

قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة (بحث مقارنة لعدد من الكليات)

أ.م.د. نادية لطفي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / محمد حسن محمد

تاريخ التقديم: 2018/6/27
تاريخ القبول: 2018/8/14

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس عوامل النجاح الحرجة الخاصة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك لمعرفة الدور الرئيسي والمهم الذي تلعبه هذه العوامل عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وكذلك يهدف البحث الى تحديد مدى ادراك العينة المبحوثة لهذه العوامل واي من هذه العوامل الاكثر تأثيراً على تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتوعية العينة المبحوثة بعوامل النجاح الحرجة، من خلال دراسة مقارنة تم اجرائها في عدد من الكليات الاهلية، وتمثلت مشكلة البحث بطرح مجموعة تساؤلات اهمها: هل تدرك الكليات عينة البحث عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟ ما مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في عمل الكليات عينة البحث؟ وما هي هذه العوامل؟ اي عامل من عوامل النجاح الحرجة اكثر تأثيراً على تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟ ولغرض انجاز هذا البحث تم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ووزعت الاستبانة على عدد من الكليات الاهلية تمثلت بـ (12) كلية اهلية في بغداد وعلى عينة عددها (97) فرداً، وشمل العينة أعضاء مجالس الكليات الاهلية المبحوثة والمتمثلين بـ (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الاقسام، ومسؤولي الجودة) واعتمد الباحثان في اعداد الاستبانة على مقياس جاهز (Hietschold et al., 2014) لتحديد عوامل النجاح الحرجة، وتم استخدام مقياس ليكرت السباعي لتحديد الاجابات على فقرات الاستبانة. فضلاً عن ذلك فقد استخدم الباحثان استمارة استطلاع رأي لتحديد الاهمية للعوامل الجديدة التي تم الحصول عليها من خلال التحليل العملي الاستكشافي، وتم استخدام مخطط عظم السمكة لتحديد مسببات العوامل الرئيسية، والخطوة التالية كانت الاستعانة بمصفوفة تحديد الاولويات بعد ان تم تطويرها لتشمل التأثير بين العوامل الرئيسية والفرعية بعد ان كانت تشمل الاهمية فقط، وبعدها تم استخراج التأثير النسبي لهذه العوامل ومقارنته مع الحالة المثالية التي يجب ان تكون عليه وبالتالي استخراج الفجوة بينهما، وقد استخدم الباحثان البرنامج الاحصائي الجاهز (EXCEL 2010)، (SPSS V.23) لتحليل بيانات البحث واستخراج النتائج. وقد توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها: ان لكل منظمة او صناعة عوامل نجاح حرجة خاصة بها تختلف عن غيرها من المنظمات او الصناعات الاخرى وهذا يعتمد على حجم وهيكل واستراتيجيات وموقع المنظمة فضلاً عن ان اخذ هذه العوامل مجتمعة يكون تأثيره الايجابي اكبر مما لو تم اعتماد كل عامل على حدة. وان اغلب الكليات الاهلية التي تم بحثها تتبنى عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة ولكن بصورة متفاوتة وهذا ما يؤكد النجاح والتقدم الذي تحرزه هذه الكليات في السنوات الاخيرة. وان عدد قليل من هذه الكليات لم تقم بوضع تشكيل اداري متخصص بالجودة والبعض الاخر لديها هذا التشكيل ولكنه غير فعال.

المصطلحات الرئيسية للبحث / ادارة الجودة الشاملة، عوامل النجاح الحرجة.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 109 المجلد 24
الصفحات 169-203

* البحث مستل من رسالة ماجستير



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

المقدمة

ان نجاح اي ادارة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يعتمد بشكل اساسي على التنفيذ الناجح. ومع ذلك ومن الناحية العملية، فان عملية التنفيذ عملية صعبة ومعقدة. ولذلك، يجب اولاً قبل التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ان يتم البحث والتحري عن مجموعة العوامل التي تحدد القدرة على النجاح في التنفيذ. اذ تعد هذه العوامل ضرورية وليست مساعدة، وعدم الاهتمام بها يؤدي في النهاية الى الفشل في التنفيذ. ومن خلال ماتم ذكره فان مشكلة البحث تتمثل بعدم المعرفة والاهتمام والقدرة على تشخيص عوامل النجاح الحرجة التي تكون مهمة عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة فضلاً عن انه في بعض الاحيان يتم التطبيق من خلال افراد من غير ذوي الاختصاص او عدم وجود تشكيل اداري متخصص بالجودة. وواجه الباحثان مجموعة من الصعوبات منها العدد الكبير من الكليات الاهلية المبحوثة (12) كلية اهلية وعدم تجاوب وتواجد بعض افراد عينة البحث فضلاً عن صعوبة الحصول على وندرة المصادر الخاصة بعوامل النجاح الحرجة. وتم تقسيم هذا البحث الى اربعة محاور، اذ سيتضمن المحور الاول، عرض وتحليل بعض الجهود المعرفية السابقة، استعراض لمنهجية البحث من (مشكلة، اهمية، اهداف، مجتمع وعينة البحث... الخ)، اما المحور الثاني سيتضمن الجانب النظري. وسيمثل المحور الثالث الجانب العملي للبحث، اما المحور الرابع فسوف يتضمن استعراض لاهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول / الدراسات السابقة ومنهجية البحث

اولاً/ الدراسات السابقة

1- دراسة (Claver, et al., 2003): عوامل الحرجة ونتائج إدارة الجودة - دراسة تجريبية

Critical factors and results of quality management: an empirical study

هدفت الدراسة إلى القيام بمراجعة أدبية لتحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونتائجها. من خلال استخدام التحليل العاملي لهذه العوامل. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في شرق إسبانيا، والبالغ عددها 175 شركة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 154 شركة من المجتمع المحدد، وتوصلت الدراسة إلى أهم العوامل تحقيقاً لنجاح إدارة الجودة الشاملة متمثلة بالتدريب أولاً، والتحسين المستمر ثانياً، وتخطيط الجودة ثالثاً، والقيادة رابعاً، وإدارة علاقات الموردين خامساً، ومشاركة الإدارة سادساً، والتعلم سابعاً، وإدارة الزبائن ثامناً، وإدارة العمليات تاسعاً، وأخيراً، مشاركة الزبائن

2- دراسة (Arshida & Agil, 2013): عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة الليبية للحديد والصلب.

Critical success factors for total quality management implementation within the
Libyan iron and steel company

تبحث هذه الدراسة عن عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الحديد والصلب الليبية، من أجل تحسين الأداء وتحديد العوائق الرئيسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فضلاً عن تحديد العوائق التي تمنع الشركة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتوصبت هذه الدراسة الى ان عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة الليبية للحديد والصلب (LISCO) هي: التزام الإدارة العليا والتعليم والتدريب وإدارة جودة الموردين، الرؤية وبيان الخطة، تمكين العاملين، التقدير والمكافأة والتركيز على الزبائن وان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: عدم التزام الإدارة العليا، وضعف الرؤية وبيان الخطة وتأثير الحكومة.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

ثانياً/ منهجية البحث

1- مشكلة البحث

ان الكليات الاهلية تمثل احد المحاور المهمة التي تؤدي الى سوق عمل مليء بالخريجين. ولا بد من يكون هذا العدد من الخريجين ذو كفاءة عالية وذلك لا يتم الا من خلال تطبيق الكليات الاهلية لمعايير ادارة الجودة الشاملة وان عملية التطبيق يجب ان يصاحبها مجموعة من العوامل التي تؤدي الى نجاح التطبيق وتسمى هذه العوامل عوامل النجاح الحرجة والتي غالباً لا ينظر اليها بعين الاعتبار عند عملية التطبيق لعدم المعرفة بها او لان هذه العوامل في بعض الاحيان يكون تشخيصها صعباً. ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في الاسئلة الاتية:

- هل يوجد تشكيل اداري متخصص بالجودة؟ وهل يوجد متخصصين يعملون في الجودة؟
- هل تدرك الكليات عينة البحث عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى اهتمام الكليات عينة البحث بالتشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة والتي تؤثر على سير تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى توفر عوامل النجاح الحرجة في عمل الكليات عينة البحث؟ وما هي هذه العوامل؟
- ما مدى التزام الكليات عينة البحث بهذه العوامل عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- اي عامل من عوامل النجاح الحرجة اكثر تأثيراً على تطبيق ادارة الجود الشاملة؟

2- اهمية البحث

يستمد هذا البحث اهميته من خلال أهمية وحدائة موضوع عوامل النجاح الحرجة والدور الاساسي الذي تلعبه تلك العوامل في نجاح او فشل تطبيق الجودة الشاملة اذ تكمن اهمية هذا البحث في معالجة الثغرات التي تواجه الادارات العليا عند تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات والكليات، وواحدة من هذه الثغرات هي عدم فهم الدور الرئيسي لعوامل النجاح الحرجة في التطبيق الناجح للجودة الشاملة، ويتوقع ان يفتح هذا البحث الباب للمزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

3- اهداف البحث

وتحدد اهداف البحث بالاتي:

- تحديد مدى ادراك العينة المبحوثة لعوامل النجاح الحرجة.
- قياس مدى التزام العينة المبحوثة بعوامل النجاح الحرجة وتحديد اي عامل من هذه العوامل الاكثر تأثيراً على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- توعية العينة المبحوثة بعناصر النجاح الحرجة.
- رسم خارطة طريق لتطوير ممارسات الجودة عبر عناصر النجاح الحرجة.
- تقديم تصور عن موقف الكليات على اساس امتلاكها لعناصر النجاح الحرجة.

4- اساليب جمع البيانات والمعلومات

- الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على كل ماهو متاح ومتوفر من مصادر عربية واجنبية من (كتب ودوريات وبحوث ومقالات ورسائل واطاريح جامعية) فضلاً عن ما توفره الشبكة الدولية الانترنت من دراسات وبحوث ومقالات ذات صلة بموضوع البحث الحالي.
- الجانب العملي: اما في الجانب العملي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع العينة المبحوثة والمتمثلة بأعضاء مجالس الكليات الاهلية، اذ تم مقابلة العينة المبحوثة عند توزيع الاستبانة لاعطائهم فكرة عن موضوع البحث وشرح لفقرات الاستبانة والتأكد من ان جميع الفقرات الواردة فيها مفهومة. واعتمد الباحثان ايضا على الاستبانة وهي الاداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات وتم تصميم فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس جاهز وكما في الجدول (1). والمرفق (1) يوضح فقرات الاستبانة.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

الجدول (1)

المقياس المعتمد في الاستبانة

المصدر	عوامل النجاح الحرجة	ت
(Hietschold et al., 2014)	إدارة الموارد البشرية / التقدير / العمل الجماعي HRM/recognition/teamwork	1
	التزام الإدارة العليا والقيادة Top management commitment and leadership	2
	ادارة العمليات Process management	3
	التركيز على الزبائن ورضاهم Customer focus and satisfaction	4
	التدريب والتعلم Training and learning	5
	المعلومات / تحليل / بيانات Information/analysis/data	6
	التخطيط الاستراتيجي للجودة Strategic quality planning	7
	الثقافة والاتصال Culture and communication	8
	تقييم المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى Benchmarking	9
	المسؤولية الاجتماعية والبيئية Social and environmental responsibility	10

اذ تم الاعتماد في صياغة هذه الفقرات على مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale) في إجابات افراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصورا بين (1- 7) وعلى سبعة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة.

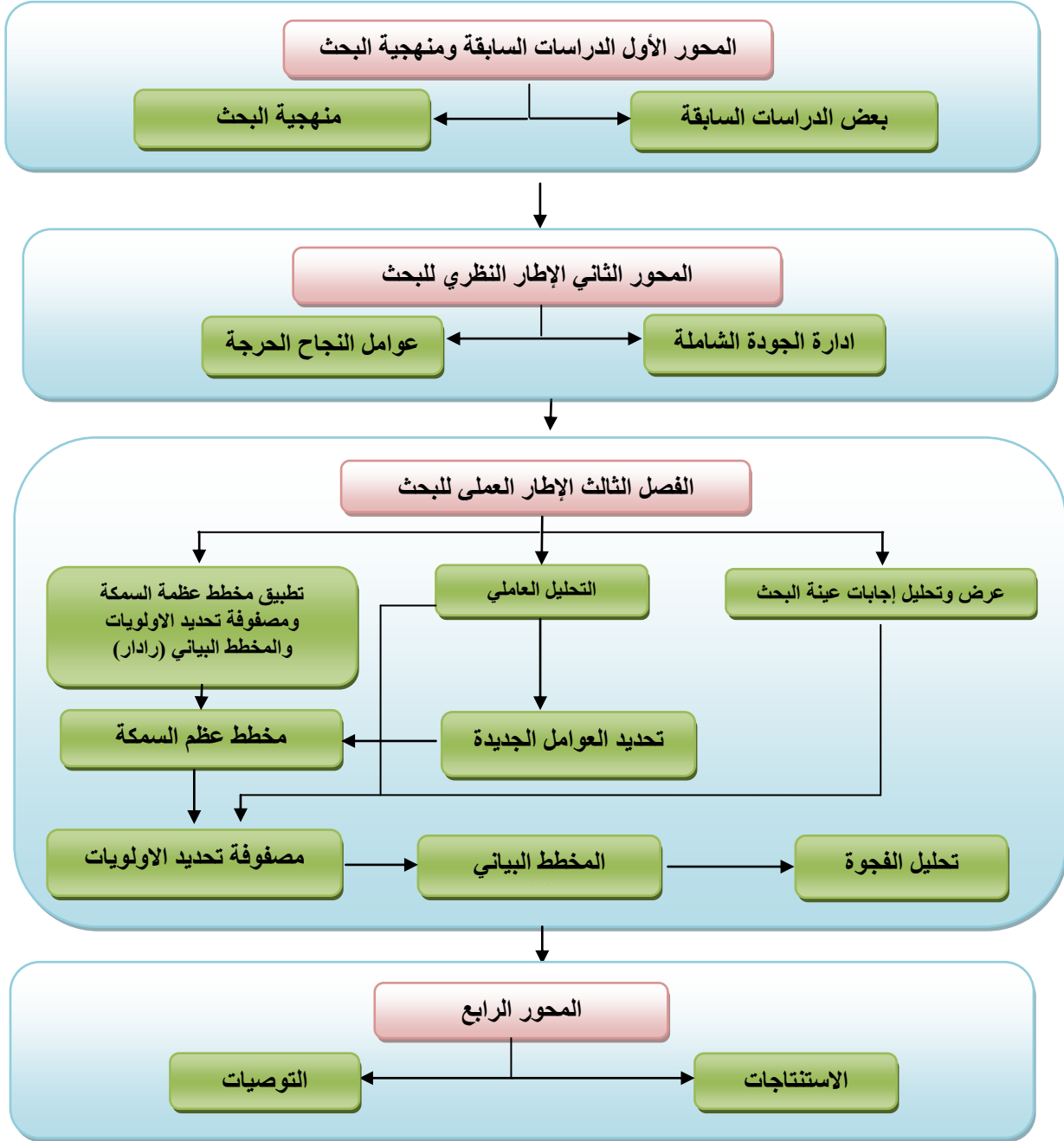
5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث

استخدم الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات ومن هذه الاساليب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية، التحليل العاملي وتدوير العوامل، مصفوفة الاهمية النسبية، مخطط عظم السمكة، الرسم البياني رادار) والتي تم تحليلها من خلال البرنامج الاحصائي (Spss V. 23) و (Excel 2010).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

6- المخطط الاجرائي للبحث



الشكل (1) المخطط الاجرائي للبحث



المحور الثاني / الإطار النظري

قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة

أولاً: ادارة الجودة الشاملة

1- مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

لقد تطورت إدارة الجودة من مراقبة الجودة الموجهة نحو النتائج إلى نهج متكامل على مستوى الشركة، ويشار إلى هذا النهج باعتباره إدارة الجودة الشاملة. ويتكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة مكونات. (أولاً) يفترض مصطلح "الإجمالي" أن جميع الأفراد المرتبطين بمنظمة ما يساهمون في إدارة الجودة (الموظفين والزبائن والموردين). (ثانياً) "الجودة" هو جزء لا يتجزأ من فلسفة الشركة. (ثالثاً) يشير مصطلح "الإدارة" إلى المسؤولية التنفيذية وأهمية الالتزام الإداري (Hietschold et al., 2014: 6255). ويكشف التطور من مرحلة التفتيش إلى إدارة الجودة الشاملة الأهمية الاستراتيجية المتزايدة للجودة مع مرور الوقت. الجودة تستخدم لتعني المطابقة للمواصفات : طبيعة هذا كانت المطابقة لمعايير جودة العملية (داخل الشركة). بيد أنه بحلول الثمانينيات والتسعينيات أصبح ينظر إلى الجودة من حيث الالتزام الكامل من جميع المجالات بما في ذلك سلسلة التوريد (Steve et al., 2001: 297). حيث ان إدارة الجودة الشاملة تعني السعي المستمر للوفاء باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم بأقل تكلفة، من خلال العمل المتواصل للتحسين، الذي تلتزم به جميع الاطراف المعنية، مع التركيز على العملية في المنظمة (Bergman & Klefjo, 2007: 34). ان إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة شاملة من الأفكار حول الجودة التي تتجاوز بكثير العمليات. إدارة الجودة الشاملة تتجاوز فكرة الجودة كتطابق مع بعض المواصفات الى فكرة ان الجودة كتميز في جميع الابعاد التي تكون مهمة للزبون (Steve et al., 2001: 296). ان ادارة الجودة الشاملة هي هيكل العمل الموثوق الذي يؤمن تكامل وفاعلية جميع وحدات المشروع لاداء المهام المحددة للعاملين والالات والبيانات بأفضل الطرق العملية لتأكيد رضا الزبون عن منتجات وخدمات المشروع وبانسب التكاليف الاقتصادية (العاني واخرون، 2002:24) وهناك الكثير من الأدبيات الفكرية والإدارية التي تناولت مفهوم ادارة الجودة الشاملة، والجدول (2) يتضمن وجهات نظر بعض الباحثين حول هذا المفهوم:

جدول (2) مفهوم ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	مفهوم ادراة الجودة الشاملة
1.	(Slack et al., 2007: 651)	نهج شامل لإدارة الجودة الذي يؤكد على دور جميع أجزاء المنظمة وجميع العاملين فيها للتأثير وتحسين الجودة.
2.	(Krajewski et al., 2010: 178)	فلسفة تؤكد على ثلاثة مبادئ لتحقيق مستويات عالية من انجاز العملية والجودة. وترتبط هذه المبادئ برضا الزبائن، وإشراك الموظفين والتحسين المستمر في الأداء.
3.	(Heizer & Render, 2011: 226)	التركيز على الجودة التي تشمل ادارة المنظمة بأكملها بحيث تتفوق في جميع جوانب المنتجات والخدمات التي يكون مهمة للزبون
4.	(Alimohammadlou & Eslamloo, 2016: 105)	نهج شامل للإدارة يحاول الحفاظ على التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة.

2- أهمية ادارة الجودة الشاملة

تساعد ادارة الجودة الشاملة في صنع ثقافة الثقة والتعاون والعمل الجماعي والجودة في التفكير، والحرص على التقدم المستمر، والتعلم المستمر وفي نهاية المطاف، بيئة عمل تؤدي الى نجاح الشركة ووجودها (Inairat & Al-Kassem, 2014: 297). ومن الممكن معرفة اهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال النظر الى النماذج غير المرضية من المنتجات و/ أو الخدمات التي واجهت الزبون، والمشاعر السيئة التي شعر بها، والإجراءات الناتجة عن ذلك، والأشخاص الذين تحدث معهم الزبون عن تجربته ونتائجها السلبية (Dale et al., 2007: 12). إذ توفر إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الاعمال الحصول على مستوى عال من التمايز، وتوفير الطلب للزبائن، وتحسين صورة العلامة التجارية، وخفض التكاليف عن طريق منع الأخطاء وإضاعة الوقت والسماح بالتحسينات في عمليات الشركة (Bolatan et al., 2016: 748).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعود على منظمات الاعمال بعدة فوائد، منها إحداث تغيير إيجابي متكامل، وبناء هيكل إداري متكامل ومتناسق، والوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة، وتلافي حدوث الأخطاء والمشكلات، ومواصلة التطوير والتحسين، ومضاعفة استفادة الزبائن من خلال تحقيق جودة المخرجات (الراشد، 2011: 17). وفيما يتعلق بأهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، أوضح (مدكور، 2000) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في أن مؤسسات التعليم العالي والجامعي تواجه تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (البادي، 2010: 32).

ثانياً: عوامل النجاح الحرجة

1- مفهوم عوامل النجاح الحرجة

تم إدخال مفهوم عوامل النجاح الحرجة لأول مرة من قبل (Daniel, 1961) حيث كان أول شخص يستخدم استراتيجية عامل النجاح الحرجة كوسيلة لتصنيف احتياجات المعلومات الحرجة للمديرين. استراتيجية عوامل النجاح الحرجة هي منهجية تستخدم للتخطيط الاستراتيجي للشركات، والذي يسلط الضوء على متطلبات المعلومات الرئيسية من قبل الإدارة العليا. جوهر هذه الاستراتيجية هو التركيز المتخصص (تركيز الموارد والجهد على العوامل التي يمكن أن توفر أكبر قدر من القدرة التنافسية). كان (Daniel, 1961) أول شخص يشير إلى أن هناك ثلاثة إلى ستة عوامل تحدد النجاح داخل كل صناعة، وأن هذه العوامل الرئيسية ينبغي أن تطبق بشكل جيد جداً من أجل أن تكون الشركة ناجحة (Marais et al., 2017: 2). وبعد ذلك طور هذا المفهوم من قبل (Rockart, 1979) ومنذ ذلك الحين، أصبح هذا المفهوم معروف في كل من المجالات الأكاديمية وكذلك في مجالات الأعمال التجارية. حاول (Rockart, 1979) وضع منهجية لتحديد عوامل النجاح الحرجة في المنظمة، والتي اعتبرها حاسمة لنجاحها. وقد استندت نظريته إلى العمل السابق الذي قام به (Daniel, 1961) و (Anthony, Dearden and Vancil, 1972)، إلى أن كل منظمة سوف يكون لها عوامل نجاح خاصة بها اعتماداً على هيكلها، واستراتيجيتها التنافسية، وموقعها الصناعي، وموقعها الجغرافي (Alharthi, 2014: 34). أن مفهوم (Rockart, 1979) لعوامل النجاح الحرجة مستوحى من قضية التوافق الأمثل بين الظروف البيئية وخصائص الأعمال، أي جوهر استراتيجية الأعمال. ويفترض أن البيئة المحيطة لديها بعض المتطلبات الأساسية والقيود والتهديدات والفرص، والتي يجب على الشركات مواءمة استراتيجيتها ومهاراتها ومواردها، من أجل تحقيق النجاح. ولا تستطيع أي منظمة أن تضع استراتيجية تفشل في توفير الاهتمام الكافي للعوامل الرئيسية التي تكمن وراء النجاح في هذه الصناعة. وهذا يوفر الأساس المنطقي لجعلها أساساً لنظام معلومات الإدارة (Grunert & Ellegaard, 1992: 2). أن عوامل النجاح الحرجة هي نتيجة للتركيز على الأشياء الهامة للإنجاز في الأعمال التجارية. عوامل النجاح الحرجة تساعدنا على رؤية ذلك، على الرغم من أن المنظمة يمكن أن تنجز جدول أعمال واسع من الأنشطة، وليس كل هذه الإنجازات ضرورية لنجاح الأعمال التجارية. ومع ذلك، بعض هذه الأنشطة هي أنشطة حاسمة، وهذه تصبح عوامل نجاح حرجة (Richard & William, 2008: 21). إذ أن ما نسبته 20% من العوامل الحرجة يمكن لها أن تحدد ما نسبته 80% من أداء المنظمة (Wheelen & Hunger, 2006)، وعرف (Rockart, 1979: 85) عوامل النجاح الحرجة بأنها "العدد المحدود للمجالات التي تكون النتائج فيها، إذا كانت مرضية، تتضمن الأداء التنافسي الناجح للمنظمة". وعرفها (Freund, 1988: 20) بأنها "تلك المجالات التي يجب القيام بها إذا كانت الشركة تريد أن تكون ناجحة". وعرفها (Bruno and Lei decker, 1984: p.24) بأنها "تلك الخصائص أو الشروط أو المتغيرات التي إذا ما تم الحفاظ عليها وإدارتها بشكل صحيح، يمكن أن يكون لها تأثير على نجاح المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة". أما (Lim & Mohamed, 1999: p.243) فقد عرفها بأنها "مجموعة الظروف، الوقائع، أو التأثيرات التي تسهم في نتائج المشروع"



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

2- مصادر عوامل النجاح الحرجة

ميز (Rockart) بين خمسة مصادر لعوامل النجاح الحرجة وهذه المصادر تضمنت الصناعة حيث تعمل المنظمة، والاستراتيجية التنافسية وموقف الصناعة التي تتبعها المنظمة، والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، والعوامل الزمنية التي تواجه المنظمة وعوامل النجاح الحرجة التي هي محددة لكل مدير وادوارهم في المنظمة:

أ) الصناعة: كل صناعة لديها مجموعة من عوامل النجاح الحرجة التي تحددها خصائص الصناعة نفسها. كل شركة في هذه الصناعة يجب أن تولي اهتماما لهذه العوامل (Bullen & Rockart, 1981: 14-15). يمكن أن تكون هذه العوامل قابلة للتطبيق على الصناعة بأكملها أي أنها تؤثر على جميع المنافسين داخل الصناعة ولكن تأثيرها سيختلف وفقا لخصائص وحساسية قطاعات الصناعة الفردية وهي مثل خصائص الطلب، والتكنولوجيا المستخدمة، وخصائص المنتج.. الخ (Exameliotis & Kleberg, 2015: 10).

ب) الاستراتيجية التنافسية وموقف الصناعة من الأعمال: كل شركة داخل الصناعة هي في حالة فردية يحددها تاريخها والاستراتيجية التنافسية الحالية، ويملي موقف الشركة الناتج في هذه الصناعة بعض عوامل النجاح الحرجة (Bullen & Rockart, 1981: 15). وترتبط عوامل النجاح الحرجة لهذه الفئة ارتباطا مباشرا بالأعمال قيد التحقيق، ويتم تحديدها بمساعدة البيانات التي تكشف عن التاريخ والتنافس في وضع الأعمال في هذه الصناعة (Exameliotis & Kleberg, 2015: 10).

ج) العوامل البيئية: هي تأثيرات الاقتصاد الكلي التي تؤثر على جميع المنافسين داخل الصناعة، والتي يكون للمنافسين تأثير ضئيل أو معدوم عليها، على سبيل المثال، الديموغرافية والسياسات التشريعية الاقتصادية والحكومية وما إلى ذلك (Grunert & Ellegaard, 1992: 3). والعوامل البيئية هي تلك المجالات التي لا تسيطر عليها المنظمة إلا قليلا، إذ يجب على المنظمة أن تنجز مهمتها أثناء ركوب المد والجزر للتغير البيئي، وهناك مصدران بيئيان واضحان لعوامل النجاح الحرجة هما تقلبات الاقتصاد والسياسة الوطنية. وبعض المنظمات حساسة لعوامل إضافية مثل الاتجاهات السكانية، والاتجاهات التنظيمية، ومصادر الطاقة (Bullen & Rockart, 1981: 16).

د) العوامل الزمنية: وهي عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على استراتيجية الأعمال لفترة زمنية محددة، على سبيل المثال. نقص الخبرة الإدارية أو نقص العمالة الماهرة (Exameliotis & Kleberg, 2015: 10).

هـ) المناصب الإدارية: إن مختلف التخصصات الإدارية للوحدات الوظيفية في المؤسسات تمتلك مجموعة شاملة ومشتركة من عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بها (Grunert & Ellegaard, 1992: 3).

3- عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة:

إن نجاح مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتمد على تنفيذها بنجاح داخل المنظمة. ومع ذلك ومن الناحية العملية، فإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عملية معقدة وصعبة ولا تتحقق فوائدها بسهولة، لذلك، فإن التحقيق في العوامل الحرجة التي تحدد نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مهم بشكل خاص. وأن لهذه العوامل تأثيرا إيجابيا على أداء الشركة، ويمثل قياس عوامل النجاح الحرجة شرطا مسبقا أساسيا لمراقبة عملية التنفيذ وزيادة فرص النجاح (Hietschold et al., 2014: 6254). ويتحول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى ممارسة معقدة عندما يزداد عدد العوامل والعناصر الرئيسية التي تؤثر عليه. ويمكن استخدام عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة للحصول على فهم أفضل لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد موقف الجودة الحالي للمنظمة، وتعيين المسؤوليات داخل المنظمة والإشراف على برامج الجودة والتحسين (Kutlu & Kadaifci, 2014: 562). وتوجد هذه العوامل على عدة مستويات. الأفراد لديهم عامل نجاح حرجة فيما يتعلق بأدوارهم وأساليبهم، والمنظمات أيضا لديها عامل نجاح حرجة التي تنتج عن مهامها ومنتجاتها/خدماتها، وزبائنها، وعامل النجاح الحرجة الخاصة بمديريها. وعلى مستوى أعلى، عوامل النجاح الحرجة للصناعة تقاد من خلال المنتجات/الخدمات، الزبائن، والمنظمات المتنافسة (Dayton, 1999: 67). أما بخصوص تحديد هذه العوامل فكان (Saraph and Benson, 1989: 818) أول من جاء بثمانية عوامل لكل من الخدمات والتصنيع بعد مراجعة شاملة لتعاليم معلمي الجودة كل من (ديمينغ، كروسبي، جوران، إيشيكاوا، غارفين) إذ تعد هذه العوامل من الأمور الحاسمة لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وهذه العوامل الثمانية هي (دور الإدارة، القيادة وسياسة الجودة، دور قسم الجودة، التدريب، تصميم المنتجات أو الخدمات، ادارة جودة المورد، ادارة العمليات، وبيانات الجودة وإعداد التقارير والعلاقات الموظفين).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

بينما حدد (Sureshchandar et al., 2001: 381-382) اثنا عشر بعداً التي كانت حاسمة في إعداد الخدمة وهذه الأبعاد هي (التزام الإدارة العليا والقيادة الحكيمة، إدارة الموارد البشرية، النظام التقني، نظام المعلومات والتحليل، المقارنة المرجعية، التحسن المستمر، التركيز على الزبون، ارضاء العاملين، التدخل النقابي، المسؤولية الاجتماعية، البيئة المادية للخدمة وثقافة الخدمات). اما (Brah et al., 2002: 358-359) فقد اوضح بأن دعم الإدارة العليا والتركيز على الزبائن ومشاركة الموظفين وتدريب الموظفين وتمكين الموظفين وإدارة جودة الموردين وتحسين العمليات وتصميم الخدمات وتحسين جودة المكافآت والمعايير والنظافة والتنظيم هي عوامل حرجة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتساعد على تحسين أداء الأعمال في قطاع الخدمات. وبعد التعرف على اسهامات عدد من الباحثين في تحديد عوامل النجاح الحرجة سيتم شرح عدد من هذه العوامل وكالاتي:

أ- التزام الإدارة العليا والقيادة: ان لالتزام الادارة العليا والقيادة دوراً مهماً في تشكيل التركيز على الجودة في الشركات وأن القيادة في الإدارة هي أمر ضروري بالنسبة لفعالية ادارة الجودة الشاملة لأن القيادة ترتبط ارتباط مباشر مع تخطيط الجودة، وإدارة الموارد البشرية، والتعلم والتركيز على الزبون. علاوة على ذلك، يتعلق هذا العنصر بأهمية دور وسلوك القيادة العليا في توجيه المنظمة تجاه الجودة الشاملة (Abdul Talib et al., 2014: 156). ويعتمد نجاح برنامج تحسين الجودة كثيراً على التزام الإدارة العليا. ويشمل التزام الإدارة بصياغة رؤية مستقبلية والتي تكون واضحة والزامية وكذلك تقديم قيادة استراتيجية (Tsang & Antony, 2001: 135). التزام الإدارة العليا في تهيئة مناخ تنظيمي لتفويض الموظفين يعد امراً ضرورياً (Ugboro & Obeng, 2000: 249). وفقاً الى (Pheng & Jasmine, 2000: 4) تعد درجة دعم واسناد الإدارة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حرجة للغاية. ليس بالإمكان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تنفيذاً فعالاً في حال عدم وجود التزام من جهة الإدارة العليا. ويجب على الإدارة العليا أن تشكل أساساً سليماً للقيم والسياسات الواضحة وتوفر الموارد اللازمة. الإدارة العليا قادرة على تغيير مناخ العمل لصالح قبول الجودة (Hietschold et al., 2014: 6).

ب- التدريب: التدريب هو جزء حيوي للمنظمات في الوقت الحاضر، ومن مهمة الإدارة توفيره للموظفين وفي الواقع، هناك حاجة إلى التدريب وينبغي توفيرها لجميع الموظفين من الإدارة إلى العاملين في الخطوط الأمامية، ولا سيما التدريب الذي يهدف إلى تعليم الناس كيفية القيام بعملهم (Easley, 2000: 22). إذ يعد التدريب واحداً من أهم المتطلبات لإدارة جودة شاملة ناجحة إذ يتطلب تسليم منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية ان يكون الموظفين متسلحين بالمعرفة والمهارات وينبغي على جميع أفراد الإدارة والمشرفين والموظفين الموافقة على تعلم الجودة وتدريبها (Zhang et al., 2000: 735). يساعد التدريب الموظفين في جميع المستويات لفهم نظام إدارة الجودة وادوارها ومسؤولياتها من خلاله (Tsang & Antony, 2001: 136). يتوجب النظر الى التدريب بصفته عملية مستمرة (Ugboro & Obeng, 2000: 250). حيث تكمن أهمية التعليم والتدريب من خلال دورهما في التحديث والتحسين المستمرين (Kutlu & Kadaifci, 2014: 565). ج- الاهتمام بالزبون: يعد فهم وارضاء احتياجات الزبون وتوقعاته هدفاً أساسياً لكل منظمة ويتطلب تنفيذ إدارة جودة شاملة فعالة إيلاء تركيزاً كبيراً على الاهتمام بالزبون وبالتالي تحقيق رضا عالي للزبون (Zhang et al., 2000: 737). تحتاج المنظمات لإقامة علاقة مفتوحة مع الزبائن للحصول على معلومات عن رغباتهم وتلقي ردود الفعل حول كيفية تلبية هذه المتطلبات في أفضل طريقة ممكنة، ان آراء الزبائن يمكن أن تعزز جودة المنتج والخدمة، وبسبب حقيقة أن رضا الزبائن يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، يجب أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة لتغير طلبات الزبائن (Hietschold et al., 2014: 9). ويتطلب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة التركيز بشكل كبير على الزبائن، ومن ثم تحقيق الرضا العالي. ويتطلب ذلك وجود أنظمة مناسبة لتلقي شكاوى الزبائن والتعامل معها (Khanna et al., 2011: 128).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

د- تخطيط الجودة الاستراتيجي: يعد تخطيط الجودة الاستراتيجي عاملا مهما من عوامل النجاح الحرجة CSF لإدارة الجودة الشاملة TQM. وهو يشمل صياغة الرؤية/ بيان اهداف المهام وسياسة الجودة واستخدام السيطرة النوعية وأدوات الإدارة الأخرى. إذ ان وجود أنظمة مناسبة لتخطيط الجودة سيحسن جودة المنتج وبالتالي رضا الزبون (Chong & Rundus, 2004: 159). ان إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية تتطلب توجهاً إدارياً طويلاً الأجل. تحدد خطة الجودة الرؤية لمستقبل المنظمة وتبقي الموظفين على المسار الصحيح. وبدون خطط الجودة الاستراتيجية، لا تستطيع المنظمات وضع أهداف وأولويات واضحة فيما يتعلق بالزبون وتوجه السوق. وبالتالي، قد لا تحدد المنظمات المجالات المستهدفة لأنشطة التحسين وتخفق في تخصيص الموارد للمناطق المطلوبة (Hietschold et al., 2014: 10). ان تخطيط الجودة الاستراتيجي هي عملية وضع أهداف بعيدة المدى تركز على الزبون وتحدد الطريقة او النهج لتحقيق تلك الأهداف. وتستند استراتيجية الأعمال على التخطيط، والتمكين، والالتزام الواسع لاستكمال رضا الزبائن (Kumar & Sharma, 2017: 1534).

ح- إدارة العمليات: تعد إدارة العمليات جزءاً رئيسياً لأي استراتيجية جودة شاملة. حيث ينبغي التشديد بقوة على العمليات التي لها تأثير على جودة المنتجات والخدمات. وترتكز إدارة العمليات على التعامل مع العمليات بحيث تعمل كما هو متوقع وبالتالي فإن تحقيق جودة أفضل للمنتجات والعمليات، يستلزم تحديد العمليات الرئيسية وتحسينها باستمرار (Zhang et al., 2000: 742). يجب على المنظمات إدارة العمليات للعمل دون أخطاء تشغيلية. ومن أجل تحقيق أفضل جودة للمنتج والخدمة، يجب على المنظمات تحديد العمليات الرئيسية وتحسينها بشكل مستمر (Hietschold et al., 2014: 8). إن إدارة العمليات أداة قوية تعزز من ضمان الجودة من خلال مراجعة دورية لكافة جوانب عمليات التصنيع والاجراءات التصحيحية الملائمة (Mehralian et al., 2016: 245).

خ- ثقافة الجودة: ان إدارة الجودة الشاملة TQM ترتبط نوعاً ما بالثقافة التنظيمية. إذ تؤثر الثقافة على اعتقاد الأشخاص في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة TQM، ان تهيئة مناخ ثقافي حيث يشارك كافة الموظفون في برامج تحسين الجودة يعد عاملاً مهماً من عوامل النجاح الحرجة CSF. كما ان الافتقار الى ثقافة الجودة المتناسكة من شأنه ان يشكل عائقاً امام التعاون وحل المشكلات عبر المنظمة. ومن اجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة TQM بنجاح، يتطلب ثقافة قادرة على تنفيذ الدعم والاسناد بالكامل (Mohamed & YuanJian, 2008: 301). الثقافة هي الافتراضات الأساسية والقيم والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة. هذه العناصر الثقافية تساعد على توجيه تصورات الأعضاء وأفكارهم وأفعالهم. أن الجزء الأصعب من إدارة الجودة الشاملة لفهم وتطبيق هو الجزء الأكثر أهمية: خلق (تكوين)، ورعاية، والحفاظ على (صيانة) ثقافة تقوم على إدارة الجودة الشاملة. وهناك ثلاثة مجالات حاسمة في منظمة تتأثر بالثقافة. الأول هو التكيف مع التغيير، والثاني هو تحقيق الهدف، والثالث هو تنسيق جهود العمل من الموظفين (Easley, 2000: 16).

ج- إدارة الموارد البشرية / الاعتراف / العمل الجماعي: تركز إدارة الموارد البشرية على مشاركة الموظفين من خلال المشاركة النشطة، واكتساب الموظفين لمعرفة جديدة، والتعرف على الأخطاء بشكل أسرع وحل المشاكل بشكل أكثر كفاءة. ويؤدي الفهم الناتج عن أهمية الجودة إلى تكثيف الالتزام بإدارة الجودة الشاملة، ومن الجوانب الهامة الأخرى لإدارة الموارد البشرية تمكين الموظفين، ان المسؤولية تعزز موهبة الموظفين ودافعية للمشاركة بنشاط. فضلاً عن ذلك، يعزز التمكين من تحديد مشاكل الجودة. يمكن للموظفين الاستجابة بسرعة للأخطاء المحتملة، إذا كان لديهم سلطة للقيام بذلك. إذ يقلل التمكين من الحاجة إلى المشرفين ويقلل التكاليف ذات الصلة (Hietschold et al., 2014: 5). وان تمكين الموظفين يسهم بشكل مفيد في جودة العمليات وتحسينها المستمر. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على وجود ثقافة مفتوحة، والعمل الجماعي والتحسين المستمر. ويجب أن يكون الموظفون على بينة من أدوارهم وأهدافهم وأن يكونوا مدربين على وظائفهم (Khanna et al., 2011: 128). وينبغي لإدارة الأفراد الفعالة أيضاً أن تعزز العمل الجماعي. ويشارك الموظفون المتعاونون المعلومات المطلوبة، ويعملون بمزيد من المرونة، ويطورون الثقة المتبادلة فيما بينهم، ويحسنون عملية حل المشاكل من خلال تحقيق النتائج بسرعة (Hietschold et al., 2014: 6).
و- المعلومات والتحليل: هذا العنصر يعني بادارة واستخدام البيانات والمعلومات للحفاظ على التركيز على الزبائن، ولتحقيق التميز في الجودة، وتحسين الأداء.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

والمعلومات هي أداة التمكين الحرجة لإدارة الجودة الشاملة وأن المنظمات التي تجمع المعلومات وتحللها بشكل منتظم ستكون أكثر نجاحاً من المنظمات الأخرى التي لا تقوم بذلك (Kutlu & Kadaifci, 2014: 565). يمثل نظام المعلومات جزءاً رئيسياً من البنية التحتية لإدارة الجودة. وللحفاظ على الجودة وتحسينها باستمرار، تحتاج المنظمات إلى تدفق مستمر للمعلومات الموثوقة وأن جمع البيانات المناسبة أمر ضروري لمراقبة حالة الجودة الحالية. لا تستطيع المنظمات تقييم جودة المنتجات والخدمات بشكل صحيح، إذا لم تتمكن من قياس الوضع قبل وبعد أنشطة التحسين. فضلاً عن ذلك، إن توافر المعلومات مهم للمنظمات، ولكن الاستخدام الأمثل لها من قبل الإدارة والموظفين هو الأهم (Hietschold et al., 2014: 9-10).

هـ- المسؤولية الاجتماعية والبيئية: المسؤولية الاجتماعية والبيئية تعني مسؤولية المنظمة عن المواطنة العامة الجيدة وحماية البيئة وصحة الناس فضلاً عن الحفاظ على الموارد، وتتمثل مهمة المنظمة في توفير الدعم للقضايا ذات الأهمية العامة حيث تكتسب المبادرات مثل التنمية المستدامة والرعاية المسؤولة أهمية للشركات حيث تخلق صورة جيدة عن المنظمات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وأداء المنظمة (Hietschold et al., 2014: 11).

ع- المقارنة المعيارية: إن المقارنة المعيارية (المرجعية) تصف أفضل الممارسات من المنافسين الرئيسيين في نفس الصناعة أو الخدمة. وتمكن المقارنة المرجعية المنظمات من تعزيز أدائها من خلال التعلم من المصادر الخارجية والمنظمات المنافسة. إذ يمكن أن تؤثر المقارنة بشكل كبير على تحسين العمليات الرئيسية وبالتالي زيادة مستوى الجودة. وبدون المقارنة، لا تعرف المنظمات أدائها النسبي، وقد تفشل في تصميم العمليات على نحو أكثر فعالية (Hietschold et al., 2014: 10). المقارنة المعيارية أمر مهم لأنه يسمح للمنظمات بتحسين أدائها من خلال التعلم من المنافسين في السوق. حيث تشجع الموظفين على استخدام أفكار وأساليب وإجراءات وعمليات جديدة ويكون بمثابة حافز لتحسين إجراءات العمل (Mehralian et al., 2016: 245).

المحور الثالث / الإطار التطبيقي

أولاً: تشخيص واقع الحال والمقارنة بين الكليات الأهلية:

من خلال الجدول (3)، (4) والخاص بالمقارنة بين الكليات الأهلية على أساس النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات لعوامل النجاح الحرجة، نجد تميز كلية التراث الجامعة في جميع المجالات مما يدل على أن لديها اهتمام كبير بعناصر النجاح الحرجة ولديها تصور كامل عن هذه العوامل وهذا ما أكدته النتائج التي تم الحصول عليها، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (6.26 - 6.79) وهي متوسطات حسابية مرتفعة. أما كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة فقد حصلت على أقل تقدير في (9) عوامل من أصل (10) عوامل وهذا يدل على عدم إدراك الكلية لأهمية هذه العناصر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الكلية بين (2.83-4.75)، إذ حصلت هذه الكلية على أقل تقدير في عامل التدريب والتعلم بمتوسط حسابي (2.83) ومما يدل على قصورها في وضع برامج التدريب والتعلم وعدم التخطيط لهذه البرامج. وحصلت كلية الفارابي الجامعة على أقل متوسط حسابي في عامل واحد فقط وهو عامل التخطيط الاستراتيجي للجودة وبتوسط حسابي (4.05) وعلى الرغم من حصولها على أدنى متوسط حسابي إلا أنها تعد نتيجة مقبولة، ولكنها بحاجة إلى اهتمام أكبر.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (3) مقارنة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل كلية

المسؤولية الاجتماعية والبيئية	المقارنة المعيارية	الثقافة والتواصل	التخطيط الاستراتيجي للجودة	المعلومات/التحليل/البيانات	التدريب والتعلم	الزيائن والرضا	ادارة العمل	التزام الادارة العليا والقيادة	ادارة الموارد البشرية/التميز/العمل الجماعي	مؤشر	الكلية
4.25	4.08	4.24	4.53	4.5	4	4.22	4.98	4.39	4.23	م	كلية السلام الجامعة
2.18	2	1.94	2.14	1.97	1.99	1.81	1.9	1.79	1.82	أ	
3.38	3.75	3.8	4.75	4	2.83	3.83	4.5	3.08	4.17	م	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
2.3	2.47	1.98	0.82	1.77	1.65	1.3	2.12	1.31	1.37	أ	
6	4.54	5.83	4.05	4.5	4.48	4.32	5.07	5.09	4.6	م	كلية الفارابي الجامعة
1.23	2.49	1.39	2.62	2.71	2.38	2.45	2.12	1.97	2.06	أ	
6.03	5.72	5.83	5.46	5.72	5.52	5.51	5.28	5.53	5.58	م	كلية المنصور الجامعة
1.39	1.45	1.42	1.77	1.31	1.49	1.33	1.66	1.45	1.47	أ	
6.08	5.05	5.86	5.63	5.53	5.48	5.34	6	5.83	5.74	م	كلية الرشيد الجامعة
1.35	2.19	1.61	1.65	1.62	1.53	1.56	1.42	1.68	1.47	أ	
6.29	6.13	6.07	5.92	6	6.06	5.89	6.29	6.09	5.62	م	كلية النصور الجامعة
0.93	0.98	1.08	0.95	1.25	1.04	1.07	0.95	0.93	1.38	أ	
4.93	4.43	4.54	4.92	4.78	4.33	4.43	5.13	4.76	4.53	م	كلية الرافدين الجامعة
1.57	1.64	1.61	1.76	1.63	1.69	1.63	1.67	1.51	1.92	أ	
6.17	6.06	6.55	5.75	5.9	6.01	5.51	5.96	6.06	5.64	م	كلية دجلة الجامعة
1.01	0.78	0.69	0.94	0.74	0.87	1.13	1.03	0.92	0.85	أ	
6.15	5.85	6.53	6.08	6.25	6.46	6.08	6.33	6.51	6.32	م	كلية لاسراء الجامعة
1.13	1.08	0.85	1.06	0.83	0.66	0.95	0.76	0.64	0.82	أ	
6.5	6.79	6.5	6.47	6.38	6.61	6.26	6.67	6.63	6.39	م	كلية التراث الجامعة
0.87	0.27	0.58	0.75	0.93	0.55	0.99	0.57	0.52	0.68	أ	
6.35	6.4	6.68	6.4	5.95	5.93	5.95	6.35	6.4	6.2	م	كلية المأمون الجامعة
0.68	0.96	0.56	0.61	0.81	1.08	1	0.64	0.71	0.55	أ	
6.39	5.78	6.4	5.94	5.94	6.28	5.9	6.22	6.3	5.89	م	جامعة الامام جعفر الصادق
0.75	0.9	0.63	0.77	0.89	0.85	0.99	0.77	0.77	0.9	أ	

(م) = المتوسط الحسابي
(أ) = الانحراف المعياري

جدول (4) الكليات الاهلية التي حصلت على (اعلى وادنى) متوسط حسابي

المسؤولية الاجتماعية والبيئية	المقارنة المعيارية	الثقافة والتواصل	التخطيط الاستراتيجي للجودة	المعلومات/التحليل/البيانات	التدريب والتعلم	الزيائن والرضا	ادارة العملية	التزام الادارة العليا والقيادة	ادارة الموارد البشرية/التميز/العمل الجماعي	
6.5	6.79	6.68	6.47	6.38	6.61	6.26	6.67	6.63	6.39	الكلية التي حصلت على اعلى متوسط حسابي
كلية التراث الجامعة										
3.38	3.75	3.8	4.05	4	2.83	3.83	4.5	3.08	4.17	الكلية التي حصلت على ادنى متوسط حسابي
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة			كلية الفارابي		كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة					



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

اما الجدول (5) الذي سيجري عرضه يوضح اعلى متوسط حسابي وادنى متوسط حسابي لكل كلية، إذ نجد بان كلية السلام الجامعة قد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (ادارة العملية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (التدريب والتعلم)، اما كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (التخطيط الاستراتيجي للجودة) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (التدريب والتعلم)، اما كلية الفارابي الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (التخطيط الاستراتيجي للجودة)، اما كلية المنصور الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (ادارة العملية)، اما كلية الرشيد الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (المقارنة المعيارية)، اما كلية النور الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (المسؤولية الاجتماعية والبيئية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (ادارة الموارد البشرية/ التمييز/ العمل الجماعي)، اما كلية الرافيدين الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (ادارة العملية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (التدريب والتعلم)، اما كلية دجلة الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (الثقافة والتواصل) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (الزبانن والرضا)، اما كلية الاسراء الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (الثقافة وادنى متوسط حسابي لها في عامل (المقارنة المعيارية)، اما كلية التراث الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (المقارنة المعيارية) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (الزبانن والرضا)، اما كلية المأمون الجامعة فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (الثقافة والتواصل) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (التدريب والتعلم)، اما جامعة الامام جعفر الصادق (ع) فقد حصلت على اعلى متوسط حسابي لها في عامل (الثقافة والتواصل) وادنى متوسط حسابي لها في عامل (المقارنة المعيارية).

الجدول (5)

اعلى وادنى متوسط حسابي لكل كلية

الكلية	اعلى متوسط حسابي	ادنى متوسط حسابي
كلية السلام الجامعة	4.98	4
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	4.75	2.83
كلية الفارابي الجامعة	6	4.05
كلية المنصور الجامعة	6.03	5.28
كلية الرشيد الجامعة	6.08	5.05
كلية النور الجامعة	6.29	5.62
كلية الرافيدين الجامعة	5.13	4.33
كلية دجلة الجامعة	6.55	5.51
كلية لاسراء الجامعة	6.53	5.85
كلية التراث الجامعة	6.79	6.26
كلية المأمون الجامعة	6.68	5.93
جامعة الامام جعفر الصادق ع	6.4	5.78

ثانياً: التحليل العاملي وتدوير العوامل

تم تحليل مصفوفة الارتباط باستعمال طريقة تحليل المركبات الرئيسية (Principal Component)، حيث تعد هذه الطريقة من اكثر الطرق استخداماً، وتؤدي الى قيم تشعبية دقيقة. واستخدم الباحثان طريقة التدوير المتعامد (Varimax)، وقد تم الحصول على ثلاث جداول من خلال هذا التحليل. الجدول الاول يوضح قيم التشعبات وكما في الجدول (6) اما الجدول الثاني فيوضح الجذور الكامنة قبل وبعد تدوير المحاور وكمية التباين التي يفسرها كل عامل والتباين الكلي المفسر وكما موضح في الجدول (7). اما الجدول الثالث فيوضح مصفوفة تدوير العوامل والتي تم تقسيمها الى (10) جداول كل جدول يخص عامل واحد بعد ان تم استخراج فقرات كل عامل وجمعها في جدول واحد وكما موضح في الجداول من جدول (8) الى جدول (17).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة
[[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (6) قيم التشبعات

	Initial	Extraction		Initial	Extraction		Initial	Extraction
X1	1.000	.794	X26	1.000	.843	X51	1.000	.787
X2	1.000	.795	X27	1.000	.717	X52	1.000	.820
X3	1.000	.863	X28	1.000	.830	X53	1.000	.874
X4	1.000	.859	X29	1.000	.882	X54	1.000	.855
X5	1.000	.772	X30	1.000	.843	X55	1.000	.827
X6	1.000	.825	X31	1.000	.822	X56	1.000	.893
X7	1.000	.837	X32	1.000	.848	X57	1.000	.915
X8	1.000	.824	X33	1.000	.771	X58	1.000	.812
X9	1.000	.827	X34	1.000	.866	X59	1.000	.758
X10	1.000	.846	X35	1.000	.868	X60	1.000	.843
X11	1.000	.781	X36	1.000	.837	X61	1.000	.830
X12	1.000	.871	X37	1.000	.865	X62	1.000	.912
X13	1.000	.766	X38	1.000	.797	X63	1.000	.628
X14	1.000	.694	X39	1.000	.790	X64	1.000	.792
X15	1.000	.711	X40	1.000	.827	X65	1.000	.858
X16	1.000	.861	X41	1.000	.799	X66	1.000	.817
X17	1.000	.878	X42	1.000	.838	X67	1.000	.847
X18	1.000	.885	X43	1.000	.657	X68	1.000	.825
X19	1.000	.808	X44	1.000	.759	X69	1.000	.900
X20	1.000	.711	X45	1.000	.714	X70	1.000	.837
X21	1.000	.782	X46	1.000	.815	X71	1.000	.891
X22	1.000	.831	X47	1.000	.922	X72	1.000	.893
X23	1.000	.735	X48	1.000	.801	X73	1.000	.760
X24	1.000	.839	X49	1.000	.803			
X25	1.000	.837	X50	1.000	.809			

نلاحظ من خلال الجدول (6) ان جميع فقرات الاستبانة قد حققت نسب عالية من التشبعات حيث لا توجد اي نسبة اقل من 50% حيث كانت جميع القيم مقبولة وايجابية واقل قيمة هي للفقرة (X63) وبنسبة (62.8%).

جدول (7) الجذور الكامنة قبل وبعد تدوير المحاور وكمية التباين التي يفسرها كل عامل والتباين الكلي المفسر

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	38.147	52.256	52.256	38.147	52.256	52.256	14.423	19.758	19.758
2	4.133	5.662	57.917	4.133	5.662	57.917	10.948	14.997	34.755
3	3.498	4.792	62.709	3.498	4.792	62.709	6.755	9.253	44.008
4	2.734	3.745	66.455	2.734	3.745	66.455	5.393	7.387	51.396
5	2.405	3.295	69.750	2.405	3.295	69.750	5.016	6.872	58.267
6	2.138	2.929	72.679	2.138	2.929	72.679	4.153	5.688	63.956
7	2.020	2.766	75.445	2.020	2.766	75.445	4.146	5.679	69.635
8	1.827	2.502	77.948	1.827	2.502	77.948	3.491	4.782	74.417
9	1.449	1.985	79.933	1.449	1.985	79.933	2.703	3.703	78.120
10	1.378	1.887	81.820	1.378	1.887	81.820	2.701	3.700	81.820

Extraction Method: Principal Component Analysis.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

الجدول (7) يوضح الجذور الكامنة قبل وبعد تدوير المحاور وكمية التباين التي يفسرها كل عامل والتباين الكلي المفسر، ويتضح ان التحليل العاملي اسفر عن وجود 10 عوامل تفسر مجتمعة 81.82% من التباين الكلي وهي نسبة مرتفعة. حيث كانت الجذور الكامنة قبل عملية التدوير للعوامل العشرة موزعة بشكل غير عادل، حيث كان التوزيع بعد عملية التدوير اكثر عدالة، حيث كان الجذر الكامن للعامل الاول قبل التدوير (38.147) ونسبة التباين المفسر لهذا العامل (52.256%)، بينما كان الجذر الكامن للعامل الاول بعد التدوير (14.423) ونسبة التباين المفسر لهذا العامل (19.758%)..... اما الجذر الكامن للعامل العاشر قبل التدوير فقد كان (1.378) ونسبة التباين المفسر لهذا العامل (1.887%)، بينما كان الجذر الكامن للعامل العاشر بعد التدوير (2.701) ونسبة التباين المفسر لهذا العامل (3.700%).

مصفوفة تدوير العوامل

الجدول الاتي توضح مصفوفة تدوير العوامل وهي المصفوفة الاخيرة وتعد الغاية النهائية من التحليل العاملي ومن خلال هذه المصفوفة قام الباحثان باستخراج العناصر المكونة للعوامل العشرة، حيث تم استخدام القيم التي تكون فيها قيم التشبعات (0.3) او اكبر وهي القيمة المقبولة حسب محك قيصر (Kaiser) حيث كانت قيم التشبعات التي تم الحصول عليها محصورة بين (0.423) و (0.827) اي ضمن القيم المقبولة، وقد قام الباحثان بتسمية العوامل الجديدة التي تم الحصول عليها من هذه المصفوفة من خلال دراسة الترابط بين العبارات مع الاخذ بنظر الاعتبار اختيار اعلى قيم للتشبع التي تم الحصول عليها من مصفوفة التدوير وهذه العوامل هي ((الادارة والقيادة، التخطيط والمقارنة المرجعية، الزبون الداخلي والخارجي، المسؤولية الاجتماعية والتدريب، البحث والتطوير لخدمات ذات جودة، تطوير وتمكين الموارد البشرية، فرق عمل الجودة، تشخيص رغبات الزبائن، ادارة التغيير، بيئة امنة)) والاتي استعراض لكل عامل من هذه العوامل:

1- الادارة والقيادة: وتعد من اهم العوامل المؤثرة اذ فسر مانسبته 19.758% من اجمالي التباين وله اكبر جذر كامل قيمته (14.423)، والجدول (8) يوضح مكونات عنصر الادارة والقيادة وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (1):

جدول (8) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل الادارة والقيادة

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X9	.570	.023	-.102-	.255	.062	.105	.557	.020	-.160-	.275
X10	.528	.217	.217	.104	.214	.318	.106	.221	-.072-	.499
X11	.656	.145	.291	.163	.108	-.022-	.201	.159	.141	.348
X13	.446	.178	.260	.136	.330	.304	-.123-	.107	.257	.395
X14	.519	.208	.346	.043	.222	.277	.302	-.051-	.196	-.029-
X16	.742	.170	.271	.150	.213	.016	.103	.257	.170	.187
X17	.731	.263	.092	.113	.333	.090	.033	.290	.154	.160
X18	.639	.403	.116	-.048-	.197	-.060-	.240	.333	.273	.113
X19	.598	.289	.146	.035	-.069-	.143	.265	.111	.486	.030
X20	.460	.154	.435	.085	.145	.304	.144	.095	.348	.120
X21	.705	.319	.236	.173	.093	.093	.116	.148	.127	.167
X22	.626	.129	.133	.237	.377	.373	.164	.100	-.154-	.077
X25	.607	.270	.418	.262	.232	-.099-	.164	.199	.143	-.040-
X26	.745	.091	.182	.067	.353	.001	.271	.140	.151	.042
X28	.692	.331	.154	-.104-	.196	.019	.310	.181	.163	.114
X30	.616	.171	.369	-.307-	.168	.300	.149	.114	.214	.071
X31	.572	.226	.195	.083	.080	.124	.142	.530	.080	.262
X49	.526	.161	.358	.338	.280	.359	-.108-	.135	.140	.031
X50	.500	.151	.387	.200	.429	.274	.292	.016	-.007-	.045
X51	.549	.386	.514	.057	.091	-.053-	.132	.081	.161	.088
X59	.423	.121	.250	.212	.397	.284	.413	.037	.189	-.107-



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

X61	.643	.298	.277	.060	.115	.424	-.018-	.079	.188	.112
X62	.671	.358	.287	.353	.222	.179	-.043-	.183	.035	.097
X63	.626	.227	.222	.140	-.136-	.158	.141	-.187-	.029	.130
X64	.775	.229	.095	.272	-.061-	.183	.006	-.084-	.066	-.085-
X65	.715	.255	.106	.395	.069	.249	-.072-	.159	-.096-	.090
X73	.548	.405	.236	.222	.357	.114	.102	.138	.132	.062

ويتكون هذا العامل من (27) سؤال من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (36%) من اجمالي عدد الفقرات. اذ حققت (6) فقرات تشبع مرتفع اكثر من (70%) و (9) فقرات حققت تشبع بين (60%-69%) و(9) فقرات حققت تشبع (50%-59%) وثلاث فقرات فقط حققت تشبع بين (40%-49%). وهذا يدل ان الكليات تعنى بتعليم المفاهيم والمهارات الخاصة بالجودة وتقوم الادارة العليا في هذه الجامعات بالمشاركة الفعلية في ادارة الجودة وعملية تحسين الاداء وتقوم ايضاً بمناقشة العديد من الامور المتعلقة بالجودة وتحديد الاهداف الخاصة بالجودة من خلال اجتماعاتها محاولة بذلك تطوير ثقافة الجودة على نطاق الكلية باكملها.

2- التخطيط والمقارنة المرجعية: ويعد ثاني اهم العوامل المؤثرة اذ فسر مانسبته 14.997% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (10.948)، والجدول (9) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضحة في العمود رقم (2):

جدول (9) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل التخطيط والمقارنة المرجعية

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X5	.335	.668	.091	.167	.120	.158	.163	.231	.223	.094
X23	.361	.507	.085	.152	-.118-	.324	.068	.033	.430	.092
X32	.204	.655	.293	-.051-	.131	.072	.235	.167	.212	.373
X40	.321	.625	.210	.114	.327	.320	.001	.218	-.056-	.129
X45	.228	.605	.167	.150	.220	.052	.097	.253	.301	.174
X48	.364	.588	-.003-	.195	.172	.070	.147	.419	.226	-.035-
X53	.345	.727	.290	.237	.094	.122	.199	.141	.021	.030
X54	.159	.701	.243	.057	.403	.188	.166	.091	.082	.186
X55	.203	.752	.185	-.132-	.255	.220	-.012-	-.123-	.155	.125
X56	.127	.678	.393	.048	.103	.086	.339	.024	.110	.340
X66	.306	.795	.149	.165	.145	.045	.060	.118	.007	.044
X67	.012	.520	.342	.438	.443	.096	.080	.203	.118	.029
X68	.113	.613	.205	.587	.149	.073	.009	.121	.063	-.058-
X69	.326	.805	.049	.296	.051	.141	.017	.093	-.035-	-.156-

ويتكون هذا العامل من (14) سؤال من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (19%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت (5) فقرات تشبع اكثر من (70%) و(6) فقرات حققت تشبع بين (60%-69%) وحققت ثلاث فقرات تشبع بين (50%-59%) وثلاث فقرات فقط حققت تشبع بين (40%-49%)، وافضل نسبة تشبع كانت للفقرة (X69) بنسبة (80%). وهذا يدل ان الكليات تولي اهتماما كبيراً لعملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمنافسيها وتقوم بمقارنة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين مع خدماتها ومن خلال المقارنات والبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها تقوم الكلية ببناء الاستراتيجيات وخطط التطوير والتطبيق لتؤدي في النهاية الى تحسين ادائها وخدماتها.

3- الزبون الداخلي والخارجي: ويعد العنصر الثالث من حيث الاهمية والتاثير اذ فسر مانسبته 9.253% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (6.755)، والجدول (10) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (3)، ويتكون هذا العامل من (7) اسئلة من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (9.5%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت (4) فقرات تشبع اكثر من (60%) وفقرة واحدة بين (50%-59%) وفقرتين فقط حققت تشبع بين (40%-49%). يدل هذا على ان الكليات تمتلك عملية فعالة في تلقي وحل شكاوى الزبائن من خلال تحديد الاهداف الخاصة بكل موظف فيما يتعلق بجمع المعلومات المرتبطة بشكاوى الزبائن وتحليلها لغرض استخدامها في البدء بتحسين عملياتها وخدماتها.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (10) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل الزبون الداخلي والخارجي

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X36	.331	.246	.694	.211	.028	.255	.161	.198	-.084-	.054
X37	.242	.218	.649	.270	.229	.313	.081	.306	-.077-	.091
X38	.357	.240	.578	.203	.267	.324	-.156-	.077	.168	.043
X39	.387	.284	.653	.096	.144	.156	.005	.050	.247	-.125-
X52	.480	.479	.484	.107	.149	-.014-	.225	.174	.058	.087
X57	.401	.306	.636	.047	.112	.092	.315	.229	.063	.279
X58	.404	.246	.498	.095	.174	.059	.341	.133	.098	.392

4- المسؤولية الاجتماعية والتدريب: وفسر هذا العامل ما نسبته 7.387% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (5.393)، والجدول (11) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشعب لكل عبارة والموضح في العمود رقم (4):

جدول (11) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل المسؤولية الاجتماعية والتدريب

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X6	.125	.384	-.061-	.424	.352	.266	.355	.344	.141	-.140-
X8	.163	.132	.012	.752	.188	.089	.357	.005	.187	.095
X70	.186	.158	.165	.827	.022	.146	.182	-.005-	-.012-	-.105-
X71	.269	.072	.139	.746	.146	.127	-.119-	.157	.053	.398
X72	.255	.119	.186	.678	.171	.206	-.097-	.113	.071	.470

ويتكون هذا العامل من (5) اسئلة من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (6.8%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت (3) فقرات تشعب اكثر من (70%) وفقرة واحدة بين (60%)-. (69%) وفقرة واحدة بين (40%-49%)، وفضل نسبة تشعب كان للفقرة (X70) بنسبة (82.7%). يدل هذا على ان الكليات الاهلية تهتم بشكل جاد بقضايا الصحة والسلامة العامة وتعتبرها من ضمن مسؤولياتها وتهتم ايضا بتقديم التدريب اللازم لتحسين مهارتهم ليقوموا بخدمة الزبائن بصورة افضل.

5- البحث والتطوير لخدمات ذات جودة: وفسر هذا العامل ما نسبته 6.872% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (5.016)، والجدول (12) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشعب لكل عبارة والموضح في العمود رقم (5):

جدول (12) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل البحث والتطوير لخدمات ذات جودة

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X27	.354	.053	.163	.124	.653	.105	.303	.068	.023	-.110-
X41	.369	.467	.112	.043	.583	.173	-.185-	-.153-	.035	.039
X42	.253	.364	.178	.114	.719	.179	.135	-.009-	-.018-	.170
X43	.058	.335	.045	.163	.610	-.049-	.266	.219	.088	.111
X44	-.087-	.326	.104	.234	.435	.418	.219	.318	-.182-	.182
X46	.043	.362	.349	.429	.453	.247	.188	.249	.116	-.009-

ويتكون هذا العامل من (6) اسئلة من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (8%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت فقرة واحدة على تشعب اكثر من (70%) وفقرتين بين (60%)-. (69%)، وفقرة واحدة بين (50%-59%)، وفقرتين بين (40%-49%). وهذا يدل على ان الكليات تفتح المجال امام الموظفين لتقديم مقترحاتهم الجيدة، اذ تقوم دائما باجراء البحوث لجمع المقترحات والاستفادة منها في تحسين خدماتها، وهذا ما يساعد الكليات على تقديم ضمانات على جودة خدماتها المقدمة الى الزبائن.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

6- تطوير وتمكين الموارد البشرية: وفسر هذا العامل مانسبته 5.688% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (4.153)، والجدول (13) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (6) جدول (13) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل تطوير وتمكين الموارد البشرية

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X1	.278	.388	.194	.195	.129	.512	.086	.199	.362	.187
X2	.251	.064	.231	.275	.113	.713	.272	.008	.033	.040
X4	.128	.396	.092	.169	.151	.729	.255	.060	.115	.111
X12	.338	.260	.382	.203	.313	.449	-.033-	-.039-	.244	.374

ويتكون هذا العامل من (4) اسئلة من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (5.4%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت فقرتين على تشبع اكثر من (70%)، وفقرة واحدة بين (50%-59%)، وفقرة واحدة بين (40%-49%). وهذا يدل على ان الكليات تحفز وتطور امكانيات الموظفين وتمتلك الية تقييم فعالة وشفافة لتمييزهم ومكافاتهم، وكذلك تدرك الكليات المعنية التأثير الايجابي لعملية التحفيز والتمكين على اداء الموظفين.

7- فرق عمل الجودة: وفسر هذا العامل مانسبته 5.679% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (4.146)، والجدول (14) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (7): جدول (14) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل فرق عمل الجودة

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X3	.061	.357	.111	-.018-	.244	.226	.758	.119	.116	.080
X15	.352	-.007-	.219	.247	.172	.151	.629	.051	.162	.025
X60	.474	.399	.286	.084	.164	.111	.569	.081	-.002-	-.002-

ويتكون هذا العامل من (3) اسئلة من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (4%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت فقرة واحدة على تشبع اكثر من (70%)، وفقرة واحدة بين (60%-69%)، وفقرة واحدة بين (50%-59%). وهذا يدل على ان الكليات تهتم بالعمل الجماعي وروح الفريق اذ تساهم فرق عمل الجودة في تسهيل عملية حل المشكلات.

8- تشخيص رغبات الزبائن: وفسر هذا العامل مانسبته 4.782% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (3.491)، والجدول (15) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (8)، ويتكون هذا العامل من (4) اسئلة من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (5.4%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت فقرة واحدة على تشبع اكثر من (60%)، وفقرتين بين (50%-59%) والمستقبلية للزبائن وتستخدم هذه المتطلبات عند تقديمها للخدمات الجديدة.

جدول (15) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل تشخيص رغبات الزبائن

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X33	.335	.119	.483	.197	.124	-.020-	-.005-	.557	.141	.163
X34	.472	.443	.387	.036	.076	.025	.246	.476	-.011-	.053
X35	.219	.491	.281	.052	.033	.112	.054	.665	.139	.140
X47	.545	.299	.290	.232	.124	.182	.091	.570	-.053-	-.113-

9- ادارة التغيير: ويعد هذا العامل ما قبل الاخير بالنسبة لاهميته وتأثيره وفسر هذا العامل مانسبته 3.703% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (2.703)، والجدول (16) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (9):



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (16) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل ادارة التغيير

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X24	.402	.357	.069	.309	.051	.153	.021	.209	.615	-.029-
X29	.198	.255	.532	.062	.136	.024	.306	-.015-	.601	.129

ويتكون هذا العامل من سؤالين من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (2.7%) من اجمالي عدد الفقرات، اذ حققت الفقرتين تشبع اكثر من (60%). وهذا يدل على ان الكليات تشجع على التغيير وتطبيق ثقافة الثقة والالتزام للحصول على افضل الممارسات.

10- بيئة آمنة: ويعد العامل الاخير من حيث الاهمية والتاثير اذ فسر هذا العامل مانسبته 3.700% من اجمالي التباين، والجذر الكامل له يساوي (2.701)، والجدول (17) يوضح مكونات هذا العامل وقيم التشبع لكل عبارة والموضح في العمود رقم (10):

جدول (17) مصفوفة المكونات بعد التدوير لعامل بيئة امنة

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X7	.382	.367	-.036-	.292	-.116-	.163	.259	.083	.034	.595

ويتكون هذا العامل من سؤال واحد من اجمالي عدد الاسئلة والبالغ عددها (73) سؤال اي انه يشكل نسبة (1.3%) من اجمالي عدد الفقرات، وحققت هذه الفقرة تشبع اكثر من (50%). وهذا يدل على ان الكليات تهتم بان تكون بيئة العمل امنة وصحية.

ثالثاً: تطبيق مخطط عظم السمكة fishbone diagrams ومصفوفة تحديد الاولويات Prioritization Matrices والمخطط البياني (رادار) لتحديد التأثير النسبي والفجوة للعوامل في هذا المحور سيتم استخدام مخطط عظم السمكة (السبب والنتيجة) لتحديد المسببات والعوامل الثانوية التي تؤثر في العوامل الرئيسية، حيث تم الحصول على العوامل الرئيسية من التحليل العاملي وتدوير العوامل في ثانياً بعدما تم تسمية العوامل الجديدة، اما العناصر الفرعية والمسببات فتم الحصول عليها من خلال مراجعة الادبيات السابقة وبيان الرأي من عينة البحث. وبعد الانتهاء من اعداد هذا المخطط وبالاعتماد على مكوناته تم اعداد مصفوفة تحديد الاولويات (Prioritization Matrices) وهي اداة تستخدم عند اتخاذ القرارات المهمة وعندما تكون الخيارات قد حصلت على علاقات متبادلة، وتم تحسين هذه المصفوفة من خلال اضافة اعمدة وصفوف جديدة تعطي قيمة التأثير الذي يحدثه كل عامل في العوامل الاخرى وليتم الحصول في النهاية على التأثير النسبي لكل عامل والذي يتم مقارنته اخيراً مع الحالة المثالية ولاستخراج الفجوة بين ما موجود وبين الحالة المثالية التي يسعى للوصول اليها. وبعد مليء المصفوفة وبالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها خلال (التحليل العاملي ودرجات الاوساط الحسابية)، تم بعدها عرض المصفوفة على عدد من افراد عينة البحث لبيان رأيهم من صحة البيانات الواردة فيها. وبعدها تم استخدام المخطط البياني (الرادار) لتمثيل بيانات كل من التأثير النسبي والحالة المثالية ليتم بعدها المقارنة بينهما لاستخراج الفجوة ونسبتها من الحالة المثالية.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

والاتي يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات والرسم البياني (رادار) للعوامل الرئيسية
ولكل عامل من العوامل:
1- العوامل الرئيسية:

جدول (18) مصفوفة تحديد الاولويات للعوامل الرئيسية

بيئة امانة	ادارة التغيير		تشخيص رغبات الزبون		فرق عمل الجودة		تطوير وتمكين الموارد البشرية		البحث والتدريب لخدمات ذات جودة		المسؤولية الاجتماعية والتدريب		الزبون الداخلي والخارجي		التخطيط والمقارنة المرجعية		الادارة والقيادة		
	أ	ت	أ	ت	أ	ت	أ	ت	أ	ت	أ	ت	أ	ت	أ	ت	أ	ت	
1	10	2	5	2	1	2	10	2	5	2	5	2	10	3	1	3	10		
1	5	3	0.2	4	0.2	1	5	2	5	2	1	2	5	3	0.2		1	0.1	
1	10	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5			1	5	1	1
1	5	2	1	3	0.2	5	1	3	0.2	3	1			2	0.2	1	0.2	1	0.1
1	5	2	5	3	1	3	5	4	1			2	1	3	0.2	2	1	1	0.2
1	5	2	5	3	1	1	5			2	1	1	5	3	1	2	0.2	1	0.2
2	5	2	1	3	0.2			2	0.2	1	0.2	1	1	3	0.2	2	0.2	1	0.1
5	10	3	5			1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1
2	5			2	0.2	2	1	2	0.2	3	0.2	1	1	2	0.2	2	5	1	0.2
		1	0.2	2	0.1	3	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.2	2	0.1	1	0.2	2	0.1

أ = الاهمية ت = التأثير

جدول (19) الاهمية النسبية والتأثير النسبي والفجوة للعامل الرئيسية

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
الادارة والقيادة	57.0	25.33%	19	2.11	0.53	1.27	0.73	58%
تشخيص رغبات الزبون	34.0	15.11%	15	1.67	0.25	0.76	0.50	67%
الزبون الداخلي والخارجي	38.0	16.89%	13	1.44	0.24	0.84	0.60	71%
التخطيط والمقارنة المرجعية	21.7	9.64%	19	2.11	0.20	0.48	0.28	58%
البحث والتدريب لخدمات ذات جودة	19.4	8.62%	21	2.33	0.20	0.43	0.23	53%
تطوير وتمكين الموارد البشرية	23.4	10.40%	16	1.78	0.18	0.52	0.34	64%
ادارة التغيير	13.0	5.78%	17	1.89	0.11	0.29	0.18	62%
المسؤولية الاجتماعية والتدريب	8.9	3.96%	21	2.33	0.09	0.20	0.11	53%
فرق عمل الجودة	8.1	3.60%	17	1.89	0.07	0.18	0.11	62%
بيئة امانة	1.5	0.67%	16	1.78	0.01	0.03	0.02	64%
المجموع	225	100%						

الجدول (19) يوضح كيفية حساب قيم التأثير النسبي والناجمة من حاصل ضرب الاهمية النسبية العمود رقم (1) في متوسط التأثير العمود رقم (2) وكما في المعادلة الآتية:

$$\text{التأثير النسبي} = \text{الاهمية النسبية} \times \text{متوسط التأثير}$$



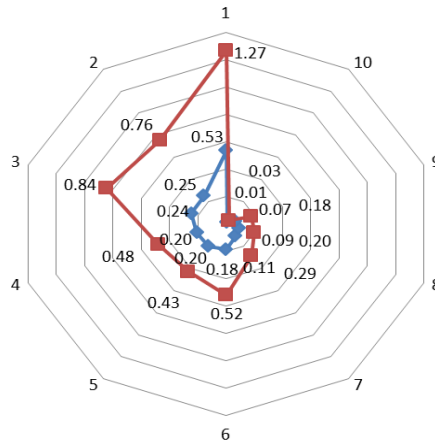
قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

وتم الحصول على الاهمية النسبية لكل عامل من خلال جمع الاهمية لكل صف وتقسيمها على مجموع الاهمية لكل الصفوف

$$\text{الاهمية النسبية} = \text{مجموع اهمية الصف} / \text{مجموع الاهمية لكل الصفوف}$$

اما متوسط التأثير فتم الحصول عليه من خلال جمع قيم التأثير في كل صف وقسمتها على عدد العوامل في نفس صف

$$\text{متوسط التأثير} = \text{مجموع قيم التأثير في الصف} / \text{عدد عوامل هذا الصف}$$



الشكل (2) التأثير النسبي والحالة المثالية للعوامل الرئيسية

يوضح الجدول (19) والشكل (2) التأثير النسبي والحالة المثالية والفجوة للعوامل الموضحة في الجدول (18)، إذ نجد ان اعلى فجوة حصل عليها عامل (الزيون الداخلي والخارجي) إذ حاز على فجوة مقدارها (71%) عن الحالة المثالية، وحصل كل من العاملين (البحث والتطوير لخدمات ذات جودة) و (المسؤولية الاجتماعية والتدريب) على اقل فجوة وكان مقدارها (58%) عن الحالة المثالية.
2- عامل الادارة والقيادة:

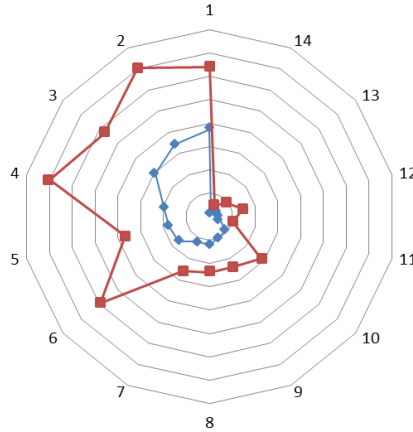
يوضح كل من الجدول (20) والشكل (3) التأثير النسبي والفجوة لعوامل الادارة والقيادة، إذ نجد ان اعلى فجوة قد حصل عليها عامل (تشجيع الموظفين) إذ حاز على فجوة مقدارها (75%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (الشخصية والخبرة) على اقل فجوة وكان مقدارها (41.7%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليهما في استخراج الجدول (20).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (20) الاهمية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل الادارة والقيادة

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
الشخصية والخبرة	48.2	12.7%	35	2.92	0.37	0.64	0.27	41.7%
صياغة الرؤية المستقبلية	53.4	14.1%	29	2.42	0.34	0.71	0.36	51.7%
القدرة والتأثير	43.2	11.4%	31	2.58	0.30	0.57	0.28	48.3%
تخصيص الميزانيات	53	14.0%	17	1.42	0.20	0.70	0.50	71.7%
التخطيط للتغيير	28	7.4%	29	2.42	0.18	0.37	0.19	51.7%
تخصيص الموارد	45	11.9%	17	1.42	0.17	0.59	0.43	71.7%
تغيير ثقافة المنظمة	19.6	5.2%	23	2.30	0.12	0.26	0.14	54.0%
رؤية طويلة الاجل	18	4.8%	25	2.50	0.12	0.24	0.12	50.0%
الالتزام بالتحرك نحو التغيير	18	4.8%	21	2.10	0.10	0.24	0.14	58.0%
تقديم القيادة الاستراتيجية	21.5	5.7%	19	1.58	0.09	0.28	0.19	68.3%
الاجراءات المطلوبة	7.9	2.1%	24	2.00	0.042	0.10	0.06	60.0%
تشجيع الموظفين	11.2	3.0%	15	1.25	0.037	0.15	0.11	75.0%
رصد التقدم المنجز	7.1	1.9%	23	1.92	0.036	0.09	0.06	61.7%
مهارات متميزة لاقناع الاخرين	4.1	1.1%	18	1.80	0.02	0.05	0.03	64.0%
	378.2	100%			2.12			



الشكل (3) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل الادارة والقيادة



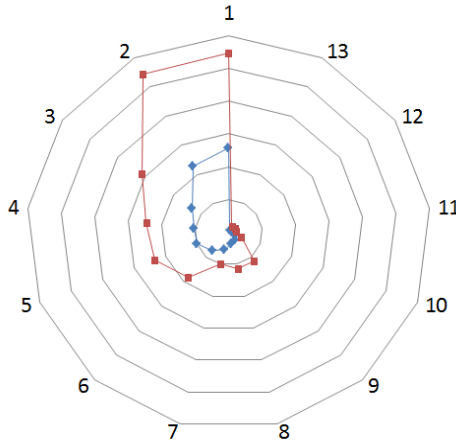
قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

3- عامل التخطيط والمقارنة المرجعية:

يوضح كل من الجدول (21) والشكل (4) التأثير النسبي لعوامل التخطيط والمقارنة المرجعية، إذ نجد ان أعلى فجوة قد حصل عليها العامل (حافز لتحسين اجراءات العمل) إذ حاز على فجوة مقدارها (72.7%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (التعلم من المنظمات المنافسة) على أقل فجوة وكان مقدارها (45.5%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (21).

جدول (21) الاهمية النسبية والتاثير النسبي والفجوة لعامل التخطيط والمقارنة المرجعية

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتاثير	متوسط التاثير (2)	التاثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
الافادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر	82	21.8%	26	2.36	0.52	1.09	0.57	52.7%
تحديد مواطن القوة والضعف	82	21.8%	23	2.09	0.46	1.09	0.63	58.2%
الوعي للبيئة الديناميكية	47	12.5%	19	2.11	0.26	0.63	0.36	57.8%
اهداف بعيدة المدى	37	9.8%	19	2.11	0.21	0.49	0.28	57.8%
التهيؤ لافضل الطرق للاستجابة للضروف البيئية	35.4	9.4%	19	2.11	0.20	0.47	0.27	57.8%
رؤية مستقبلية محددة	27.4	7.3%	18	2.00	0.15	0.36	0.22	60.0%
التعلم من المنظمات المنافسة	14.8	3.9%	30	2.73	0.11	0.20	0.09	45.5%
استخدام الافكار والاساليب والاجراءات الجديدة	17.2	4.6%	17	1.55	0.07	0.23	0.16	69.1%
حافز لتحسين اجراءات العمل	17.2	4.6%	15	1.36	0.06	0.23	0.17	72.7%
التعلم من المصادر الخارجية	6	1.6%	29	2.64	0.04	0.08	0.04	47.3%
تبادل المعلومات مع المؤسسة المعنية بالمقارنة	3.3	0.9%	25	2.50	0.02	0.04	0.02	50.0%
سرية المعلومات ونتائج المقارنة	3.4	0.9%	24	2.40	0.02	0.05	0.02	52.0%
الموافقة الرسمية من المؤسسة المنافسة	3.3	0.9%	18	1.80	0.02	0.04	0.03	64.0%
	376	100.0%						



الشكل (4) التاثير النسبي والحالة المثالية لعامل التخطيط والمراجعة المعيارية

4- عامل البيئة الامنة:

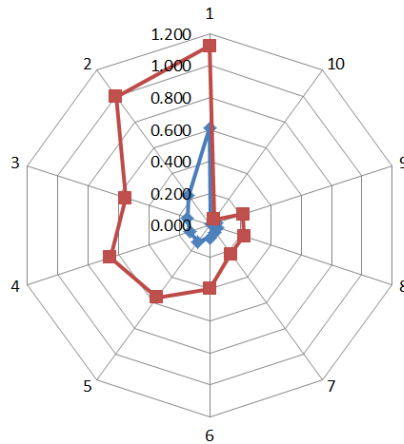
يوضح كل من الجدول (22) والشكل (5) التأثير النسبي لعوامل البيئة الامنة، إذ نجد ان أعلى فجوة حصل عليها كل من العامل (الالتزام بتطبيق قوانين العمل والسلامة المهنية) والعامل (الرعاية الطبية وتوفير صناديق الاسعافات الاولية) والعامل (توفر معدات الوقاية الشخصية) والعامل (توفير اماكن استراحة) إذ حازو على نفس مقدار الفجوة ومقدارها (80%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (تنظيم برامج توعية) على أقل فجوة وكان مقدارها (45.7%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (22).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (22) الاهمية النسبية والتاثير النسبي والفجوة لعامل بيئة امانة

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتاثير	متوسط التاثير (2)	التاثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
تنظيم برامج توعية	35	22.5%	19	2.71	0.611	1.125	0.514	45.7%
منتجات وخدمات لا تضر بالبيئة	31	19.9%	8	1.14	0.228	0.996	0.768	77.1%
التخزين السليم للمواد	17.2	11.1%	8	1.33	0.147	0.553	0.405	73.3%
الالتزام بتطبيق قوانين العمل والسلامة المهنية	20.4	13.1%	6	1.00	0.131	0.656	0.524	80.0%
المحاضرات المجتمعية البيئية	17.4	11.2%	8	1.14	0.128	0.559	0.431	77.1%
الرعاية الطبية وتوفر صناديق الاسعافات الاولية	12.4	8.0%	6	1.00	0.080	0.398	0.319	80.0%
تحسين انظمة التكييف والتدفئة	7	4.5%	9	1.29	0.058	0.225	0.167	74.3%
زيادة الاضاءة وتقليل الضجيج	7	4.5%	8	1.14	0.051	0.225	0.174	77.1%
توفر معدات الوقاية الشخصية	6.8	4.4%	6	1.00	0.044	0.219	0.175	80.0%
توفير اماكن للاستراحة	1.4	0.9%	7	1.00	0.009	0.045	0.036	80.0%
	155.6	100%						



الشكل (5) التاثير النسبي والحالة المثالية لعامل بيئة امانة

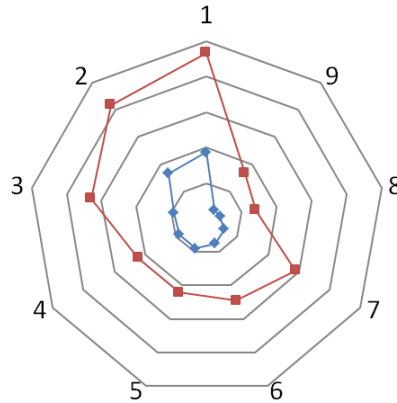
5- عامل الزبون الداخلي والخارجي:
يوضح كل من الجدول (23) والشكل (6) التاثير النسبي لعوامل الزبون الداخلي والخارجي، اذ نجد ان اعلى فجوة حصل عليها كل من العامل (الحوافز) والعامل (المكافآت المادية والمعنوية) اذ حازو على نفس مقدار الفجوة (80%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (تلقي ردود الافعال) و (التفاعل مع الزبائن) و (الشكاوى غير الرسمية) على اقل فجوة وكان مقدارها (60%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (23).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (23) الالهية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل الزبون الداخلي والخارجي

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
تلقي ردود الأفعال	19	18.7%	14	2.00	0.374	0.934	0.560	60.0%
التفاعل مع الزبائن	17	16.7%	10	2.00	0.334	0.836	0.501	60.0%
المعلومات	13.4	13.2%	10	1.43	0.188	0.659	0.471	71.4%
ادوات الاستطلاع الرسمي	9	8.8%	10	2.00	0.177	0.442	0.265	60.0%
الشكاوى غير الرسمية	9	8.8%	10	2.00	0.177	0.442	0.265	60.0%
تلقي شكاوى العاملين	10	9.8%	9	1.50	0.147	0.492	0.344	70.0%
الحوافز	11.8	11.6%	6	1.00	0.116	0.580	0.464	80.0%
تدقيق الجودة والمراقبة الاحصائية	5.7	5.6%	7	1.40	0.078	0.280	0.202	72.0%
المكافآت المادية والمعنوية	6.8	6.7%	6	1.00	0.067	0.334	0.267	80.0%
	101.7	100%			1.66			



الشكل (6) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل الزبون الداخلي والخارجي

6- عامل المسؤولية الاجتماعية والتدريب:

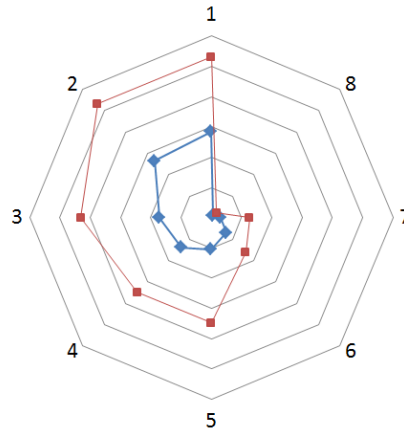
يوضح كل من الجدول (24) والشكل (7) التأثير النسبي لعوامل المسؤولية الاجتماعية والتدريب، إذ نجد ان اعلى فجوة حصل عليها العامل (الرعاية المسؤولة في دعم القضايا الانسانية) إذ حاز على فجوة مقدارها (76.7%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (الوقت) على اقل فجوة وكان مقدارها (46.7%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (24).

جدول (24) الالهية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل المسؤولية الاجتماعية والتدريب

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
الوقت	25.2	21.3%	16	2.67	0.568	1.064	0.497	46.7%
مدربين وادوات التدريب	25.2	21.3%	15	2.50	0.532	1.064	0.532	50.0%
ورش العمل	20.4	17.2%	12	2.00	0.345	0.861	0.517	60.0%
دورات تدريبية	16.4	13.9%	12	2.00	0.277	0.693	0.416	60.0%
التنمية المستدامة	16.4	13.9%	9	1.50	0.208	0.693	0.485	70.0%
برامج التوعية	7.6	6.4%	13	2.17	0.139	0.321	0.182	56.7%
الرعاية المسؤولة في دعم القضايا الانسانية	6	5.1%	7	1.17	0.059	0.253	0.194	76.7%
المبادئ	1.2	1.0%	11	1.83	0.019	0.051	0.032	63.3%
	118.4	100%			2.15			



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]



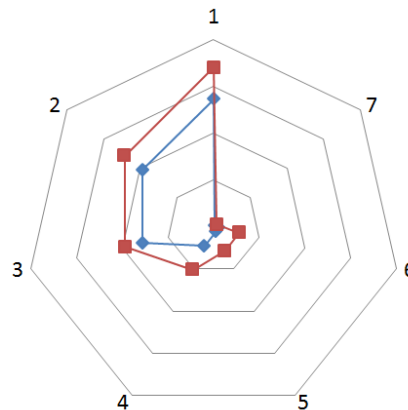
الشكل (7) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل المسؤولية الاجتماعية والتدريب

7- عامل البحث والتطوير لخدمات ذات جودة:

يوضح كل من الجدول (25) والشكل (8) التأثير النسبي لعوامل البحث والتطوير لخدمات ذات جودة، إذ نجد ان أعلى فجوة حصل عليها كل من العامل (إعادة تصميم العملية، اعادة الهندسة) إذ حاز على فجوة مقدارها (80%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (اراء الزبائن، دراسات السوق، مجموعة التركيز) على أقل فجوة وكان مقدارها (20%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الأولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (25).

جدول (25) الاهمية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل البحث والتطوير لخدمات ذات جودة

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
اراء الزبائن	35	34.0%	16	4	1.362	1.702	0.340	20%
دراسات السوق	25	24.3%	16	4	0.973	1.216	0.243	20%
مجموعة التركيز	20	19.5%	16	4	0.778	0.973	0.195	20%
تحديد الاحتياجات من البيانات	10.5	10.2%	11	2.2	0.225	0.511	0.286	56%
اعادة تصميم العملية	5.8	5.6%	5	1	0.056	0.282	0.226	80%
اعادة الهندسة	5.7	5.5%	5	1	0.055	0.277	0.222	80%
التخطيط لمسح البيانات	0.8	0.8%	10	2	0.016	0.039	0.023	60%
	102.8	100%			3.46			



الشكل (8) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل البحث والتطوير لخدمات ذات جودة

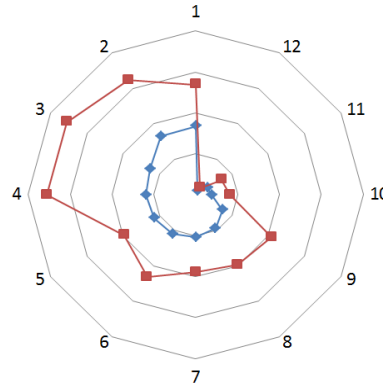


قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

8- عامل تطوير وتمكين الموارد البشرية:

يوضح كل من الجدول (26) والشكل (9) التأثير النسبي لعوامل تطوير وتمكين الموارد البشرية، إذ نجد ان أعلى فجوة حصل عليها العامل (مواجهة التغيير) إذ حاز على فجوة مقدارها (66.7%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (فرق حل المشكلات) على اقل فجوة وكان مقدارها (37.8%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (26).
جدول (26) الاهمية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل تطوير وتمكين الموارد البشرية

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
فرق حل المشكلات	25	10.8%	28	3.11	0.335	0.538	0.203	37.8%
زيادة الرضا الوظيفي	30	12.9%	23	2.56	0.330	0.645	0.315	48.9%
اكتساب الخبرات والمعارف	33	14.2%	16	1.78	0.252	0.710	0.457	64.4%
مواجهة التغيير	33	14.2%	15	1.67	0.237	0.710	0.473	66.7%
زيادة المسؤولية	18.4	7.9%	23	2.88	0.228	0.396	0.168	42.5%
المشاركة الفعالة	21.6	9.3%	19	2.38	0.221	0.465	0.244	52.5%
مشاركة العقول المفكرة	17.6	7.6%	22	2.75	0.208	0.378	0.170	45.0%
التشجيع	18.4	7.9%	19	2.38	0.188	0.396	0.208	52.5%
المتابعة	19.4	8.3%	16	1.78	0.148	0.417	0.269	64.4%
تعيين افضل المتقدمين	7.6	3.3%	23	2.30	0.075	0.163	0.088	54.0%
تشجيع العاملين الجدد بثقافة المنظمة القائمة على قيمها واجراءاتها	6.7	2.9%	23	2.30	0.066	0.144	0.078	54.0%
الاقتراحات	1.8	0.8%	22	2.44	0.019	0.039	0.020	51.1%
	232.5	100.0%		2.31				



الشكل (9) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل تطوير وتمكين الموارد البشرية

9- عامل فرق عمل الجودة:

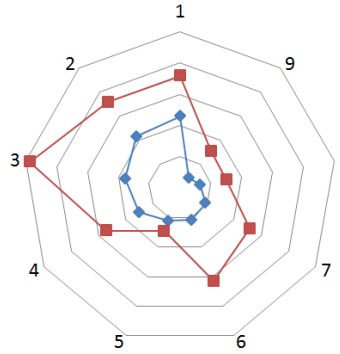
يوضح كل من الجدول (27) والشكل (10) التأثير النسبي لعوامل فرق عمل الجودة، نجد ان أعلى فجوة حصل عليها العامل (مشاركة جميع العاملين من خلال فرق العمل) إذ حاز على فجوة مقدارها (65.7%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (وجود منسق يقود المجموعة) على اقل فجوة وكان مقدارها (24%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (27).



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

جدول (27) الالهية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل فرق عمل الجودة

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
التدريب على اساليب العمل الجماعي	16.2	14.4%	16	3.20	0.460	0.718	0.259	36.0%
تبادل المعارف والخبرات	16.2	14.4%	15	3.00	0.431	0.718	0.287	40.0%
تحديد مجالات العمل التي بحاجة لتحسين	22	19.5%	11	1.83	0.358	0.975	0.618	63.3%
التدريب على اتخاذ القرارات الجماعية	12.2	10.8%	14	2.80	0.303	0.541	0.238	44.0%
وجود منسق يقود المجموعة	6.6	5.9%	19	3.80	0.222	0.293	0.070	24.0%
مشاركة جميع العاملين من خلال فرق العمل	14.2	12.6%	12	1.71	0.216	0.629	0.414	65.7%
اقتراح طرق جديدة للتحسين	11.6	10.3%	11	1.83	0.189	0.514	0.326	63.3%
جمع بيانات توضح مستوى جودة الاداء	6.8	6.0%	13	2.17	0.131	0.301	0.171	56.7%
تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني	7	6.2%	10	1.43	0.089	0.310	0.222	71.4%
	112.8	100.0%			2.40			



الشكل (10) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل فرق عمل الجودة

10- عامل تشخيص رغبات الزبائن:

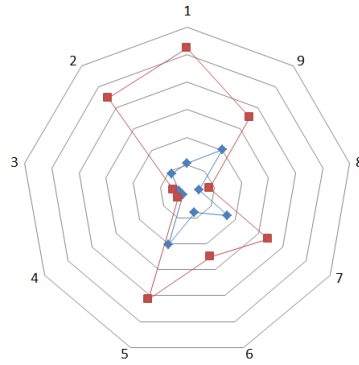
يوضح كل من الجدول (28) والشكل (11) التأثير النسبي لعوامل تشخيص رغبات الزبائن، نجد ان اعلى فجوة حصل عليها العامل (تحديد الاحتياجات، توقعات الزبائن) اذ حاز على فجوة مقدارها (80%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (الارقام المجانية) على اقل فجوة وكان مقدارها (40%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصنوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (28).

جدول (28) الالهية النسبية والتأثير النسبي والفجوة لعامل تشخيص رغبات الزبائن

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتأثير	متوسط التأثير (2)	التأثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
تحديد الاحتياجات	28.0	20.9%	7	1.00	0.209	1.045	0.836	80.0%
توقعات الزبائن	24.0	17.9%	7	1.00	0.179	0.896	0.716	80.0%
الارقام المجانية	2.7	2.0%	21	3.00	0.060	0.101	0.040	40.0%
الدراسات الاستقصائية	2.1	1.6%	17	2.43	0.038	0.078	0.040	51.4%
تلقي شكاوى الزبائن	22.2	16.6%	17	2.43	0.402	0.828	0.426	51.4%
كيفية التعامل مع شكاوى الزبائن	13.4	10.0%	11	1.57	0.157	0.500	0.343	68.6%
اعطاء الزبون دورا استشاريا	18.2	13.6%	15	2.50	0.340	0.679	0.340	50.0%
الاهتمام بالتغذية العكسية من الزبائن	4.4	3.3%	16	2.67	0.088	0.164	0.077	46.7%
الاصغاء للزبون	19.0	14.2%	17	2.83	0.402	0.709	0.307	43.3%
	134	100.0%			1.87			



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

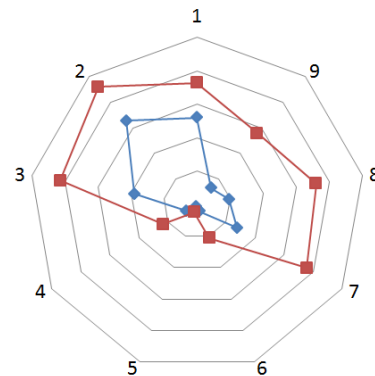


الشكل (11) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل تشخيص رغبات الزبائن

11- عامل ادارة التغيير:

يوضح كل من الجدول (29) والشكل (12) التأثير النسبي لعوامل ادارة التغيير، نجد ان اعلى فجوة حصل عليها العامل (المراجعة الدورية) اذ حاز على فجوة مقدارها (80%) عن الحالة المثالية، وحصل العامل (نشر التوعية، بناء القناعة لدى العاملين) على اقل فجوة وكان مقدارها (28.6%) عن الحالة المثالية. والملحق (2) يوضح مخطط عظم السمكة ومصفوفة تحديد الاولويات التي تم الاعتماد عليها في استخراج الجدول (29).
جدول (29) الاهمية النسبية والتاثير النسبي والفجوة لعامل ادارة التغيير

العامل	مجموع الصف للاهمية	الاهمية النسبية (1)	مجموع الصف للتاثير	متوسط التاثير (2)	التاثير النسبي (1) × (2)	الحالة المثالية	الفجوة	نسبة الفجوة
نشر التوعية	21.4	14.5%	25	3.57	0.520	0.727	0.208	28.6%
بناء القناعة لدى العاملين	27	18.4%	25	3.57	0.656	0.918	0.262	28.6%
الموقف الداعم من قبل الموظفين	24.4	16.6%	16	2.29	0.379	0.829	0.450	54.3%
التواصل الفعال	6.9	4.7%	11	1.57	0.074	0.235	0.161	68.6%
الاجراءات التصحيحية	1.4	1.0%	8	1.14	0.011	0.048	0.037	77.1%
المراجعة الدورية	6.2	4.2%	7	1.00	0.042	0.211	0.169	80.0%
تهيئة العاملين نفسيا لقبول الثقافة الجديدة	22.2	15.1%	11	1.83	0.277	0.755	0.478	63.3%
الاقتناع بالثقافة الجديدة والالتزام بها	21.2	14.4%	8	1.33	0.192	0.721	0.528	73.3%
تقليل مقاومة التغيير للثقافة الجديد	16.4	11.1%	7	1.17	0.130	0.557	0.427	76.7%
	147.1	100.0%		2.28				



الشكل (12) التأثير النسبي والحالة المثالية لعامل ادارة التغيير



المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

(أ) ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب التركيز على الزبائن بهدف ارضائهم اذ يمثل رضا الزبائن احد أهم شروط نجاح منظمات الاعمال وكذلك مبدأ العمل الجماعي اذ يقوم هذا المبدأ على تمكين الأفراد والمسؤولين من تقديم اسهامات كبيرة للمنظمة اذ أن المنظمات بشكل عام لا يمكن أن تكون فعالة اذا ما كان لكل وحدة فرعية نتائجها الخاصة تؤكد على نتائج الآخرين.

(ب) لكل منظمة عوامل نجاح خاصة بها تعتمد على حجمها وهيكلها وستراتيجيتها وموقعها التنافسي والجغرافي، ويعود سبب ذلك لاختلاف الظروف البيئية وخصائص الأعمال لكل منظمة، اذ ان البيئة الداخلية أو الخارجية- المحيطة بهذه المنظمات لديها متطلبات وقيود وفرص وتهديدات خاصة بها.

(ج) تعد عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة احد اهم المفاتيح الرئيسية التي تستخدمها الكليات في تحسين مستويات الخدمة المقدمة لزيابنها.

(د) ان عوامل النجاح الحرجة للقطاع الخدمي تختلف عن عوامل النجاح الحرجة للقطاع الصناعي، ولكن يوجد عدد من العوامل المشتركة بين القطاعين ومن هذه العوامل المشتركة (التزام الادارة العليا والقيادة، التركيز على الزبون، تدريب العاملين)

2. الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي

(أ) ان اغلب الكليات الاهلية التي تم بحثها تتبنى عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة ولكن بصورة متفاوتة وهذا ما يؤكد النجاح والتقدم الذي تحرزه هذه الكليات في السنوات الاخيرة.

(ب) عدد قليل من الكليات الاهلية التي تم بحثها لم تقم بوضع تشكيل اداري متخصص بالجودة والبعض الاخر لديها ولكن غير فعال.

(ج) ان الكليات الاهلية المبحوثة تهتم اهتماما كبيرا بالزبائن ورضاهم اذ تقوم هذه الكليات بدراسة المتطلبات الحالية والمستقبلية للزبائن وتستخدم هذه المتطلبات عند تقديم خدماتها الجديدة وتقوم الكليات الاهلية من خلال عملية جمع المعلومات عن الشكاوى المقدمة من الزبائن بوضع عملية فعالة لحل هذه الشكاوى.

(د) ان الكليات الاهلية التي تم بحثها تعي الدور الرئيسي والمهم للالتزام الادارة العليا والقيادة ودورها في دعم وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ودورها في تغيير مناخ العمل لصالح قبول الجودة، وكذلك تعي اهمية ان تكون الادارة العليا ملمة بقضايا الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها.

(هـ) ان الكليات الاهلية التي تم بحثها تعطي اهتماما كبيرا لكل من الثقافة والتواصل كونها تعي بان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتعلق بصورة مباشرة بالثقافة التي يتم بناؤها من قبل القيادات العليا والادارة لغرض التقليل من مواجهة التغيير التي يبديها الافراد العاملون في المنظمة خوفا من تأثير هذا التغيير عليهم بالسلب.

(و) ان الكليات الاهلية التي تم بحثها تتبنى (المسؤولية الاجتماعية) في بعض مفاصلها اذ ان بعض هذه الكليات كان لديها برامج تخص المسؤولية الاجتماعية ودعم القضايا البيئية والبعض الاخر كان لديهم قصور في هذا الجانب.

(ز) ان الكليات الاهلية المبحوثة تهتم بصورة كبيرة بادارة العملية اذ تتخذ هذه الكليات اجراءات تصحيحية فورية عند تحديدها لاي مشكلة قد تواجهها في الجودة وهذا يدل على وعيها بأن ادارة العملية جزء رئيسي لأي عملية تطبيق للجودة الشاملة حيث يؤدي هذا الاهتمام الى تحقيق جودة الخدمة والاداء الافضل.

(ح) ان الكليات الاهلية المبحوثة تشجع العاملين لديها على قبول التعليم والتدريب وتوفير الموارد اللازمة لهذه العملية الا ان هناك بعض الكليات كان اهتمامها قليل في بعض مفاصل التدريب والتعليم مثل ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم وجود كوادر خاصة بالتدريب.

(ط) ان الكليات الاهلية التي تم بحثها تقارن خدمات المنافسين مع خدماتها باستمرار مما ساعدها على تحسين خدماتها.

(ي) ان الكليات الاهلية المبحوثة تستخدم نظام جمع معلومات وبيانات متقدم، اذ تمتلك هذه الكليات بيانات دقيقة حول المنافسة وتستخدمها لتحديد مجالات التحسين، وتهتم هذه الكليات ايضا بنقل المعلومات المهمة للموظفين.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

ك) الكليات الاهلية التي تم بحثها تهتم بوضع الخطط الاستراتيجية للجودة اذ تعي هذه الكليات اهمية صياغة الرؤية وبيان الاهداف الخاصة بالجودة والتي ستؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة ومن ث رضا الزبون. ل) ان الكليات الاهلية المبحوثة تقوم بتمكين العاملين، والتركيز على العمل الجماعي وروح الفريق الذي يسهل عملية حل المشكلات، وتقوم هذه الكليات بتطوير امكانيات العاملين لديها من خلال التدريب والتحفيز. م) ان البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق التحليل العملي وتدوير العوامل اوجدت لنا عدداً من العوامل كانت اكثر ترابطاً من العوامل التي تم اعتمادها، وهذه العوامل هي ((الادارة والقيادة، التخطيط والمقارنة المرجعية، الزبون الداخلي والخارجي، المسؤولية الاجتماعية والتدريب، البحث والتطوير لخدمات ذات جودة، تطوير وتمكين العاملين، فرق عمل الجودة، تشخيص رغبات الزبون، ادارة التغيير، بيئة امنة))

ثانياً: التوصيات

- 1- انشاء تشكيلات ادارية متخصصة بالجودة وتقسيمها الى عدد من الاقسام او الوحدات مثل:
أ) قسم الدعم الفني والمعلومات: وعمله بناء قاعدة بيانات عن أنشطة الجودة ومتابعة أنشطة الجودة في الكليات وتزويد الكليات ببيانات تتعلق بمتطلبات الجودة.
ب) قسم ضمان الجودة: وعمله نشر ثقافة الجودة وتأهيل الكليات لتحقيق متطلبات المواصفات الدولية لانظمة الجودة ISO.
ج) قسم الاعتماد الاكاديمي: وعمله مساعدة الكليات في التواصل مع هيئات الاعتماد الاكاديمي الداخلية والخارجية ومساعدة الكليات في الوصول الى متطلبات الاعتماد الاكاديمي.
د) قسم التقييم والقياس: وعمله تصميم مؤشرات قياس للاداء وتقديم الدعم لباقي الاقسام من خلال تقديم الاستشارات الفنية في التقييم والقياس.
- 2- ضرورة التركيز على رضا الزبون عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:
أ) دراسة متطلباته الحالية والمستقبلية والعمل على توفيرها من خلال دراسات السوق وادوات استطلاع الرأي والتغذية العكسية من الزبون.
ب) بناء علاقات مفتوحة مع الزبون من خلال جمع المعلومات عنهم وتلقي ردود افعالهم واراتهم.
ج) انشاء موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) خاص بكل كلية يستخدمها الزبائن لتقديم المقترحات والشكاوى وتعرض فيه الخدمات التي تقدمها ويتضمن ايضاً معلومات عن المتطلبات التي يجب توفرها عند المراجعة لإنجاز المعاملات.
- 3- يجب على الادارة العليا المشاركة الفاعلة في عملية التحسين وتطبيق الجودة الشاملة من خلال:
أ) تبنيها لمبدأ الجودة الشاملة ودعم تطبيقها من خلال توفير الدعم المالي وتوفير الكوادر اللازمة والوقت اللازم للتطبيق.
ب) اعادة صياغة بعض الأنظمة والقوانين لتكون اكثر مرونة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
ج) تشجيع وتحفيز العاملين على قبول التغيير والالتزام به من خلال نشر التوعية وبناء القناعة لديهم، مع وضع خطط وآليات كفيلة بالحد من مقاومة التغيير.
- 4- توعية الادارة العليا والعاملين وفرق العمل بالجودة الشاملة وذلك من خلال:
أ) اقامة ورش عمل عن مفاهيم الجودة الشاملة خاصة بالادارات العليا والادارات الاخرى.
ب) قيام اقسام وشعب الجودة في الكليات الاهلية باصدار دوريات ومجلات تعنى بالجودة
ج) اصدار مطبوعات (بروشورات) خاصة بالجودة وتوزيعها على الطلاب والتدريسيين والموظفين.
- 5- الاهتمام بصورة اكبر بالثقافة والتواصل لكونها جزءاً مهماً لنجاح المنظمات وذلك من خلال:
أ) تحفيز العاملين على قبول التغيير والفوائد المرجوة منه من خلال تهيئة العاملين نفسياً لقبول الثقافة الجديدة وهذا يأتي من خلال نشر التوعية.
ب) تحسين عملية التواصل الافقي والعمودي بين اقسام المنظمة والافراد العاملين فيها.
ج) وضع بريد الكتروني وارقام مجانية تسهل على الزبون الاتصال والتواصل من الكليات.
- 6- على الرغم من أهمية تبني الكليات الاهلية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية الا أن هناك بعض التفاوت من كلية الى اخرى في تبني هذه القضايا ولأجل معالجة هذا التفاوت يجب عليها:
أ) توسيع التزام الكليات الاهلية بالجودة ليشمل المجتمع الخارجي.
ب) اعتبار القضايا البيئية وقضايا السلامة من ضمن مسؤولياتها.



قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة [[بحث مقارنة لعدد من الكليات]]

- (ج) دعم القضايا الانسانية وتقديم الدعم المادي والمعنوي للطلبة المتعاقبين وذوي الاعاقة.
(د) تقديم الدعم للمواهب والفرق الرياضية.
- 7- الاهتمام بادارة العملية وذلك من خلال الاعتماد على الادوات التي تستخدم لمراقبة وتحسين العمليات ومنها إعادة تصميم العملية (الهندرة)، بوكا يوكا، وغيرها.
- 8- الاهتمام بالتدريب والتعلم من خلال منح العاملين مهارات خاصة بوظائفهم وتدريبات خاصة على كيفية استخدام ادوات الجودة ويتم ذلك من خلال:
- (أ) تحليل الاحتياجات التدريبية ويتم ذلك من خلال توزيع استبانات الاحتياج على اقسام الكلية ووحداتها ووضع خطة لعملية التدريب.
- (ب) تحديد وتوفير برامج تطوير المهارات والتدريب اذ يعتبر التدريب من الوسائل الرئيسية التي تساعد على التميز والتفوق في الاداء.
- (ج) توفير متطلبات التدريب من المدربين والادوات الخاصة بالتدريب، وتوفير الوقت اللازم له.
- (د) دورات خاصة بكيفية تطبيق ادارة الجودة الشاملة وادواتها.
- 9- ضرورة قيام الكليات الاهلية بمقارنة ادائها وخدماتها مع كليات عربية وعالمية، اذ تمكنها هذه المقارنة من تعزيز ادائها وتشجيعها على استخدام الاساليب والاجراءات والافكار الجديدة والتي تكون بمثابة حافز لتحسين اجراءات العمل، فضلا عن العمل على تبادل الخبرات والافكار الخاصة بتطوير التعليم مع الكليات المماثلة في الجامعات العالمية.
- 10- تحسين عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وذلك من خلال:
- (أ) توافر اختصاصيين في جمع وتحليل البيانات والمعلومات.
- (ب) استعمال الحاسبات الالكترونية لغرض زيادة فاعلية نظام جمع المعلومات اذ تمتاز بالسرعة والدقة في تحليل وحساب البيانات التي تم جمعها.
- 11- الاهتمام بوضع الاهداف الخاصة بعمل كل موظف، وزيادة اشراك العاملين في وضع الاهداف والاستفادة من ارانهم عند وضع الخطط الاستراتيجية.
- 12- يجب على الادارة الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها وتقديم بيئة عمل امنة لها وضرورة وجود نظام تقييم شفاف يضمن العدالة مع ضرورة العمل على تدريب وتطوير مهارات العاملين والعمل على خلق وعي بشأن الجودة وكذلك العمل على قياس مدى رضا العاملين.
- 13- وكما ويوصي الباحثان باعتماد العوامل الجديدة التي افرزها التحليل العملي وذلك لكون هذه العوامل اكثر ترابطاً وملاءمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية.

المصادر:

- I- الراشد، محمد بن عبد العزيز (2011)، "ادارة الجودة الشاملة- دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (17)، العدد (2).
- II- Alharthi, Salem Jraib (2014), critical success factors in the implementation of performance management systems in uae government organizations, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, faculty of business and law, university of southampton.
- III- Alimohammadlou, Moslem & Eslamloo, Farzaneh (2016), Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings, Social and Behavioral Sciences 230, pp. 104 – 111.
- IV- Bolatana, Gulin & Gozclub, Sitki & Alpkanc, Lutfihak & Zaimd, Selim (2016), The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance, Social and Behavioral Sciences 235 ,pp. 746 – 755



- V- Brown, Steve & Blackmon, Kate & Cousins, Paul & Maylor, Harvey (2001), Operations Management- Policy, practice and performance improvement, First published 2001, Composition by Genesis Typesetting, Rochester, Kent Printed and bound in Italy.
- VI- Bruno, A. & Leidecker, J. (1984), 'Identifying and Using Critical Success Factors', Long Range Planning, vol. 171, pp. 23-32.
- VII- Bullen, Christine V. & Rockart John F. (1981), a primer on critical success factors, CISR No. 69 Sloan WP No. 1220-81
- VIII- Claver, Enrique & Tari, Juan José & Molina, José Francisco (2003), Critical factors and results of quality management: an empirical study, Total Quality Management, Vol. 14, No. 1, pp. 91-118.
- IX- Dale, B. G. & Wilele, T & Iwaarden, J. (2007). Managing Quality. Oxford: Blackwell Publishers.
- X- Dayton, Lewis A. (1999), critical success factors in total quality management systems: a practitioner-based study of u.s. quality programs, In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, University of Sarasota
- XI- Exameliotis, dimitrios & Kleberg, patrik (2015), critical success factors in the ship brokerage sector, master's thesis department of shipping and marine technology chalmers university of technology göteborg.
- XII- Grunert, klaus g. & ellegaard charlotte (1992), the concept of key success factors: theory and method, mapp working papers no 4, issn 0907 2101.
- XIII- Heizer, jay & render, barry (2011), "operation management", 10 ed, printice-hill.
- XIV- Hietschold, Nadine & Reinhardt, Ronny & Gurtner Sebastian (2014), Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review, International Journal of Production Research, Vol. 52, No. 21, pp. 6254-6272.
- XV- Inairat, Mohammed Hasan & Al-Kassem, Amer Hani (2014), Total Quality Management in Higher Education: A Review, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 3, pp. 294-307.
- XVI- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K. (2010), operations Management- processes and supply chains, Prentice Hall, New Jersey.
- XVII- Kutlu, Ahmet Can and Kadaifci, Cigdem (2014), Analyzing critical success factors of total quality management by using fuzzy cognitive mapping, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27 No. 5, 2014 pp. 561-575
- XVIII-L.S. Pheng and A.T. Jasmine (2000), Implementing Total Quality Management in Construction Firms, Journal of management in Engineering, Vol. 20, No. 1, pp.1-9.
- XIX- Lim, C.S. & Mohamed, M.Z (1999), Criteria of project success: an exploratory reexamination, International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 4, pp. 243- 248.



- XX- Marais, Milandrie & Plessis, Engelina du & Saayman, Melville (2017), A review on critical success factors in tourism, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 31, pp. 1-12
- XXI- Richard, E. & William, R. (2008), *Critical Success Factors from Service and Manufacturing*, International Standard Book Number-13: 978-1-4200-5126-1
- XXII- Rockart, J (1979), Chief Executives Define Their Own Information Needs', *Harvard Business Review*, pp. 81-92.
- XXIII- Saraph, J.V. & P.G. Benson & R.G. Schroeder, (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management, *decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, pp. 810-829.
- XXIV- Slack, N. & Chambers, S. & Johnston, R. (2007) *Operations Management*, (5th) Prentice Hall.
- XXV- Mohamed, S.S. & YuanJian, Q. (2008), The Impact of the Organizational Culture on the Implementation of TQM Programs, *International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*.
- XXVI- Sureshchandar, G. & C. Rajendran & R. Anantharaman (2001), A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 378-412.
- XXVII- Tsang, J.H.Y. & Antony, J. (2001), Total Quality Management in UK Service Organisations: Some Key Findings from a Survey, *Managing Service Quality*, Vol. 11, No 2, , pp.132-141.
- XXVIII- Ugboro, I.O. & Obeng, K. (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, pp. 247-272.
- XXIX- Chong, V.K. & Rundus, M.J. (2004), Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance, *The British Accounting Review*, Vol. 36, pp. 155–172.
- XXX- Zhang Z. & Waszink, A. & Wijngaard, J. (2000), An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 730-755.



**Measuring the Critical Success Factors for Total Quality Management Applications
(Compared research of many colleges)**

ABSTRACT

This research aim to measure the critical success factors for total quality management applications, in order to know the key and important role played by these factors at applying the total quality management through a comparative study conducted in a number of a private colleges.

The research problem posed a set of questions, the most important ones are: Are the colleges (sample of research) aware of the critical success factors at applying the total quality management? What is the availability of the critical success factors at the work of the colleges (sample of research)?

What are the critical success factors in the work of the research sample colleges? What are these factors? Which one of the critical success factors is more effective on applying the total quality management?

For the purpose of completing this research, questionnaire has been designed as a tool of data collection and information, the questionnaire has been distributed to a number of private colleges which consisted of (12) private colleges in Baghdad and at a sample of (97) individuals, and the sample included members of the boards of colleges surveyed represented by (Deans, Deans deputies, heads of departments, and quality officials). The researcher adopted in the preparation of the questionnaire on the ready-made scale (Hietschold et al., 2014) to identify the critical success factors, as these factors are most relevant to the current research tendency, since a 7-scale Likert was used to determine the answers to the questionnaire paragraphs. In addition, the researcher used a Poll form to identify the importance of the new factors obtained by exploratory factor Analysis, and used the fishbone diagram to determine the causes of the key factors and the next step was to use the prioritization matrix after it had been developed to include the influence between key and subsidiary factors after it was include only importance, subsequently the relative effect of these factors was extracted and compared with the ideal state that they should be , thus extraction the gap between them, The researcher have used the ready statistical program (EXCEL 2010, SPSS V.23) to analyze the research data and obtain the results.

The research reached a number of conclusions, the most important of which are: Each organization or industry has its own critical success factors that are different from other organizations or industries and this depends on the size, structure, strategies and location of the organization, in addition, taking these factors together would have a more positive effect than if each factor were adopted separately. The most private colleges that have been studied adapt critical success factors when total quality management have applied but in different levels and this confirm the success and progress have been acquired by these colleges in the last years, and a few numbers of these colleges had not set an administrative structure specialized in quality and some other have this structure but not effective.

Keyword: Total Quality Management, Critical Success Factors