشابهة على بقية الوزارات الكويتية.

### الاطار النظري

فلسفة إدارة وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة

المحور الأساسي في فلسفة إدارة وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وذلك من أجل تعزيز قدرات المنظمة في تلبية حاجات، رغبات، وتوقعات العميل أو مايفوقها، بالإضافة إلى تحقيق الرضا التام للعميل والتحسين المستمر يشمل التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والهيكل والأساليب والإجراءات بما ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمة على خدمة العملاء، والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، والمحافظة على المركز التنافسي؛ كما أن التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا تتوقف، كما أنها عملية مخططة وشاملة حيث يتم اختيار عمليات التحسين وفق معايير واضحة، تركز على درجة أهمية العمليات، وعلاقتها بالعملاء بمشاركة جميع العاملين في المنظمة، ويضيف (الطائي وقدادة 2009).

## مبادئ الجودة الشاملة:

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أي منظمة، ولقد وردت تحت عناوين مختلفة مثل: أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، وعوامل، وتباينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يقلصها إلى خمسة مبادئ، في حين أن البعض الآخر يوسعها إلى أكثر من عشرة مبادئ. (الطائي وقداة، 2008، ص452)، (السكرانة، بالخلف، 2010، ص123)

ويمكن تحديد مبادئ الجودة الشاملة فيما يلي

1. التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. تحديد الأدوات المناسبة لقياس وتقويم الوضع الحالي للمنشأة.
3. تحديد استراتيجية الجودة.
4. تعليم وتدريب المديرين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
5. دعم مفهوم الجودة في جميع أقسام المنشأة.
6. تبني مبدأ التطوير المستمر (Rothestein, R., 2016).

## أسس إدارة الجودة:

1. دراسة وتطوير نظم وأساليب وإجراءات العمل بصفة مستمرة.
2. إنجاز العمل لا يتم بصورة عشوائية وإنما بخطوات وأساليب علمية.
3. إتاحة الفرصة للعاملين كي يسهموا في عملية التطوير.
4. تخفيض نسبة التباين بين النتائج والتوقعات إلى أدنى حد ممكن.
5. تحقيق رضا المستفيد داخل المؤسسة وخارجها.
6. الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة يتم وفقاً لحاجة العمل.
7. لا بد من تحديد أهداف واضحة ومستقرة للعمل وكذا نظام للحوافز المادية والمعنوية (

Ahlawat, S. & A. Sucheta, 2016).

## بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ومن وجهة نظر العديد من الباحثين فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المنظمة تشمل مجموعة من المضامين والعناصر، من أهمها بحسب، وسوف تشمل هذه الدراسة نوعين من مبادئ هي: والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين.

1-مدى التزام الإدارات العليا بالوزارات الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة، قيادات تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة، وتنشر ثقافة الجودة، وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وتذلل كافة الصعاب والعقبات التي تحول دون عملية التطبيق، وتمارس الإدارة العليا أربعة أدوار رئيسية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المختلفة(حريم، حسين، 2012، ص123)

فهي تقوم بتوفير وتوضيح الرؤيا، والالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل، وتجسيد نمط الإدارة المناسب، ودعم التنفيذ من خلال تضمين الجودة في الخطط الاستراتيجية للمنظمة وحسب(حسونة، فيصل، 2018، ص122).

يتمثل دور الإدارات العليا في الوزارات الحكومية وباقي المستويات الإدارية في المنظمة بالالتزام بالعديد من القضايا التنظيمية وممارسة العديد من الأدوار المتعلقة بالجودة وعلى رأسها:

- اتخاذ قرار تطبيق مضايمين الجودة، وتأكيد الحرص على تطبيقها.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها من خلال توافر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نقل قناعة الإدارة بالجودة لباقي الموظفين.
- تدريب وتطوير العاملين لغاية تعزيز خبراتهم والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف.
- نشر ثقافة الجودة في المنظمة والالتزام بالتحسين المستمر.
- مساندة جهود الجودة وتذليل صعوباتها.
- تفعيل المشاركة والتعاون واعتبارهما من القيم الأساسية في المنظمة ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر بشكل كبير بقيم المديرين.

## 2- مشاركة العاملين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أصبحت المنظمات تحتاج إلى فكر إداري يشجع علي الإدارة الجماعية ويؤمن بأهمية المشاركة بين الإدارة والعاملين ، لذلك أصبح من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتفاعل هذه الفرق مع بعضها البعض، وتعمل بشكل متعاون ومنسق لابد من كسر الحواجز الإدارية التي تقوم عليها الهياكل التقليدية (عقيلي،

(2019)

هي الفرص والممارسات الإدارية التي تتيحها المنظمات الناجحة للعاملين في صنع القرار واتخاذ وتنفيذه بما يحقق لها تمكين العاملين من جهة. وتحقيق التنافسية لشعور العاملين بالمسئولية الكبيرة تجاه منظماتهم وولائهم لها وتحفيزهم لإظهار الكفاءات الداخلية.

تعرف بأنها مشاركة القائد ومروسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذ وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد، وتعرف أيضا بانها خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين علي بذل أقصى جهد لهم، لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم. من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوس والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبديونها.

وتمثل مشاركة العاملين:

- تطبيق أسلوب العمل الجماعي والتعاوني ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات ومن مواهب وخبرات.
- بناء فرق العمل من خلال المشاركة والتعاون.
- الحرص على استمرار وتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية.
- من أجل التحسين والتطوير وتقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين (السكرانة، بالخلف، 2010، ص123).

الإجراءات المنهجية للبحث

### منهج البحث :

انطلاقاً من موضوع البحث والأهداف التي حددتها البحث ؛ استخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها، والمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عن تلك الظاهرة كمياً وكيفياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.

### أداة البحث :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي أتبع في البحث ؛ استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث .

وقد قام البحث بتصميم الاستبانة وعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المختصين في موضوع البحث، وقد أبدوا ملاحظات قيمة حول الاستبانة ومحاورها وفقراتها

1. تناول محاور البحث والتي تمثلت في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) وتكون من (15) عبارة، بعد أن كانت (16)

أ. ثبات الاستبانة:

اختارت البحث عينة استطلاعية عددها (35) فرداً وعلي بياناتها تم حساب الصدق والثبات للاستبانة كالتالي:

نتائج الثبات لمحور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين):

جدول رقم (1)  
نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات محور  
(تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين))

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	0.921	9	0.916
2	0.921	10	0.924
3	0.920	11	0.920
4	0.919	12	0.928
5	0.917	13	0.927
6	0.921	14	0.923
7	0.921	15	0.919
8	0.923	-	-
الثبات العام لمحور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) (0.926)			

ثبات محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) بلغ (0.926) وهي درجة ثبات مرتفعة كما تبين أن جميع مفردات المحور مساهمتها مرتفعة في ثبات المحور ما عدا الفقرتان (12، 13) فحذفهما يرفع الثبات إلى (0.928، 0.927) بدلاً عن (0.926) وبما أن هذه الدرجة قريبة من الدرجة الموجودة من الثبات فأن حذف الفقرتان ليس له تأثير كبير.

ب. الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من تمتع الاستبانة من صدق ظاهري ملائم للتطبيق عرضت الاستبانة على (5) محكم، والذين أبدوا ملاحظات قيمة مكنت البحث من إعداد استبانتها في صورتها النهائية.  
1. صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين):

جدول رقم (2)

نتائج الصدق البنائي لعبارات محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين)

رقم العبارة	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور
1	0.745	**0.771	9	0.831	**0.861
2	0.721	**0.751	10	0.566	**0.617
3	0.771	**0.796	11	0.716	**0.755
4	0.720	**0.760	12	0.690	**0.776
5	0.770	**0.813	13	0.427	**0.483
6	0.662	**0.723	14	0.610	**0.672
7	0.737	**0.763	15	0.720	**0.774
8	0.583	**0.632	-	-	-

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

تبين من النتائج تمتع عبارات المحور بصدق بنائي مرتفع حيث جاءت معاملات الارتباط لهذه العبارات مع محورها دالة عند مستوى (0.01) كما أن جميع قيم معاملات الارتباط المصححة لهذه العبارات جاءت موجبة وتراوح بين (0.427) و(0.831).

### نتائج الدراسة

#### نتائج الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الأول: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) في الوزارات الكويتية؟  
للإجابة على التساؤل قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات البحث على عبارات محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (3)

نتائج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات البحث على عبارات محور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين)

م	الفقرة	استجابة أفراد العينة					المتوسط	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		الترتيب الكلي
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً			كا2 لحسن المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
1	تدعم الإدارة العليا فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	215	474	97	14	-	4.1125	0.66926	602.530	0.000**	12
		26.9%	59.3%	12.1%	1.8%	-					
2	تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.	225	534	31	10	-	4.2175	0.56842	884.210	0.000**	5
		28.1%	66.8%	3.9%	1.3%	-					
3	يوجد التزام طويل الأمد من قبل الإدارة العليا بإزاء التحسين المستمر	263	491	42	4	-	4.2663	0.57513	760.150	0.000**	4
		32.9%	61.4%	5.3%	0.5%	-					
4	تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة	196	535	58	10	1	4.1438	0.59878	1250.663	0.000**	9
		24.5%	66.9%	7.3%	1.3%	0.1%					
5	تقوم الوزارة بتدريب العاملين لتمكينهم من تقديم الخدمات للمراجعين بالشكل الأمثل.	222	495	69	11	3	4.1525	0.65558	1070.000	0.000**	8
		27.8%	61.9%	8.6%	1.4%	0.4%					
6	تسعى الإدارة دائماً إلى تطوير وتحديث الأنظمة بالوزارة.	220	494	71	11	4	4.1438	0.66606	1060.088	0.000**	10
		27.5%	61.8%	8.9%	1.4%	0.5%					
7	تعمل الإدارة العليا على تنمية وتطوير الخبرات في وزارتك والعمل على الاحتفاظ بهم.	258	515	21	5	1	4.2800	0.55406	1276.600	0.000**	3
		32.3%	64.4%	2.6%	0.6%	0.1%					

الترتيب الكلي	الاختبارات الإحصائية		الانحراف المعياري	المتوسط	استجابة أفراد العينة					الفقرة م	
	كا2 لحسن المطابقة				لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
	الاحتمالية	القيمة									
2	0.000**	728.410	0.58645	4.3025	-	6	35	470	289	ت	تعمل الإدارة على تأكيد مشاركة العاملين في كافة النواحي الإدارية في وزارتم
					-	0.8	4.4	58.8	36.1	%	
6	0.000**	626.490	0.63889	4.2088	-	8	73	463	256	ت	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف وزارتم.
					-	1.0	9.1	57.9	32.0	%	
13	0.000**	1009.787	0.66821	4.1075	3	10	92	488	2.07	ت	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار.
					0.4	1.3	11.5	61.0	25.9	%	
7	0.000**	1265.300	0.61091	4.1725	5	5	47	533	210	ت	تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بأهميتهم في وزارتم
					0.6	0.6	5.9	66.6	26.3	%	
15	0.000**	862.038	0.76258	4.0213	6	27	107	464	196	ت	تحترم الإدارة آراء العاملين في وزارتم.
					0.8	3.4	13.4	58.0	24.5	%	
11	0.000**	1116.238	0.66900	4.1388	4	16	59	507	214	ت	توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارتم.
					0.5	2.0	7.4	63.4	26.8	%	
1	0.000**	670.930	0.60233	4.3125	-	5	44	447	304	ت	يتم تدريب العاملين في الوزارة على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكولة إليهم.
					-	0.6	5.5	55.9	38.0	%	
14	0.000**	946.788	0.74573	4.0913	6	26	75	475	218	ت	تقوم الوزارة بتدريب العاملين لرفع قدرتهم على تنفيذ العمل والرغبة في أدانه
					0.8	3.3	9.4	59.4	27.3	%	
			0.42193	4.1781						المؤشر العام	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).



وأظهرت النتائج أن مفردات البحث تطبيق مبادئ الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (4.1781 من 5.00).

السؤال الثاني هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين)؟ للإجابة على التساؤل قام الباحث بحساب قيمة مربع كاي وأظهرت النتائج أن دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين تفاوت استجابات مفردات البحث على عبارات المحور.

السؤال الثالث ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(التزام الإدارات العليا- مشاركة العاملين) في الوزارات الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة على التساؤل قام الباحث بتحليل استجابات لأفراد العينة وتبين أنها كالتالي:- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المعوقات أهمها ما يلي:

1. تغيير القيادات بصفة مستمرة لا يمنح الإدارة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تنفيذه.

2. تستخدم إدارة الجودة الشاملة نمونجا مختلفا للتدريب والتقييم .ففي مجال التدريب يكون تدريب الموظفين على حسب الدور التنظيمي للموظف في فريق العمل، كما يلاحظ أن تقييم أداء الموظف ينصب على التقييم الشامل الذي يعتمد على تقييم أداء فريق العمل كوحدة كاملة وهو ما يفتقر إليه القطاع الحكومي.

3. يشكل تعدد المستفيدين وأهداف المنظمة ومسؤولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافي أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات، يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزقا حقيقي .يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف الأجهزة الحكومية ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها وتحقيق العدالة في توزيعها مما يجعل الأجهزة الحكومية بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع.

4. عدم توفر المعلومات في الوقت الذي تعتبر فيه المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الجودة الشاملة، يشكل عائقا كبيرا للمنظمات الحكومية.

5. عدم وجود جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يمكن أن يحتذي به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أشاع التردد والخوف من دخول التجربة.
6. تعتبر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد المراحل وخطوات التطبيق هذا بالإضافة إلى أن العقبات في القطاع الحكومي كبيرة حيث تسود التعقيدات الإدارية وبطء قنوات الاتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطناً.

### نتائج البحث :

مما سبق يمكن تلخيص نتائج البحث فيما يلي:-

- تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بأهميتهم في وزارتك.
- توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارتك.
- تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة
- تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- أن تملك القيادات الإدارية في الوزارات المختلفة أهمية أكبر لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل موسع.
- إنشاء وحدات إدارية متخصصة في الاهتمام بمتابعة تطبيق وتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات جميعاً.
- أن تولي القيادة الإدارية في الوزارات الاهتمام الكافي بمشاركة العاملين والتخلي عن الأساليب والنظم التقليدية في الإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة لعملاء الوزارات.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاد أخرى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع وزارات الدولة.
- عقد دورات تثقيفية لزيادة الوعي بضرورة تطبيق وتعميم الجودة الشاملة وأهميتها في تطور وتقديم المؤسسات والوزارات ونجاحها.
- ضرورة العمل على تخصيص موازنات كافية لتحقيق مستويات متقدمة للجودة في كافة الوحدات الإدارية العاملة في جميع الوزارات.

## المراجع

1. حريم، حسين، (2012)، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حسونة، فيصل، (2008)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
3. الرشيد، سالم سعود نهار (2014). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
4. السالم، مؤيد والمري، محمد (2015) مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، 25، (1)، 47-83.
5. السرحان، فيصل (2017) ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على شركة المياه والكهرباء السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
6. السكارنة، بالخلف، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر.
7. الشمري حامد (2017)، إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات، (ط2)، الرياض: المؤلف.
8. الطائي، رعد عبدالله وقداة، عيسى، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الطراونة، محمد أحمد والبليسي، بدرية معتر (2012)، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 1، 17، ص: 11-41.
10. طعامنة، محمد (2011)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، أبحاث اليرموك، 17، (1)، 85-112.
11. عجم، أحمد (2017) اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
12. عقيلي، عمر وصفي (2019). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.
13. علوان، قاسم نايف، (2015). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

14. اللوزي، موسى (2013). إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، 18، (4)، 151-184.
15. المعاني، أيمن وأخوارشيدة، عبد الحكيم (2018) عبد الحكيم. اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي: دراسات: العلوم الإدارية، 35، 2، ص: 469-491.
16. الناظر، رولا "محمد شفيق" راتب (2014). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
17. الوادعي، محمد (2017) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية.
- المراجع الأجنبية

1. Agus, Arawati. (2015). The Structural Linkages Between TQM, Product Quality Performance and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies.
2. Ahlawat, S. & A. Sucheta, (2016), "Competing in the Global Knowledge Economy: Implications for business education", Journal of American Academy of Business, Vol. 8, No. 1.
3. Coyle- Shapiro, Jacqueline, A-M., (2012). Changing Employee Attitudes: The Independent effects of TQM And Profit Sharing On Continuous Improvement Orientation, The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. (38), No. (1), pp. 57- 77.
4. Nugyen, ThuyQuynh Loan (2016). Improving Performance through linking it and TQM in Vietnamese Organizations. Unpublished Doctoral Thesis, University of Fribourg, Switzerland.
5. Rothstein, R., (2016), "Equity and Excellence in American Higher Education", Academy, Vol. 92, No. 1.
6. Williams, T., (2015), "Teach the Why and When", Quality, Vol. 44, No. 11.

## الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة تحت العبارة التي تمثل رأيك لكل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>التزام الإدارة العليا</b>						
1	تدعم الإدارة العليا فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.					
3	يوجد التزام طويل الأمد من قبل الإدارة العليا إزاء التحسين المستمر					
4	تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة					
5	تقوم الوزارة بتدريب العاملين لتمكينهم من تقديم الخدمات للمراجعين بالشكل الأمثل.					
6	تسعى الإدارة دائماً إلى تطوير وتحديث الأنظمة بالوزارة.					
7	تعمل الإدارة العليا على تنمية وتطوير الخبرات في وزاراتكم والعمل على الاحتفاظ بهم.					
<b>مشاركة العاملين</b>						
8	تعمل الإدارة على تأكيد مشاركة العاملين في كافة النواحي الإدارية في وزاراتكم					
9	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف وزاراتكم.					
10	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار.					
11	تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بأهميتهم في وزاراتكم					
12	تحتزم الإدارة آراء العاملين في وزاراتكم.					
13	توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزاراتكم.					
14	يتم تدريب العاملين في الوزارة على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكولة إليهم.					
15	تقوم الوزارة بتدريب العاملين لرفع قدرتهم على تنفيذ العمل والرغبة في أدائه.					