



## الموضوع

### دور القيادة الإدارية في نجاح إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
ربيع المسعود

إعداد الطالب:  
تامن أنيس

#### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جودي سامية	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مهني أشواق	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### دور القيادة الإدارية في نجاح إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
ربيع المسعود

إعداد الطالب:  
تامن أنيس

#### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جودي سامية	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مهني أشواق	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2021

## الإهداء

بفضله سبحانه عز وجل، أهدي هذا العمل إلى من حصد الأشواك عن  
دربي و كان شمعة تنير دربي ، إلى الأعز إلى قلبي " أمي و أبي "  
حفظهما الله و رعاهما ،

إلى سندي و معتمدي إخوتي " سيف الإسلام " و " عماد  
الدين " .

إلى كل من كان لي عوناً في مشواري الدراسي من أساتذة و زملاء،  
كل الشكر و التقدير لأستاذي و مشرفي " أ. ربيع المسعود " لما قدمه  
من نصائح و توجيهات ، جزاه الله خيراً و أدامه ذخراً للأمة .  
الحمد لله .

## شكر و تقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الدكتور ربيع المسعود لما قدمه من توجيهات

قيمة من خلال إشرافه على كل مراحل البحث فله الشكر والتقدير والإحترام

والشكر موصول إلى المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وما قدموه من إرشاد ونصح

والشكر أجزله موصول إلى أسرة جامعة محمد خيضر - بسكرة- إدارة وأساتذة و موظفين على دعمهم ومساندتهم أبان

الدراسة الميدانية،

كما لا يفوتني تقديم خالص الشكر إلى الأستاذ المحترم د. دردوري لحسن لما قدمه من توجيهات و دعم و تشجيع ،

والشكر أجزله إلى أساتذة كليتنا المحترمين لما قدموه من مجهودات في سبيل العلم و التعليم .

## ملخص الدراسة:

تمحورت دراستنا حول أثر القيادة الادارية و دورها في نجاح نظم إدارة الجودة الشاملة ،و تطرقنا الى جزء نظري حمل في طياته البعد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ،بالاضافة الى فصل آخر حمل البعد المفاهيمي للقيادة الإدارية مع مبحث اضافي تم فيه التطرق الى العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة. بينما حمل الجزء التطبيقي دراسة ميدانية للموضوع متخذين جامعة محمد خيضر - بسكرة - كمحل للدراسة ، معتمدين على أداة الاستبيان لجمع البيانات و واستخدام الإختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية للتأكد من الفرضيات الرئيسية و الفرعية التي تمحورت حول علاقة القيادة الإدارية كمتغير مستقل و أبعاد ادارة الجودة الشاملة كمتغيرات تابعة . و تم التوصل الى وجود علاقة بين المتغيرات و تأثير القيادة الإدارية على تطبيق نظم إدارة الجودة بدا جليا و معززا بنتائج ميدانية ، كما تم طرح مجموعة من التوصيات الخاصة بتحسين القيادة الإدارية و تعزيز أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الإدارة، القيادة الإدارية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

### **Study summary:**

Our study focused on the impact of administrative leadership and its role in the success of total quality management systems, and we touched on a theoretical part that carried the conceptual dimension of total quality management, in addition to another chapter that carried the conceptual dimension of administrative leadership with an additional section in which the relationship between administrative leadership and Total Quality Management. While the applied part carried a field study of the subject, taking the University of Mohamed Khider - Biskra - as a place for the study, relying on the questionnaire tool to collect data and use the appropriate tests and statistical tools within the Statistical Package for Social Sciences program to verify the main and sub-hypotheses that centered on the relationship of administrative leadership as an independent variable And the dimensions of total quality management as dependent variables. And it was found that there is a relationship between the variables and the impact of administrative leadership on the application of quality management systems, which was evident and reinforced by field results, and a set of recommendations for improving administrative leadership and strengthening the dimensions of total quality management in the institution was put forward. the study.

**Keywords:** leadership, management, administrative leadership, quality, total quality management.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	رسم تخطيطي لعجلة ديمسينج للجودة	001
12	مخطط توضيحي لمرحلة تحسين الجودة	002
14	أفكار كروسي	003
16	نموذج تطبيق الجودة	004
27	دراسات جامعة اوهايو	005
28	نظرية الشبكة الإدارية	006
29	النظرية الموقفية	007
38	المهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر -بسكرة-	008
39	عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة و المعادة	009
40	توزيع العينة حسب الجنس	010
41	الفئات العمرية للعينة المدروسة	011
42	المؤهلات العلمية للعينة المدروسة	012
43	الخبرة المهنية للعينة المدروسة	013
51	التوزيع الطبيعي لمتغير أبعاد ادارة الجودة الشاملة	014
51	التوزيع الطبيعي لمتغير أبعاد القيادة الإدارية	015

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الفروق بين القيادة و الإدارة	001
39	عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة و المعادة	002
40	توزيع العينة حسب الجنس	003
41	الفئات العمرية للعينة المدروسة	004
42	المؤهلات العلمية للعينة المدروسة	005
43	الخبرة المهنية للعينة المدروسة	006
45	معاملات الارتباط و المعنوية	007
46	درجات مقياس ليكارت	008
47	الثبات في جميع الفقرات	009
47	الثبات في الفقرة 01	010
47	الثبات في الفقرة 02	011
48	الثبات في الفقرة 03	012
48	الثبات في الفقرة 04	013
48	الثبات في الفقرة 05	014
49	الثبات في الفقرة 06	015
49	الثبات في الفقرة 07	016
49	الثبات في الفقرة 08	017
50	اختبار Kolmogorov-Smirnov	018
52	إدراك القادة و المدراء لأبعاد القيادة الادارية	019
55	التخطيط الاستراتيجي	020
57	مشاركة العاملين	021
59	التركيز على العملاء	022
61	تدريب العمال	023
62	التقييم	024

63	التحسين المستمر	025
65	تطبيق نظم إدارة الجودة بشكل فعال	026
66	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية و أهم ابعاد الجودة ونظم إدارة الجودة الشاملة	027
67	نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار أثر تطبيق القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة.	028
67	ملخص النموذج	029
68	تحليل التباين ANOVA	030
69	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي	031
69	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و مشاركة العاملين	032
70	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و تدريب العاملين	033
70	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التركيز على العملاء	034
71	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التقييم	035
71	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التحسين المستمر	036
72	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة	037

**الفصل التمهيدي:**

**الإطار العام للدراسة**

## المقدمة العامة

تعنى الجودة بحصة معتبرة من اهتمام المختصين و الباحثين في علم التسيير ، فأوضحت هدفا للأكاديميين خاصة بهدف تطوير الجودة تطبيقيا على مستوى المؤسسة منذ القرن المنصرم. بداية من المراحل الأولية إلى غاية إدارة الجودة الشاملة ، بما تغطيه من جوانب في مختلف الأقسام الإدارية والمستويات التنظيمية .

اجتمعت الآراء على الأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة و آثارها الإيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة و على رأسها تحقيق الرضا الزبون كغاية ذات أولوية للمؤسسات الناجحة، لكن اختلفت في كيفية تطبيقها و تحقيقها على أعلى المستوى، مؤكدين وجود عوائق و صعوبات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب.

و أبرز النقاط المؤثرة و الجوهرية "القيادة الإدارية" ذات القيمة الأساسية في معادلة النجاح بالنسبة للمؤسسة ،لذا قدمت هذه الدراسة على غرار باقي الدراسات لتقدم لبنة أخرى في سبيل دراسة أثر القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة ، كونها الفاعل المؤثر في المنظمة باعتبارها عامل ربط وتنسيق بين مختلف الأركان ، خاصة في عصر ذو تسارع متزايد في المنافسة وتطورت المؤسسات ووسائل الإنتاج و الجانب السيكولوجي للموارد البشرية و رغبات الزبائن التي اتسع مجال حاجاتهم و طلباتهم و صعب إرضائهم رجال الأعمال، لذا كان لزوما لمختلف المؤسسات رفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر.

خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الجزائرية التي كانت و لا تزال آخر المؤسسات التي تنتهج التغيير و تجديد أساليب الإدارة و العمل بشكل عام ،لذا فمن الطبيعي أن يتوقع وجود نسبة معتبرة من الأساليب التقليدية و نظم العمل الغير فعالة خاصة في الوقت الحالي، التي يمكن وصفها بالممارسات البائدة بالنسبة للمؤسسات العالمية الناجحة و المتطورة و ضعفا في التركيز على أهمية القيادة في تحقيق الجودة الشاملة،رغم أصداء النجاحات التي بنيت على أساسها، و انتهاجها من أبرز القادة و مجالس إدارة الشركات الكبرى في العالم كفلسفة تسييرية متكاملة أكثر منها برنامجا أو خطة، و سعيهم الى ترسيخ هذه الفلسفة داخل المؤسسة كأسلوب حياة تنظيمية و اعتبارها من الأهداف الدائمة و أبرز نقاط التقييم لنتائج أعمال المؤسسة و جهود الموارد البشرية فيها.

## الإشكالية والأسئلة البحثية

كون القيادة من أبرز المتغيرات في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية في ظل الحاجة الملحة و مواكبة للركب كونها متأخرة بعض الشيء على غرار باقي النقاط و المستويات كالعادة ،وجب احداث تغييرات على النسخة التقليدية للقيادة و تفعيل لبرامج فعالة و انتهاج فعال من أجل الوصول لمستويات مقبولة ترقى الى التطوعات و تشكل دافع نحو التطور و تحقيق نتائج معتبرة،لذا تهدف هذه الدراسة إلى البحث في سبل مساهمة القيادة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو دور القيادة الإدارية في نجاح تطبيق نظم الجودة الشاملة ؟

### • الأسئلة الفرعية:

لذلك فإن دراستنا هذه تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة عن جملة من الأسئلة الفرعية التي تبتثق ضمن هذه الإشكالية وتمثل في:

- ✓ ما هو دور القيادة الإدارية في بعد التخطيط الاستراتيجي؟
- ✓ هل تطبق الادارة أساليب القيادة الإدارية أم تنتهج الإدارة الرسمية التقليدية فقط؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد دور للقيادة الإدارية في بعد التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد دور للقيادة الإدارية في بعد مشاركة العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد دور للقيادة الإدارية في بعد التقييم في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد دور للقيادة الإدارية في بعد التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد دور للقيادة الإدارية في بعد تدريب العمال و تحفيزهم في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد دور للقيادة الإدارية في بعد نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال؟

و الإجابة على الاشكالية الرئيسية تم وضع الفرضيات التالية:

### • فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

ويتجزأ عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تعالج كل منها نوع معين من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وجاءت هذه

الفرضيات كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و مشاركة العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تدريب العمال و تحفيزهم في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التقييم في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تطبيق نظم إدارة الجودة بشكل فعال و تحفيزهم في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

#### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس أهم جزء في عملية إدارة الجودة الشاملة و التي تتمثل في القيادة الادارية فتشكل هذه الدراسة دافع للمؤسسات للتركيز على القيادة الادارية كلبنة أساسية نحو إدارة الجودة الشاملة ناجحة لضمان بقائها في مجال نشاطها و الاستعداد للتطورات المستقبلية ، خاصة التطورات في المحيط الاقتصادي ، كما وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الاعتماد على القيادة الإدارية النظم والأساليب التسييرية القيادية التي تعزز أبعاد إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها بنجاح.

فكل ذلك من شأنه أن يساهم في تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة والاستمرار في ذلك، مما يمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى وتطوير نفسها بما يضمن لها الوصول إلى أسواق جديدة، بالإضافة إلى تحقيق الريادة و التميز في مجال أعمالها.

#### التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

يهدف الطالب من خلال هذه الدراسة إلى اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات سواء أكانت علاقة ارتباط أو تأثير التي تربط بين المتغيرات المفسرة المتمثلة في القيادة الإدارية و أبعادها بالشكل الذي يحفظ النسق العام لتطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، إعتقادا أن وجود القيادة الإدارية بمختلف أبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي يفسره الطلبة من منطلق دراسة للعوامل المختلفة للقيادة الادارية وأبعادها، وبالتالي سيعتمد الطالب في هذه الدراسة على النموذج التفسيري.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات في موضوع القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة و هذا يعكس مدى أهميته في تحقيق النتائج و الأهداف، لذا سنعرض أهم الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع و هي كالتالي :

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل (2009) نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل (إسماعيل، 2009).

قدمت فيها دراسة حالة واقع ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة بغرض الوقوف على مدى تفعيل ونشر ثقافة الجودة على مستوى العمليات، العاملين وزبائن المؤسسة. وقد تم الاعتماد على عدة أبعاد تتمثل في كل من: الخطة الاستراتيجية، فرق العمل، القيادة والإدارة العليا، التطوير الذاتي المستمر، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق، العناية بالزبون والدعم المنظمي. و تمثلت نتائج الدراسة في النقاط التالية :

- 1) تمثل ثقافة الجودة مفهوما ذا أهمية في المؤسسة لا بد من الاهتمام به و نشره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- 2) نشر مفهوم الجودة عملية مكلفة و تتطلب سنوات عديدة لنجاح ذلك؛
- 3) تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم، المراكز، المعتقدات والسلوكيات، و تختلف من مؤسسة إلى أخرى .
- 4) دعم الإدارة العليا لنشر الثقافة أساسي لنجاح العملية لأن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين.

يحي سليم وفؤاد نجيب الشيخ وحامد الشرفي، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن 1428هـ. مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 23 العدد 2009 .

قدمت هذه الدراسة الميدانية دور القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وتسلسل الضوء على مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات، و تأثيرها على الإبداع لدى العاملين في المستويات الدنيا وقد خلصت الدراسة إلى أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة ،

في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت، وقد أشارت الدراسة بضرورة تحسين المناخ العام في المنظمات، استقطاب الكفاءات والمهارات القيادية، بالإضافة الى تفعيل البحث والتطوير وإجراء دراسات أكاديمية في مجال القيادة والإبداع ودراسة أبعاد أخرى للقيادة الإبداعية.

عبد الفتاح بوخمخم و فهيمة بديسي، دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة سطيف 2007

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إلمام الإطارات الجزائرية العليا لهذه الفلسفة ومدى الإلمام بمبادئها، لهذا تم إجراء دراسة استقصائية شملت العديد من المؤسسات الانتاجية، و كنتيجة تبين أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما تعطي إنطبعا بعدم توفر مثل هذه الفلسفة وهذا ما يفسر وجود مجموعة من العراقيل تحول دون العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أشارت الدراسة إلى نتيجة جزئية مهمة جدا وهو ان هناك فروق بين الإدراك والاعتقاد والممارسة.

منال طه بركات (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في: التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة. كما هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. كانت نتائج الدراسة ايجابية رغم الواقع الذي قد يدفع للتوقع بنتائج سلبية، كما خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز التركيز على العميل، أهمية الابتعاد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل وذلك كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة وأيضا التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

يحي برويقات عبد الكريم، اشكالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة

على الايزوا 9001، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية 2008/2009

حاول الباحث من خلالها معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة

على شهادة الايزوا 9001، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: البيئة الخارجية غير مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وهذا لا يعني استحالتها بل فقط وجود صعوبة في التطبيق؛ ومتطلبات التطبيق للجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ضعيفة جدا .

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

Cowling, A. and Newman, K. 1995. Banking on people TQM, service

quality and human resources, personnel review, vol.24. Issu 7.

حاولت هذه الدراسة تقييم تجربة بنكين بريطانيين، مركزين على دور العنصر البشري في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة والعقبات أيضا. و كنتيجة لهذه الدراسة فان تزايد المنافسة وارتفاع توقعات الزبائن دفعت بالبنكين إلى اللجوء إلى إدارة الجودة الشاملة في سبيل البقاء في الريادة. أما العوامل الحرجة فتتلخص في الاتصال الفعال، التحفيز، التمكين، والإدارة العليا. كما توصلت إلى انه ليس هناك تمايز كبير في جودة الخدمات المقدمة من طرف البنكين.

## **7. N. Khan (2006) The role of culture in successful implementation of quality initiatives<sup>1</sup>**

كانت هذه الدراسة حول دور الثقافة في تطبيق المبادرات التي تدخل في إطار إدارة الجودة الشاملة، فقد ركزت الدراسة بالدرجة الأولى على ضرورة إحداث التغيير الثقافي للتحويل نحو الثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، مشيرة إلى أن هذه الثقافة تركز على العوامل التنظيمية التالية: التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين الممنهج لجميع العمليات التنظيمية، لامركزية اتخاذ القرار، إزالة الحواجز التي تعيق التغيير الثقافي نحو ثقافة الجودة الشاملة، إعادة هيكلة نظم قياس الجودة ونظم العوائد.

## **Mohammad Al Harahsheh and Salah Al-Din Al-Hiti, The Effect of administrative Empowerment and organizational support on creative behavior: A filed study of the personnel's attitudes of the Jordanian Communication company, review Dirassat 33 n2, 2006.**

كان هدف هذه الدراسة معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تأثيرا التمكين الإداري في السلوك الإبداعي و أوصت الدراسة بتشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين.

## **. Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On**

## **Leadership: Case Of Nigeria, International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1**

حاولت هذه الدراسة إيجاد منهج لإيجاد حل لمشكل عدم توافر قيادة في الدول الإفريقية والنامية، مبرزة أهمية القضايا الثقافية، والافتقار إلى المهارات القيادية، وسوء العملية الإدارية، وعدم القدرة على خلق ميزة تنافسية وتنصح الدراسة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقيادة فعالة لديها القدرة على إضافة قيمة للمنظمة، وقد تم تحديد العناصر الواجب الاهتمام وهي: القيادة الفعالة، القيادة والالتزام

الإداري، إشراك الموظفين والأفراد، ومشاركة العاملين، و التحسين المستمر. ورأت الدراسة أنه يجب على القيادة القيام بما يلي: وضع رؤية مقنعة، البدء بالأهم فالأهم، الالتزام الإداري، تمكين العاملين، نمط قيادي تشاركي، التحسين المستمر.

تناولت الدراسات السابقة ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع مع عدد من المتغيرات المستقلة على غرار الثقافة التنظيمية و الموارد البشرية و غيرها من المتغيرات باستعمال أبعاد متنوعة، وقد أكد معظمها أن للقيادة الادارية أهمية كبيرة في تبني إدارة الجودة الشاملة في عدة أنواع من المؤسسات. و على هذا الأساس ارتأينا تقديم دراسة لأثر القيادة الادارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الفلسفة الواقعية النقدية التي تنطوي على دراسة العلاقة بين المتغيرات أو الظواهر، أي معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة. منتهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المناسبين لمثل هذه المواضيع ، وقد تم اختبار تلك العلاقة في المؤسسة محل الدراسة من خلال انتهاج استراتيجية دراسة الحالة، وذلك على مستوى جامعة محمد خيضر- بسكرة- ، بالإضافة إلى استراتيجية الاستطلاع لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعمال أداة: الاستبيان .

### إطار البحث:

أعدت هذه الدراسة على أربعة فصول: ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي و شمل كل الفصل ما يلي :

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للقيادة الإدارية.

الفصل الثالث :دراسة ميدانية عمدنا من خلاله بالقيام بإسقاط ما تم تناوله في الفصلين السابقين في دراسة ميدانية .

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي

### لإدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

هناك تضارب و اختلاف الآراء و وجهات النظر على تاريخ الجودة ونشأتها ، وصولا الى مرحلة الجودة الشاملة ، و يميزها سعي المؤسسات نحو انتهاجها كفلسفة تسييرية بهدف تمييز منتوجاتها عن المنتوجات المنافسة فضلا عن إرضاء زبائنها واكتساب زبائن جدد، وكذلك في باقي المستويات في المنظمة .

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وجب التطرق إلى مجموعة المصطلحات التالية:

**الإدارة:** يقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى. (الحداد، 2009)

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة. (الحداد، 2009)

**الجودة:** نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم. وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته. (السامرائي، 2007)

**الجودة الشاملة:** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم (السامرائي، 2007).

بينما عرفها ديان بون و ريك جريجز بأنها ( معيار او هدف او مجموعة متطلبات وهي هدف يمكن قياسه لإحساس مبهم بالصلاحيية، وهي جهد من أجل التطوير وليست درجة معينة محددة للامتياز)(علي، 2008).

عرفها جوزيف جوران عام 1998 بأنها (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد). (علي، 2008)

تعريف معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي ( أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم

المستفيد كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة). (السائح، 2016)

تعرفها المنظمة الدولية للتقييس بانها الأنشطة التنسيقية لتوجيه الجودة وأهداف الجودة ، وتخطيط الجودة ، وضمان الجودة، وتحسين الجودة، ويلاحظ هنا ان العناصر الواردة في إدارة الجودة هي عناصر الجودة ، في حين اعتبر ضمان الجودة عنصرا من العناصر(محمود، 2010)

في حين كان أول من وضع تعريف محدد للجودة في قطاع الخدمات (قرونوس) 1984. وعرفها على أنها نتيجة عملية التقييم .  
يجريها العميل أو الزبون، حيث أن هذا الأخير يقارن توقعاته مع الخدمة التي يتلقاها (Kannana, 2005, p. 154)

جدير بالذكر ورودها في القرآن الكريم و الأحاديث النبوية في عديد المواضيع ، على غرار قوله عز و جل : " أَلَدَى خَلْقِ الْمَوْتِ وَالْحَيَوَةِ  
لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ " (سورة الملك :2).

وقال عليه الصلاة وأتم التسليم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ) رواه البيهقي في سننه.

### المطلب الثاني : أبعاد الجودة الشاملة

ركزت الأبحاث في بداياتها على الشق الخدمي ، حيث توصلت الى اعتبار ن الخدمة مهما كانت وبغض النظر عن نوع العملاء فإنها  
تستخدم خمسة معايير أساسية تمثلت في ما يلي :

الملموسية :وتشمل المرافق المادية، والمعدات، ومظهر الموظفين؛

الموثوقية :هي قدرة الموظفين أو المؤسسة على أداء الخدمة بثقة عالية ودقة كبيرة وفي الوقت المناسب؛

الاستجابة : هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب أو الاستعداد لمساعدة العملاء؛

الضمان : لمعرفة بمختلف الخصائص للخدمة ونقل الحقيقة و القدرة على المجاملة والمعاملة اللطيفة واجتذاب الزبائن من شأنها نقل الثقة  
للعلاء مما يساعد على ضمان جودة الخدمة؛

نطباع لدى الفرد أو العميل بأن التعاطف: من المهم جدا توفير الاهتمام الازم بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك  
هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية حاجياته. (Zeithaml.A, 1988)

مما سبق يتضح تعدد الأبعاد المستعملة في تعريف الجودة، ورغم ذلك إلا أنها لا تخرج في تعريفها للجودة عن منظورين رئيسيين هما:  
الجودة من منظور الزبون و الجودة من منظور المنتج (Zeithaml.A, 1988)

### الجودة من منظور الزبون

يعتبر الزبون ذلك الطرف الذي يكون على استعداد لاقتناء مخرجات المؤسسة ، وبحكم أنه المستقبل للمنتج، فإنه يجب على المؤسسة  
أن تعمل على تصميم وتصنيع منتج يرقى إلى تطلعات الزبون أو يتجاوزها، لذلك يأخذ الزبون حيزا كبيرا وهاما في (قاسم،  
مواضيع الجودة.2005)

وعلى هذا الأساس تعرف الجودة من منظور الزبون على أنها تلبية أو تجاوز توقعات الزبون، لأن الزبون لديه صورة مسبقة عن المنتج وعن  
الخصائص اللازم توفرها فيه كالمظهر، السعر، الخصائص الرئيسية، الخصائص الثانوية وغيرها. فإذا تمكنت المؤسسة من توفير جميع أبعاد  
وفي هذا المجال فقد أشار الصورة الموجودة لدى الزبون عن المنتج، أو تمكنت من تجاوزها من خلال توفير أبعاد أخرى مثلا، عندها

العديد من الباحثين والمفكرين إلى وجوب اقتراح مفهوم الجودة، إلا أن العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال قد أثاروا بعض الانتقادات التي تربط تعريف الجودة بالزبون؛ فإذا كانت الجودة تعني مطابقة أو تجاوز توقعات ورغبات الزبون، فإن الرغبات تختلف من زبون لآخر وتتنوع بالنسبة لكل زبون، هذا بالإضافة إلى كون الرغبات متغيرة بشكل مستمر، الأمر الذي يعني أنه من الصعب على المؤسسة حصر كل رغبات الزبائن باختلافها، تنوعها وتغيرها من زمن لآخر لإنتاج منتج ذي جودة (الحداد، 2009).

ما أدى بالعديد من الباحثين إلى إعادة التفكير في تعريف الجودة المتمثل في مطابقة أو تجاوز توقعات ورغبات الزبون، واعتباره أشبه بالفكرة العقلانية البحتة التي من الصعب جدا تطبيقها على أرض الواقع. كما تكمن صعوبة تحديد الجودة وفق هذا المنظور في (Bagad, 2008) اختلاف وجهات نظر الزبائن حول المواصفات اللازم غير مرضٍ بالنسبة لزبون آخر. هذا الأمر وفرها في المنتج؛ فقد يكون المنتج مرضيا بالنسبة للزبون. (2008)

### الجودة من منظور المنتج

وفق هذا المنظور فإن المؤسسة ستركز على الجودة داخل ورش الإنتاج وذلك في مرحلتين هما: مرحلة التصميم ومرحلة التصنيع. ففي فبعد الحصول على توقعات الزبون حول المنتج، تقوم المؤسسة باستعمال كل تلك الأفكار مرحلة التصميم، أو المقارنة المبنية على المنتج كمدخلات في مرحلة التصميم وذلك بهدف توفير الخصائص اللازمة في المنتج والتي يتطلع الزبون إليها، أو حتى توفير سمات أخرى (Venkatraman, 2007) للمنتج تتجاوز توقعات الزبون. مع العلم أن هذه المرحلة تحتاج إلى الإبداع من قبل العاملين لأن ذلك يمكن المؤسسة من إنتاج منتجات بأفكار جديدة (2007)

وفي منظور التصنيع، وسعيا منها لتبني مفهوم الجودة بشكل أكبر في هذه المرحلة، تعمل المؤسسة على التقيد بالمواصفات الدولية المقترحة من طرف وفي هذا السياق تعرف معايير الجودة على أنها درجة تلبية مجموعة من الخصائص الأساسية في المنتج لمتطلبات الزبون. كما تعطي المؤسسة أهمية لموضوع الأخطاء في التصنيع والمنتجات المعيبة، وتعمل على الحد من جميع الأسباب التي من شأنها أن تمنع مطابقة المنتج للمواصفات. وفي هذا السياق الجودة أيضا فقد عرفت الجودة أيضا على أنها الخلو من العيوب أي عدم الوقوع في الأخطاء أثناء الشكاوى، تضييع الوقت وغيرها من العوامل التي من التصنيع، والتي من شأنها أن تؤدي إلى إعادة العمل وأيضا عدم رضا الزبون، و أن تتسبب في ارتفاع تكاليف الإنتاج. (Godfrey, 1999)

### المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص

من أولى الطرق التي كانت تستعمل في التأكد من جودة المنتج، وقد يرتبط ظهور هذه الطريقة بظهور المؤسسة ذاتها تحت مسمى "نظام المصنع" وذلك في النصف الثاني من القرن 18 في بريطانيا، وقد تطورت في بداية لقرن الماضي ولا زالت تستعمل حتى يومنا هذا. (Charantimath, 2011)

تقوم هذه الطريقة على تعيين مفتشين تتمثل مهمتهم في فحص جودة المنتوجات بعد الانتهاء من تصنيعها، واستبعاد جميع الوحدات المنتجة غير المطابقة للمعايير التي يقوم مهندسون مختصون بوضعها قبل الشروع في عملية التصنيع (Dahlgaard, 2007).

وقد تطور الاهتمام بفحص المنتوجات لدرجة إدراج قسم خاص به في بعض المؤسسات، يتولى إعداد ورسالة التقارير حول جودة المنتوجات إلى المسير أو مدراء الأقسام ذوي الصلة بالموضوع. وقد صاحب ظهور قسم بالفحص تطور بعض المفاهيم الخاصة به مثل: المعايير، التدريب على التفتيش، تسجيل وحفظ البيانات الخاصة بالنشاط، فضلا عن تطوير الوسائل المستعملة للفحص وتطوير دقتها في القياس (Charantimath, 2011).  
و يعتبر تركيزها على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها والقيام بتصحيحها، أي بعد أن تتم عملية الإنتاج ما يجعل المنتوجات غير مطابقة لمعايير الجودة اللازمة.

#### الفرع الثاني: مرحلة الرقابة الإحصائية

تمثلت البدايات الأولى لظهور طريقة الرقابة الإحصائية للجودة في نموذج "خرائط ضبط الجودة للإحصائي و الأمريكي والبتر شوهرت سنة 1924 . والمقترح لضبط المتغيرات التي من شأنها أن تؤدي إلى الانحرافات في الجودة.  
تطورت الجودة في هذه المرحلة، وقد أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب بفضل تعيين قسم للجودة في المؤسسة مهمته مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المنشأة، وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة في مراقبة الإنتاج بشكل مكثف مما عزز امكانية الكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب الا انه لا زال يواجه بعض العيوب ، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم قسم الجودة باختبارها ، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول، كان الفحص يستغرق دقائق أو ساعات أو وديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل إيقاف العمل من مرحلة الفحص والتفتيش إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة ورغم أن هذه المرحلة أكثر تطورا للجودة غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود، وتميزت هذه الفترة باعتماد معتبر على مخططات الإحصائية في ومخطط السبب عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو التي أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل - الأثر (قاسم، 2005)

وتقوم طريقة الرقابة الإحصائية للجودة على جمع بيانات إحصائية حول الانحرافات في جودة المنتج واستعمالها لتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها، ومحاولة التخلص منها في المستقبل وذلك في كل خطوة من خطوات عملية التصنيع. وتتم هذه الطريقة في مرحلتين رئيسيتين هما: النمذجة الإحصائية وعملية المراقبة وهما:

النمذجة الإحصائية: في هذه المرحلة، وعوضاً عن فحص جميع الوحدات المنتجة كما في مرحلة الفحص، تقوم المؤسسة بالتحقق من جودتها من خلال اختبار عدد صغير من الوحدات المنتجة يكون عبارة عن عينة ممثلة لإجمالي الكمية المنتجة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج؛

عملية المراقبة: بعد اختيار العينة، تقوم المؤسسة بجمع بيانات إحصائية حول الانحرافات في الجودة أن تكون ناجمة عن مستوى جودة المعدات المستعملة في الإنتاج ومدى صيانتها، وكذا مستوى مهارات الأفراد داخل المؤسسة وأيضاً سلوكهم التنظيمي، مؤكداً على ضرورة استخدام خرائط ضبط الجودة للكشف عن الانحرافات متى وقعت والتعجيل بالتدخل لمعالجتها هذه الأسباب كلما قلصت من الانحرافات في الجودة إلى أقل مستوى، وهكذا تصبح كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية "تحت الرقابة الإحصائية".

(Dahlgaard, 2007)

و لكنها لم تلق الاقبال المنتظر رغم أهميتها ، لعدم قدرة الأغلبية على استعمالها كونها تعتمد على علم الاحصاء الذي كان بدوره لا يلقا اهتماما كافيا و ليس منتشرنا بالشكل الكافي. الا ان تطبيقه نجح في المصانع الحربية أثناء الحرب العالمية الثانية، إلا أن المؤسسات (Dahlgaard, 2007) الاقتصادية تجاهلتها تماماً بعد الحرب لانعدام المنافسة آنذاك، الأمر الذي أدى إلى اعتبار طريقة الرقابة الإحصائية عملية مكلفة وتتطلب الوقت، وبالتالي فقد تم اعتبارها غير ضرورية و مضيعة للموارد (2007)

#### الفرع الثالث: مرحلة رقابة الجودة الشاملة كوظيفة إدارية

تطورت هذه المرحلة في تطورت هذه المرحلة في الخمسينيات من القرن الماضي، وعرف مفهوم الجودة فيها تطوراً أكبر، ويرجع الفضل في ذلك إلى المهندس الأمريكي - ارموند فايغنبوم - الخمسينيات من القرن الماضي، وعرف مفهوم الجودة فيها تطوراً أكبر، ويرجع (Tompkins) فبذل اقتصارها على مرحلة التصنيع، الجودة تعني في جميع مراحل العملية الإنتاجية، أي ابتداء من التصميم، مروراً بالتصنيع، والتسويق وأخيراً خدمات ما بعد البيع، وذلك لتحقيق ما يسمى بضمان الجودة (2005)

كما يؤكد فايغنبوم على أن الجودة لا يمكن تحقيقها من خلال التركيز على مرحلة واحدة أو على بعض من مراحل العملية الإنتاجية، ولا يمكن أيضاً تحقيقها من خلال الاعتماد المطلق على الرقابة الإحصائية للجودة، فالجودة تأتي من خلال ما سماه فايغنبوم بـ "رقابة الجودة الشاملة".

المفهوم الجديد للجودة يعني "ذلك النظام الذي يضم تكامل جهود جميع الأفراد في المؤسسة والمبدولة في تطوير، صيانة وتحسين الجودة بما يضمن إرضاء الزبون".

كما يؤكد فايغنبوم أن الجودة مهمة الجميع في المؤسسة (Tompkins, 2005)

وقد حاول فايغنبوم اقتراح مجموعة من النشاطات التي يجب القيام بها في هذه الوظيفة الإدارية الجديدة. وهي على الترتيب - مراقبة التصميمات الجديدة للمنتج، سواء كان المنتج معدلاً أو جديداً. وتأتي هذه المرحلة قبل مباشرة الانتاج.

- مراقبة الوسائل المستعملة في عمليات الإنتاج، وذلك بغرض تقليص نسب الأخطاء والعيوب في المنتجات.

- مراقبة عملية الإنتاج، أي متابعة الوسائل المستعملة، الطرق المستعملة في الإنتاج وكذا مراقبة المنتوجات.

- القيام بالدراسات الخاصة المتعلقة بتحليل المشاكل التي يمكن مواجهتها أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، (Tompkins, 2005) وذلك بغرض تفاديها مستقبلا.

فبإضافة مصطلح "الشاملة" الى الجودة يكون فايجنوم قد ساهم وبشكل كبير في الانتقال بالتفكير في رقابة الجودة من كونها واحدة من مسؤوليات المشرفين على العملية الإنتاجية إلى وظيفة أساسية من وظائف التسيير. كما أثرى مفهوم الجودة وجعله موضوعا من مواضيع التسيير لدراسته نظريا وتطبيقيا، وذلك من خلال توصياته بدراسة وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة بغرض تحقيق ضمان الجودة، ممهدا الطريق لعدة دراسات ومبادرات كحلقات الجودة وفرق العمل متعددة الوظائف وغيرها من المبادرات التي ساهمت في تطوير مفهوم الجودة بالنسبة للمؤسسة.

#### الفرع الرابع: مرحلة: الجودة في اليابان

بعد التأثير الكبير لليابان بالنتائج السلبية للحرب العالمية الثانية، وبعد انهيار أوجه النشاط الاقتصادي فيها، كانت اليابان تسارع لإيجاد الحلول لمعالجة تلك الأضرار، فقد كانت مستعدة لتقبل أي شيء من شأنه أن يعيد الحياة الاقتصادية فيها إلى النشاط.

وقد صادفت تلك المرحلة زيارة ديمغ إلى اليابان بغرض طرح وتطوير أفكاره حول الجودة هناك، على اعتبار أنه لم يستطع فعل ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، لأن اهتمام المؤسسات الأمريكية آنذاك كان منصبا على الكم وليس الكيف، أي الجودة.

وقد تمثلت أولى مظاهر الاهتمام بالجودة في اليابان في تبني مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة وذلك في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي. وقد كان ل ديمغ الفضل في ذلك عندما قام بتلقين مفاهيم هذه الطريقة للمهندسين وملاك المؤسسات للعلماء والمهندسين (Crainer, 1998) والمسؤولين الإداريين في اليابان و ذلك بطلب من الاتحاد الياباني

وقد سهرت المؤسسات اليابانية على تطبيق مفاهيم رقابة الجودة الشاملة في أرض الواقع بغرض النهوض بالنشاط الاقتصادي، ولم تكتفي بذلك، بل عملت على تطوير نموذج ياباني لرقابة الجودة الشاملة، معتمدا على ثقافة المجتمع الياباني وكذا المبادرات الجادة لمسييري الشاملة في المؤسسة في أربعة أبعاد رئيسية: (Tompkins, 2005) المؤسسات. وتظهر ملامح النموذج الياباني لتبني رقابة الجودة

- اللجان متعددة الوظائف في المستوى الأعلى للمؤسسة، تتمثل مهمتها في وضع السياسات الخاصة بالجودة، والتنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة؛

حلقات الجودة تكون في المستوى الأدنى للمؤسسة، وتتمثل مهمتها في البحث عن كيفية تحسين العمليات المنوطة بإنجاز المهام؛

- ضرورة اشتغال التدريب على الجودة كل فرد في المؤسسة؛

-الالتزام بالتحسين المستمر في العمليات والأنظمة في جميع وظائف المؤسسة، وليس فقط في وظيفة الإنتاج.

ويختلف النموذج الياباني لرقابة الجودة الشاملة عن النموذج المقترح من طرف فايجنوم. فبينما يعتمد

النموذج الأخير على اختصاصيين في كل مرحلة من المراحل المذكورة في نمودجه، يعول النموذج الياباني على

المسيرين المدربين على رقابة الجودة وكذا على العاملين - وليس الاختصاصيين- لضمان جودة المنتج و ذلك عملا بنصائح ديمغ الذي

(Crainer, 1998) أكد على أن تبني مفاهيم الجودة في المؤسسة مسؤولية تقع على عاتق كل الإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا.

1998)

كما يؤكد هذا النموذج على تبني أسلوب تسيير قائم على الاحترام المتبادل وتمكين العاملين. أشبه إلى حد كبير بما كان يطلق عليه نظرية

(Tompkins, 2005) .Y

صدرت جريدة من قبل هذا الاتحاد بعنوان " رقابة الجودة لقادة الفرق " موجهة إلى قادة الفرق في المؤسسات، تهدف تأسيس وتطوير

المئات من حلقات الجودة في جميع المؤسسات اليابانية، كما تعمل على التحفيز للمنافسة على جائزة أفضل حلقة جودة للسنة.

من خلال هذه المبادرات، تمكن الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين من خلق التنسيق والترابط بين المستويات الدنيا والمستويات العليا

للمؤسسة من أجل الاهتمام بكل ما له علاقة برقابة الجودة في المؤسسات اليابانية والعمل على تطبيقه في الميدان، مع إمكانية ملاحظة

أن المقاربة اليابانية لرقابة الجودة الشاملة تطورت من خلال مزيج ناتج عن مبادرات المؤسسة اليابانية واستعدادها لتبني الجودة من جهة،

وتحفيزات الحكومة اليابانية و جهودها لترقية الجودة من جهة أخرى، وهذا هو أحد أبرز العوامل الرئيسة التي أدت إلى نجاح تطبيق

مفاهيم الجودة في المؤسسات اليابانية. وفي الواقع، لقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من نشاط في

قسم الإنتاج إلى مهمة كبيرة بالنسبة لجميع الأفراد والأقسام الإدارية في المؤسسة. فقد تمكنت المؤسسة في هذه المرحلة من المزج بين

الجانب النظري والجانب التطبيقي في إدارة الجودة، كما بينت هذه المرحلة ضرورة تكافل جهود كل من المؤسسة بمختلف مستوياتها من

التطوير الأمثل لإدارة الجودة في المؤسسة من جهة وجهود الحكومة من جهة أخرى لضمان التطبيق (Gupta, 2009)

أسهمت هذه المرحلة أيضا في تطوير مفهوم جديد لإدارة الجودة، لتعني: "مقاربة متأصلة في التسيير، تركز على قيم الجودة وخدمة

الزبون، تؤكد على ضرورة اعتماد التدريب، فرق العمل والتمكين، وتستوجب القيادة الفعالة من الإدارة العليا لضمان نجاحها". لتصبح إ

إدارة الجودة طريقة لإنجاز الأعمال وربما طريقة للحياة بالنسبة لكل فرد داخل المؤسسة (Gupta, 2009)

#### الفرع الخامس: مرحلة "إعادة اكتشاف" الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

في السبعينيات، عانت المؤسسات الأمريكية من الخسائر المستمرة التي تتلقاها بسبب انخفاض حصصها السوقية لصالح المؤسسات

اليابانية. وبعد تقصيرها لسبب تفوق هذه المؤسسات عليها، تبين أن هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا بالجودة. فأصبحت الجودة موضوعا

قوميا في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة في فترة الثمانينات ، و بذلك تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضا في الأربع مراحل التالية

مرحلة فحص الجودة : كانت المرحلة الأولى ، وتمثلت في البحث عن المنتجات غير المطابقة للمواصفات بغرض استبعادها. وقد كان فحص المنتجات يتم بعد الانتهاء من إنتاجها، واقتصر على اكتشاف الأخطاء بدل منع ظهورها من الأساس.

مرحلة رقابة الجودة: ركزت في هذه المرحلة على العمليات الداخلية المتعلقة بالإنتاج، فقد كان الأداء يقاس من خلال جمع البيانات اللازمة واستخدام الأساليب الإحصائية للتأكد من انجاز كل العمليات التي تدخل في إنتاج المنتجات بكفاءة وفعالية. وكان ذلك أن الوسائل المستعملة للإنتاج تحت الرقابة وذات كفاءة و فعالية تخلق الجودة (Samuel, 2004)

مرحلة توكيد الجودة: في هذه المرحلة كان جل الاهتمام يدور حول كيفية الوقاية من الأخطاء وتجنب وقوعها من الأساس، فظهرت المؤسسات التي تحترم مطابقة المواصفات (Mukherjee, 2006) هيئات دولية ذات مصداقية تتولى منح شهادات معترف بها لمنتجاتها بالإضافة لعملياتها الداخلية، الأمر الذي من شأنه يعطي الثقة للزبون تجاه المنتجات على غرار المنظمة الدولية للتقييس.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم في الثمانينيات من القرن الماضي ليعطي الجودة مفهوما أعمق وليوجه المؤسسة لتنظر إليها بمنظور أشمل. وما تضيفه هذه المرحلة إلى باقي المراحل هو أن التركيز يكون على الزبون بالدرجة الأولى وأكثر من التركيز على العمليات الداخلية عكس المراحل الأتفة الذكر، مع اعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع، فلا يمكن حصرها في قسم الإنتاج بل تتعداه إلى جميع وظائف ونشاطات المؤسسة. (2004)

#### المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة

##### ديمينج Deming :

يلقب بأنه أب ثورة إدارة الجودة الشاملة هو من الإحصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة ، و شغل منصب أستاذ في جامعة نيويورك ، فرغم تطرقه للجودة فالاربعينيات إلا أنه قوبل بالتجاهل في الولايات المتحدة و لاقى الترحاب في اليابان و دعتة لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات في القرن الماضي ،تمخضت أفكار ديمينج على أربعة عشر مبدأ توجيهي لتحقيق الجودة الشاملة، وحدد سبعة أمراض فتاكة تعيق الأداء التنظيمي، بالإضافة الى الكثير من العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (C. Forzab) فيؤكد أن الالتزام بها يمكن من تحقيق أداء وجودة عالية، و ذلك من خلال أربعة فروع من العلوم: الإحصاء، علم النفس، نظرية النظم و نظرية المعرفة. (2005)

اتمثلت المبادئ الأربعة عشر في مايلي (C. Forzab, 2005):

1/تبنى فلسفة عمل جديدة مبنية على تجديد الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل من أجل تحسين الجودة.

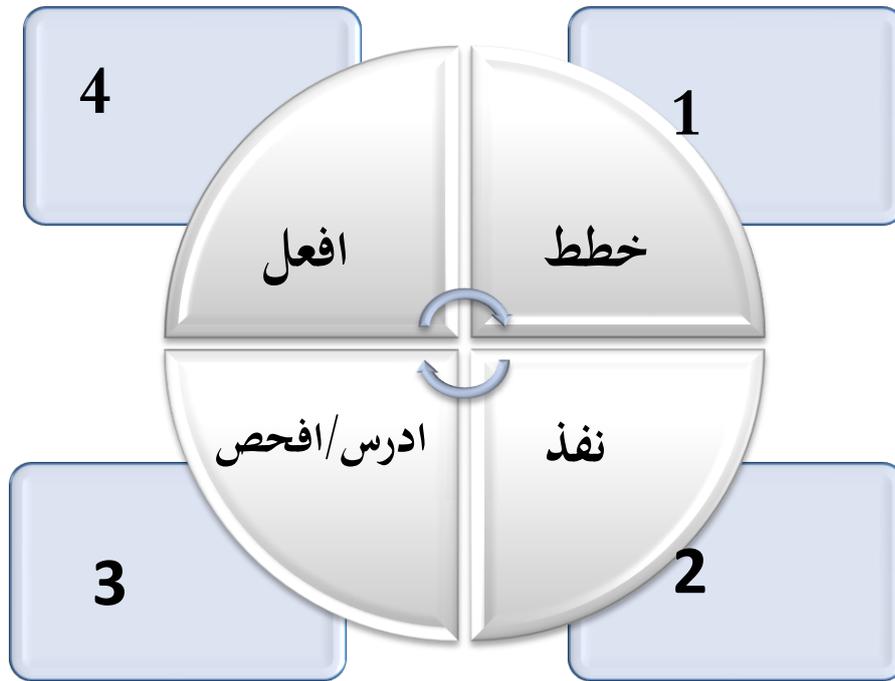
2/التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الانتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى النوعية و يخفض الكلفة.

- 3/ تجنب سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت لتعزيز العمل بكفاءة داخل المؤسسة.
- 4/ التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة.
- 5/ تجنب اعتماد طريقة تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات، تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة.
- 6/ التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و ممارسة تقييم الاعمال على اساس السياسة السعريه و الاهتمام بالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج الأخرى.
- 7/ أطر الخوف و عزز الشعور بالأمان و الطمأنينة لتعزيز الفعالية، الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
- 8/ تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق و تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- 9/ تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- 10/ إعطاء فرصة للعاملين من الشعور بالفخر بما انجزوه.
- 11/ تنظيم و اعداد لبرامج التعليمية الفعالة و برامج التطوير الذاتي لكل العاملين.
- 12/ تكوين فرق عمل خاصة لانجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.
- 13/ تجنب تحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقييم أداء العاملين و كفاءتهم والتركيز على اكتشاف قدرات العمليات و تحسينها.
- 14/ الإشراف على العاملين ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين. من خلال جعل الجميع شركاء في انجاز عملية التغيير المؤسسي.
- بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسمها ب"عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- 1- **خطط:** في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.
- 2- **نفذ:** يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين و توثيق النتائج.

3- ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتؤكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

4- افعّل: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل 001 : رسم تخطيطي لعجلة ديمسنيج للجودة



من اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

بالإضافة الى ذلك فقد استخلص ديمنج سبع معوقات تعوق عملية التحسين أسمها "الأمراض السبعة القاتلة" و هي كالتالي :

- 1) الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
- 2) التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
- 3) اعتماد تقييم الأداء على السنوي على الملاحظات والأحكام.
- 4) عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- 5) الأعباء القانونية الزائدة.
- 6) تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- 7) استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة ، دون الاهتمام بما هو مطلوب للتحسين العملي.

## ثانيا: جوزيف جوران Juran Josef

يعتبر جوران واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة في اليابان خاصة، وقد أسس معهد جوران في عام 1979 ، و ألف كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، والذي يعد مرجع علمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في أقسام المنظمة، بالإضافة الى البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك التركيز على إرضاء العملاء.

كما و قدم جوران نموذج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة يتكون من عشر نقاط على شكل خطوات متسلسلة يمكن عرضها كالآتي :

- تحديد أهداف خاصة لعملية التحسين الدائم
- تدريب جميع العمال في المؤسسة.
- نهج أسلوب حل المشكلات وتنفيذها.
- التوعية بشأن أهمية تحسين الجودة ووجود فرص التحسين.
- بناء التنظيم لتحقيق الأهداف عن طريق تشكيل مجلس للجودة، تحديد المشاكل، تعيين

فرق العمل، اختيار المدراء.

- رقابة التنفيذ وتقديم تقارير تقدم العمل.
- تشخيص التميز.
- ابلاغ النتائج ونشرها.
- الاحتفاظ بدلائل النجاح المحقق.
- دمج التحسينات السنوية في الأنظمة و المحافظة على قوة الدفع في التحسين من خلال دليل التحسين السنوي للنظام وللعمليات في المؤسسة.

بالإضافة الى ذلك ،قدم جوران "ثلاثية لإدارة الجودة" تتضمن النقاط التالية :

### تخطيط الجودة:

تعد أول مرحلة ،و تركز المنظمة على تحديد عملائها،و احتياجاتهم،وأیضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات ،و تطوير عمليات قادرة على انتاج خصائص المنتج.

### مراقبة الجودة:

وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة، و اعتماد الإجراءات التصحيحية التقنية والتحليلية في التسيير اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات، كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء (Dean, 1994) الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالاهداف المعدة مسبقا، ومن ثم تصحيح أي انحرافات ما بين الأداء والاهداف.

#### تحسين الجودة:

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة لاستمرار الجودة، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد، وأيضا على تشكيل فريق دائم بالموازاة مع مشاركة الافراد العاملين بعقلية وروح جديدة تناسب الجودة مع التأكيد على ضرورة توفر المناخ جيد لجعل العاملين فخورين بما يقدمونه، يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية . (السامرائي، 2007)

الشكل 002 : مخطط توضيحي لمرحلة تحسين الجودة



من اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

#### ثالثا: كروسبي Crosby

من أبرز الشخصيات في مجال الجودة الشاملة ،

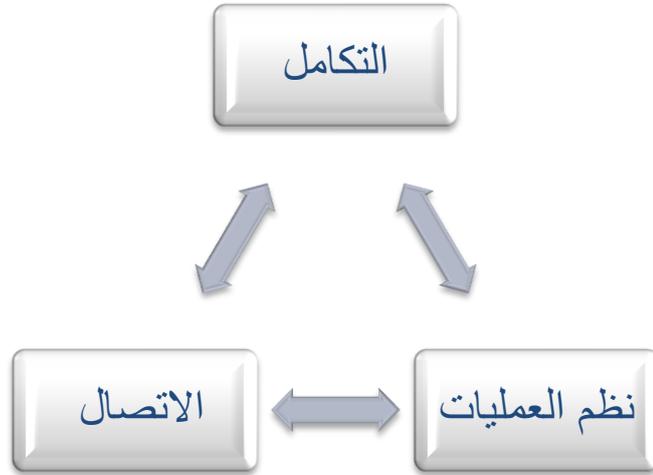
أكد على توفر نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة، و توفير وسيلتين للاتصال، أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيهما الاتصال بالعملاء داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة

الفرصة لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة. و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة. (السامرائي، 2007)

و اقترح كروسبي ايضا نموذجاً من اربعة عشر مبدأ و هي كالتالي:

- 1 /التزام الإدارة العليا بالجودة.
- 2/تكوين فريق تحسين الجودة.
- 3 /استخدام القياس كأداة موضوعية.
- 4/تحديد التكلفة.
- 5/تعزيز الوعي.
- 6/اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 7/التخطيط الصحيح للتخلص من العيوب.
- 8/تدريب وتعليم المشرفين و العاملين.
- 9/إنشاء يوم توعوي تحت شعار "صناعة اللاعيوب".
- 10/تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
- 11/التخلص من المسببات و المعوقات.
- 12/التعرف على أهمية عملية التحسين وتفعيل نظام مكافأة الخاص بذلك.
- 13/إنشاء مجالس للجودة الشاملة.
- 14/استمرار و تكرار في عملية تحسين الجودة الشاملة.

و صورت أفكار كروسي في شكل ثلاث نقاط أسية تمثل في الشكل الموالي :



الشكل 003: أفكار كروسي (السامرائي، 2007)

وعلى غرار هؤلاء تميز العديد من الباحثين في مجال الجودة الشاملة و طرح كل منهم أفكار مهمة و إسهامات ثمينة مثل فيجنوم و كونواي بالإضافة إلى الإحصائيين مثل تاجوشى، وشينجو و غيرهم الكثير وكل حسب رؤيته .

**المبحث الثاني: مزايا و عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

**المطلب الأول: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عملية استراتيجية تتطلب إشراف الإدارة العليا تشاركية مع جميع الموارد البشرية في المنظمة، (Oakland, 2003) مع تسخير كل الموارد التنظيمية لإنجاح تطبيق هذا النظام. و حدد ذلك وفق خطوات هي كالتالي

المرحلة 01: فهم النظام الإداري؛

المرحلة 02: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة؛

المرحلة 03: تحديد الافتراضات الأساسية؛

المرحلة 04: تحديد الأهداف الاستراتيجية؛

المرحلة 05: تحديد الأهداف التكتيكية؛

المرحلة 06: جدولة التنفيذ ؛

المرحلة 07: تسيير المشروع؛

المرحلة 08: التقييم والقياس ؛

المرحلة 09: المحاسبة.

بينما اعتبر اواكلاند أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عملية صعبة، يتمثل القرار الأول في تعيين نقطة الانطلاق ، لدرجة أن بعض المؤسسات تفشل في ذلك، وبالتالي لا تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يسميه بـ "شلل الجودة الشامل"، و قدم (Oakland, 2003) مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها في المراحل التالية :

المرحلة 1: تشخيص المحيط التنظيمي الحالي؛

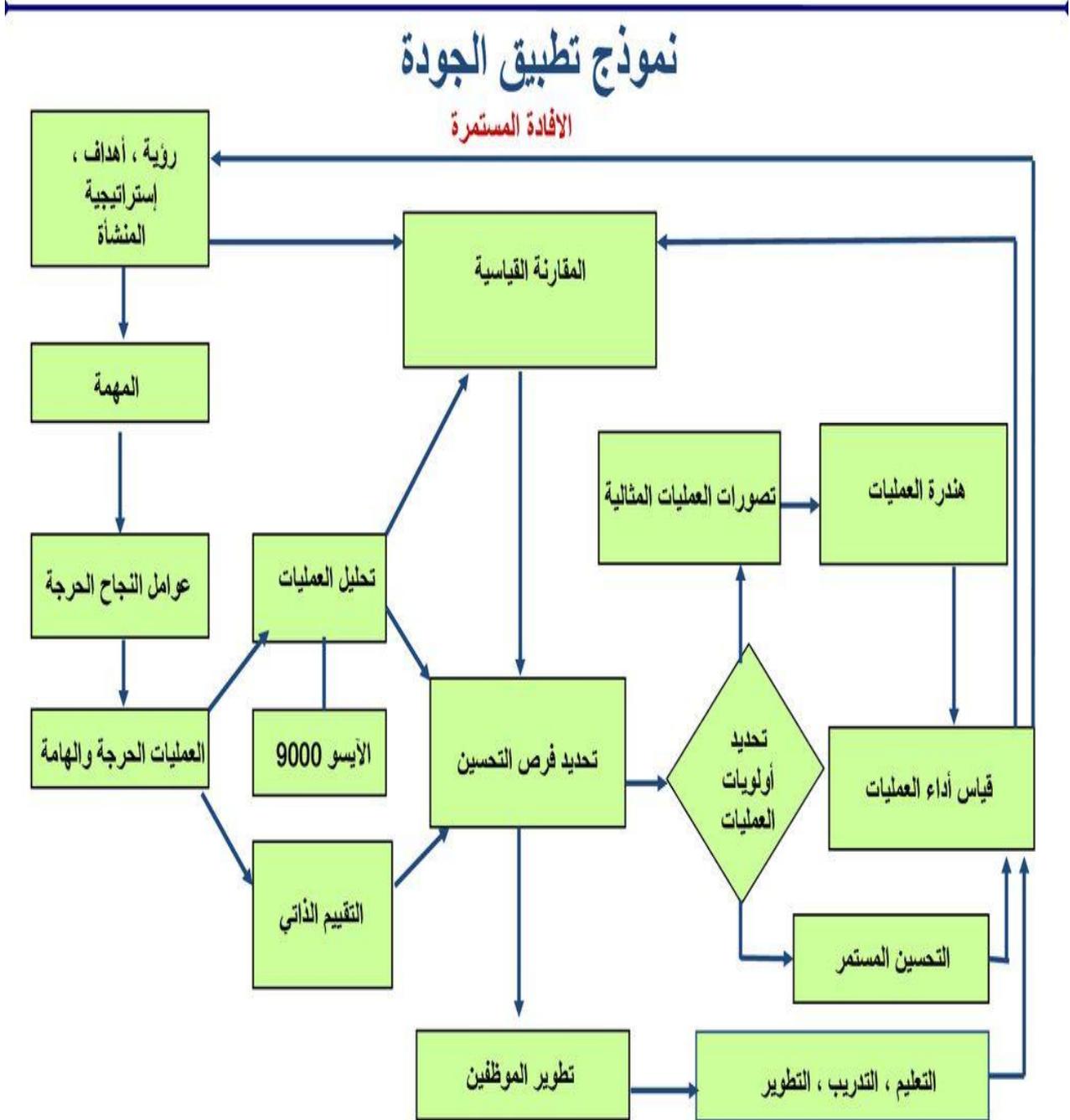
المرحلة 2: تطوير استراتيجية لتحسين الجودة؛

المرحلة 3: احتواء حاجات التعلم والتدريب؛

المرحلة 4: تنفيذ الاستراتيجية.

هذا و حاول تصميم نموذج حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يضم جميع العناصر والخطوات اللازمة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. ممثلا في الشكل الموالي :

الشكل 004 : نموذج تطبيق الجودة



Source: J. Oakland, Total Quality Management: text with cases, Op.cit., p341.

### المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

أشار كانجي الى أن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل و تعديلات في أنشطة وعمليات المنظمة، و يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

#### أولا : أساليب التسيير

التي تعمل . قام كانجي بوضع 31 أسلوبا من أساليب التسيير المستعملة في إدارة الجودة الشاملة أهمها: فلسفة "تماما في الوقت"، صفر عيوب ومخططات Pareto Charts على حلول ذكية لكثير من المشاكل

#### ثانيا : أساليب التحليل

قدم كانجي 19 أسلوبا في هذا الصنف أهمها: دالة الخسارة، مخططات السبب والأثر وتحليل المسار الحرج.

#### ثالثا : أساليب توليد الأفكار

قدم كانجي كذلك 17 أسلوبا لتوليد الأفكار، ويعتبر العصف الذهني، تقنية المجموعة الرمزية (الإسمية) بالاضافة الى تقنية دالفي أهم الطرق في توليد الأفكار.

#### رابعا : أدوات جمع، تحليل وعرض البيانات

بينما حدد كانجي في ذلك 33 طريقة لجمع، تحليل وعرض البيانات في إطار إدارة الجودة الشاملة، أهمها: مخططات التدفق، المدرجات التكرارية ومخططات التشتت.

### المطلب الثالث: عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة

إن إدراك المعوقات المحتملة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة يسمح ببناء استراتيجيات ناجحة ، لذا فقد تعددت الدراسات حول هذا الموضوع ، و من أبرز هذه المعوقات ما يلي : (زقزوق، 2008)

-ضعف الكفاءات و التأهيل.

-تخصيص ميزانية غير كافية.

-إهمال عمليات التدريب.

-انخفاض مستوى و التفويض و منح الثقة.

-الجهل بأساليب ضبط الجودة.

-ضعف الاستماع والاهتمام بالزيائن

-مقاومة التغيير.

-ضعف قنوات الاتصال بين مختلف الأقسام.

- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد تجاه إدارة الجودة الشاملة.

- ضعف علاقة الارتباط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

#### المبحث الرابع : جوائز الجودة

زامن تطور إدارة الجودة الشاملة وشيوعها في جل العالم، ظهور محاولات من طرف الباحثين، المؤسسات والحكومات لتنميط إدارة الجودة الشاملة كمارسة تسييرية في نماذج يمكن للمؤسسات أن تسلكه. بالاضافة لواقع الاقتصاد الذي فرض ضغطا إضافيا على الشركات في جميع أنحاء العالم من أجل تحسين ما تقدمه ، ومن بين أبرز هذه النماذج: نموذج جائزة "مالكولم" الوطنية للجودة، نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، نموذج جائزة "دومينك" للجودة، نموذج "اوكالاند" لإدارة الجودة الشاملة ونموذج التميز ل "كانجي". بالاضافة الى الجوائز الوطنية للجودة في مختلف بلدان العالم. لذا فبالنسبة للمنظمات، فالحصول على هذه الجوائز يهدف لتقييم نتائجها والتعرف على نتائج المنظمات المنافسة والمقارنة بها، و تعزيز مكانة و الإشهار بالعلامة التجارية الخاصة بها كميزة عن غيرها، عبر تحصيل شهادات اعتراف من الهيئات الراعية للجوائز.

فرغم اختلاف النماذج السابقة أكر الأما تتفق على أربعة مكونات أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: الدور المحوري للقيادة، التركيز على الزبون، أهمية المورد البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة القيام بالتحسين المستمر للحفاظ على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

#### المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

##### المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنه نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة . لتحقيق مستوى عال من الجودة، أما العمليات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من خريجي هذه المؤسسات و يستفيد من ذلك المؤسسات من خلال توظيفهم كقوة بشرية منتجة ذات كفاءة.

و من خلال التعريف السابق نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشمل على ما يلي: (عبدالكريم، 2005)

• النظام: وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة .

• العملية التعليمية: وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات التعليمية والبحث العلمي بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.

• الهيكل الجامعي: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

• الأساليب: وهي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجية الضرورية للوظيفة التعليمية.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعدد الفوائد و المزايا التي تنجم عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،تتلخص في النقاط التالية:(ناصر، 2013)

- تحقيق رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، و من

ناحية أخرى رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي .

- بناء البرامج التكوينية على الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل الذي تخدمه .

- تؤدي الى تقويم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي العالي، وتطوير معايير

قياس الأداء .

- تمكن المؤسسة من تحسين الأداء أي في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة .

- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .

- بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها.

### المطلب الثالث : تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفير جملة من المتطلبات أهمها دعم و تأييد الإدارة العليا و ثقافة

تنظيمية ملائمة وإدارة فعالة للموارد البشرية مع مختلف عمليات التدريب والتعليم المستمر،و تتطلب البدء بتحديد الرسالة العامة مع بناء

استراتيجية للتغيير تر تركز على التطوير المستمر، و الاستفادة من التجارب السابقة خاصة الأمريكية و الأوروبية، لأن نجاحها مرتبط

بفلسفة وعوامل اجتماعية وثقافية خاصة بكل جامعة فالهدف منها هو الاسترشاد من أجل الوصول الى منهجيات وآليات تناسب

ظروف وأوضاع مؤسسات التعليم العالي، رغم وجود معوقات لتطبيقها ويرجع ذلك الى نسبيتها و ارتباطها بالإطار الثقافي والأخلاقي .

لذا فيجب أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين الأفراد وجعلهم ينتمون الى ثقافة تنظيمية موحدة وجديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الحديثة في التطوير لدى مؤسسات التعليم العالي .

#### خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل لأهم المعلومات الأساسية في الشق النظري للجودة الشاملة ، حيث ذكرنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مختلف المصادر و أبرز وجهات النظر. إضافة الى أبعادها و المسار التاريخي و تطورها عبر الزمن ، و أهم روادها و مراحلها . كما تم الكشف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة فقي المؤسسات و تطرقنا أيضا الى جوائز الجودة. بالإضافة الى مبحث أخير أبرزنا من خلاله ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و أهميتها و تطبيقها.

و يستخلص القارئ في المجال أن إدارة الجودة الشاملة في جوهرها فلسفة تسيير ،تبني على مبادئ وأسس ومتطلبات عديدة و تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين ،وهذا ما تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا.

**الفصل الثاني**

**الإطار المفاهيمي**

**للمقيادة الإدارية**

## الفصل الثاني : دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

كون جميع النجاحات التي حققتها البشرية نتاج لعمل تعاوني ، و لكن ما من مجموعة تعمل على تحقيق هدف معين الا و يكون لها أن قائد يدير زمام أمورها و يوجهها ، ويعتمد نجاحها على مدى كفاءة ذلك القائد بشكل أساسي. لذا نالت القيادة اهتماما واسعا من طرف الباحثين و الدارسين، و تعددت وجهات النظر و الآراء حولها الا أنهم اتفقوا على أهميتها في نجاح المنظمات، و في إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. لذا ففي هذا الفصل سنتطرق الى المباحث التالية :

مفهوم عملية القيادة.

الإدارة والقيادة

أهمية القيادة و مصادرها

أنماط القيادة

بالإضافة الى مبحث نتطرق فيه الى العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة .

### المبحث الأول: القيادة الإدارية

#### المطلب الأول: مفهوم عملية القيادة

من أبرز التعريفات التي قدمت للقيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على مجموعة من الأشخاص و توجيههم الى العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" (المغربي، 1995).

و عرفت كذلك أنها "دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع (الأتباع) أي الأفراد تحت إمرته و يتطلب هذا الدور القدرة والقوة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة" مع التأكيد على سمة القيادة والتبعية. (رضوان، 1994)

و هي أيضا نشاط أو مجموعة من الأنشطة تتم في ظل جماعة أو مؤسسة و تضم قائدا و مجموعة من الأتباع يعملون معا لتحقيق أهدافها، مبنية على كسب القائد لثقة الآخرين و التزامهم و توجيههم نحو تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام ولا يعتمد ذلك على منصب أعلى أو سلطة رسمية. (سادل، 2008)

لذا فمفهوم القيادة بشكل أساسي يتمحور حول شخصية القائد، العلاقات وأدوار القيادة، إدراك و معرفة القائد للعملية القيادية. كمشهل، القائد كمحور لعمليات ، القائد كرمز، القائد يصنع الفارق، القائد كمفكر، القيادة كسلوك هادف، القيادة كسلوك مقنع، القيادة من وجهة النظر الهيكلية، القيادة وتأثيرها، القيادة كفن للحفز على الامتثال (M.Bass, 2008)

وحددت لمفهوم القيادة نقاط أساسية و هي كالتالي:(Dawson, 2009) .

- السلطة: للقائد السلطة على تابعيه.
- ادراك التابعين: القائد يدرك محفزات،متطلباتهم،حاجات الأفراد و طموحاتهم .
- القيادة فن التأثير على الأفراد عن طيب خاطر وقناعة وحماس من أجل إنجاز أهداف.
- القدرة على الإلهام: القائد يلهم الآخرين و يوضح الرؤية نحو تحقيق الأهداف المشتركة
- الأسلوب المتميز: لكل قائد أسلوب الخاص فهناك القائد الموجه، القائد المشارك في اتخاذ القرارات،المتشدد مع الاداء، والبعض الأخر يركز على تحفيز الافراد و خلق جو مناسب للعمل.

### المطلب الثاني : الفرق بين القيادة والإدارة

كل مطلع على موضوع القيادة و الادارة يدرك أن هناك اختلافا جوهريا بينهما ، رغم طرحها من العديد من الباحثين غير المختصين على أساس أن الواحدة منهما مرادفة للأخرى،لذا ارتأينا عرض نقاط الاختلاف بينهما و النقاط المميزة لكل منهما و دحض اللبس في تعريف القائد و المدير. و لخصت الفروق في الجدول التالي :

الجدول 001: الفروق بين القيادة و الإدارة

القيادة	الادارة
تؤكد على القيم الجوهرية	تؤكد على التنظيم الرسمي والعمل وفق اللوائح
التركيز على الأهداف بعيدة المدى	التركيز على الأهداف قصيرة المدى
تقوم بالمجازفة	لا تجازف وتسعى إلى الابتعاد عن الخطر
مناشدة العقل و العاطفة معا	مناشدة العقل أكثر من العاطفة
تركز على الفعالية	تسعى الى الكفاءة
قوم بالتحديد	تقوم بالتسيير
التنمية و التطوير	استمرارية العمل
الثقة	السيطرة
فعل الشيء الصحيح	تؤدي الأشياء بطريق صحيحة
تحديد ما يجب تحقيقه	تسعى إلى تحقيق أهداف محددة

المصدر : ربيع المسعود 2014 متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية ،أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة،الجزائر.

### المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية

طرحت للقيادة الادارية العديد من التعاريف المختلفة حسب وجهة نظرة و اتجاهات كل باحث ، فعرفها أوردوبي تيد أن القيادة هي " نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه(عزت، 2001).

كما يرى روبرت ليفينقتستون أن لقيادة هي " الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها". بينما عرفها آلن بأنها " النشاط الذي يقوم به المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"(عزت، 2001).

فيما فضل البعض ووصفوه بالمعنى الجوهرى للقيادة التعريف الذي يصفها كالتالي " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة"(علي، 2004).

### المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية و أهميتها ودورها نابعان من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (السكرانة، 2010).

فتعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها، تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتعتبر كذلك من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها، لتحقيق الأهداف و بلوغ الغايات (عبدالرحمن، 2006).

كما أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام شؤون و اقتراحات الأفراد، وإشعار كل منهم بالتقدير المناسب لجهودهم، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم(كنعان، 1997).

و من أبرز النقاط في بيان أهمية القيادة الادارية مايلي :

- 1) هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- 2) أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3) لها القدرة على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 4) لها القدرة على تنمية العاملين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة (عساف، 1999).
- 5) الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .

6) تسهم القيادة الإدارية على تصور المستقبل، وبدونها يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة كما تفقد كل العناصر الإنتاجية فاعليتها .

7) تسهل القيادة الإدارية على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية .

8) سلوكيات القائد الإداري هي التي تدفع و توجه العاملين وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة (عبدالقادر، 2000).

إن القيادة الإدارية هي عماد المؤسسة و هي أساس فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، فهي تؤثر في كل جوانب العملية الإدارية من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة والملتزمة بالنظم من أجل تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، كما تساعد على تصور المستقبل ووضع الخطط التي تساهم في التقدم والازدهار المستقبلي للمنظمة

### المطلب الخامس: أنواع وأنماط القيادة الإدارية

اختلف وجهات النظر بالنسبة لأنواع القيادة الإدارية فهناك من رأى أنها تختلف باختلاف المركز الوظيفي للقائد ومنهم من رأى أنها تختلف وفقا لنمط شخصية القائد وسيتم توضيح ذلك كالاتي (عبوي، 2006):

#### أولاً: أنواع القيادة وفقاً للمركز الوظيفي

**1- القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

**2- القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدة ناجحة، فهناك الكثير من النقبانيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

#### ثانياً: أنواع القيادة الإدارية وفقاً لنمط شخصية القائد :

تختلف أنماط القادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ونظرتهم إلى القيادة وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة، والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له وطريقته في التأثير في المرؤوسين.

وتنحصر الأنماط القيادية في هذا البحث في أربعة أنماط هي:

1- النمط الأوتوقراطي.

2- النمط الديمقراطي.

3- النمط الحر.

4- النمط التحويلي.

ثالثا : أنواع القيادة الادارية وفقا للفاعلية في الأداء :

يركز الباحثون في هذا الإتجاه الأول يقوم القائد بتوجيه النمط بين اتجاهين أساسيين؛ الأول مركز على العمل، والثاني مركز على العاملين والإشراف عليهم بدقة وبطريقة مباشرة ليضمن قيامهم بالأعمال وتحقيقهم للنجاح وبالتالي يهتم بالوظيفة وطريقة القيام بها بدرجة أكبر من اهتمامه بتطوير ومتابعة مرؤوسيه، أما الإتجاه الثاني يركز على العاملين فيهتم القائد تحفيز مرؤوسيه ويعمل على تشجيعهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإيجاد العلاقات القوية معهم، والثقة المتبادلة، وهذه أربعة أنماط في هذا الإتجاه:

- القيادة المتفانية وهي التي تركز على العمل.
- القيادة المرتبطة وهي التي تعني بالعلاقات العامة مع الأفراد.
- القيادة المتكاملة وهي التي تهتم بالعلاقات و العمل.
- القيادة المنفصلة وهي التي لا تتم لا بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

المطلب الأول: نظرية السمات (القيادة الموروثة):

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائدا وهناك من يولد ليكون تابعا، فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من رب السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية فشلت في العديد من الجوانب منها مايلي :

1. أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
2. فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
3. فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
4. فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ما جعل بعض الباحثين يفصلون أكثر في سمات القادة و هو ما يؤكد ضعف فرضية الوراثة. فمثلا قسمت فاعلية القيادة بأربع سمات قيادية على النحو التالي (Brooks، 2003) :

**سمات التفكير المنطقي :** لذي يتمثل بالقدرة على ترجمة الأفكار إلى نماذج بسيطة، وامتلاك القدرات الإقناعية، وتفسير الظواهر بأسلوب فريد.

**سمات المثابر :** وتشير إلى العمل لساعات طويلة، واعتبار الإخفاق في العمل مجرد خطأ بسيط، ومحاولة النجاح بالرغم من السلبيات.

**سمات التمكين :** وتتضمن حفز الأفراد نحو تحقيق أهدافها، والتمتع بالحماس والدافعية، وترسيخ الثقة بقدرات الأفراد.

**سمات ضبط النفس :** كالعامل تحت الضغط، و ممارسة الهدوء و اعتدال الشعور، ومقاومة الخوف.

لكن بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية لم يمنع الأخذ بها وتعتبر من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات من أجل اختيار أصلح المديرين.

#### المطلب الثاني: النظرية السلوكية

ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها القائد ويمارس مهامه ومسئولياته و في مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على استكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة. ويرى منظروا هذا الإتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الاهتمام بالعمل (المهام ) أو في الأفراد (العلاقات الإنسانية ) وسوف يتم تسليط الضوء على أهم هذه الدراسات :

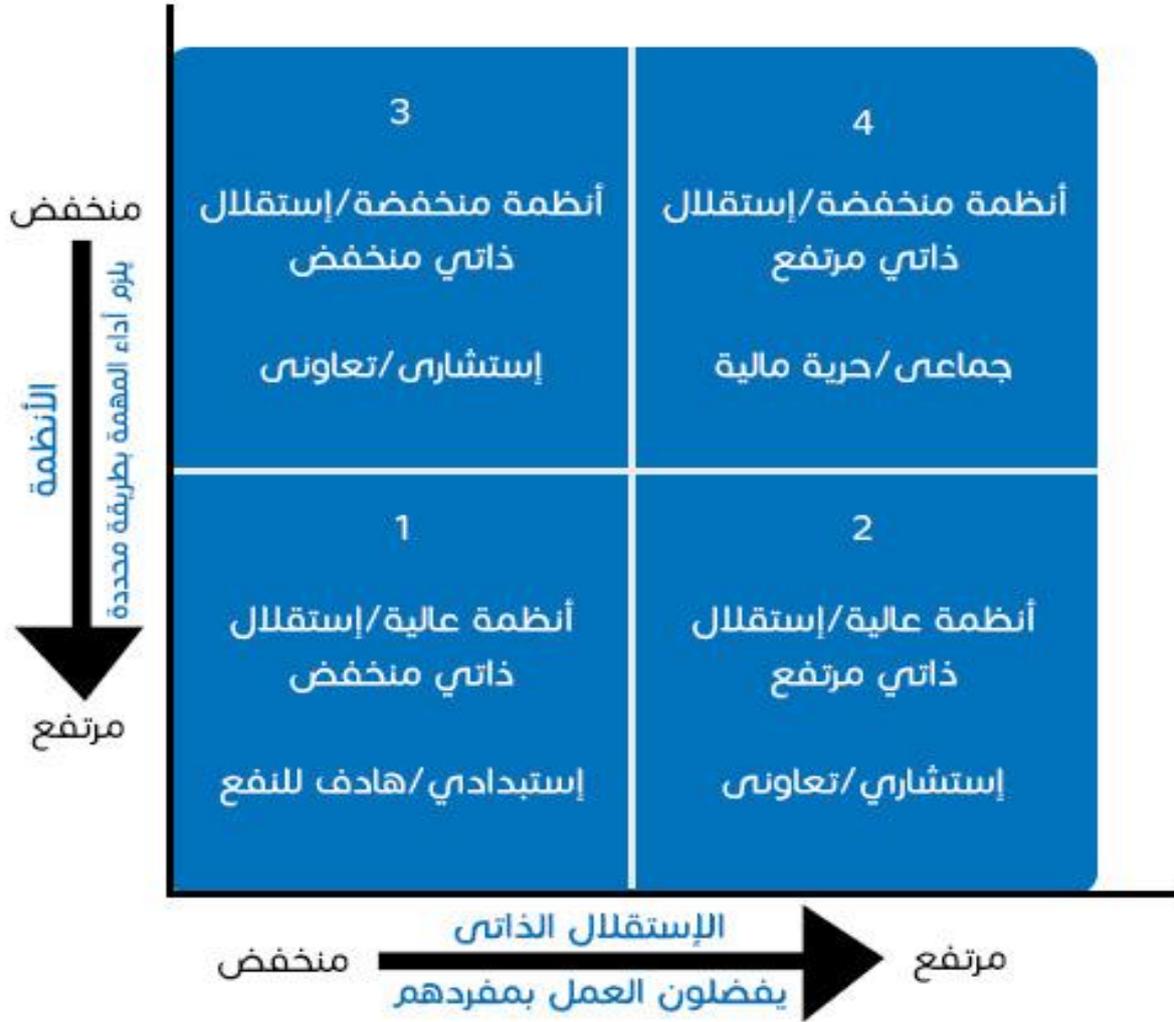
#### دراسات جامعة ايوا :

من خلالها تم التوصل الى ثلاث أساليب قيادية: الأسلوب الاول هو الأوتوقراطي اين يكون القائد هو الذي يملك السلطة والأمر وحق اتخاذ القرار وبالتالي القدرة على فرض الإمتثال. أما الأسلوب الثاني فهو الديمقراطي والذي يعمل القائد من خلاله على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار و وضع الأهداف، و يتشاور مع الأفراد ويشجعهم على المشاركة أما الأسلوب الثالث والأخير هو الأسلوب الحر والذي يسمح من خلاله القائد للأفراد بحرية كبيرة في وضع الأهداف وتنفيذها (Dawson, managing change, 2009)،

#### ثانيا: دراسات جامعة أوهايو

إلى أن وصلوا إلى تحديد سلوكيات يعتمدها القائد في الغالب تم جمعها في بعدين أساسيين هما الإهتمام بالهيكلية، والاهتمام بالاعتبار و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل 005: دراسات جامعة اوهايو



ثالثا: دراسة ميتشغان

تشير هذه الدراسة إلى أهمية أثر النمط القيادي في توفير جو العمل المناسب للعاملين. هناك نمطان من القيادة في هذه الدراسة هما؛ النمط الموجه نحو الانتاج (والإشراف الدقيق، بالإضافة إلى استعمال القواعد)، والنمط الموجه نحو الافراد (سلوك القائد الموجه نحو الأفراد يهتم اكثر بالعلاقات) (John Bratton, 2005).

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية

تركز في الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالنتائج ونتيجة الدراسة يوضحها في الشكل الموالي :

الشكل 006 : نظرية الشبكة الإدارية

عالي الاهتمام بالأفراد (العلاقات) منخفض	9	الإدارة (9 : 1)			الإدارة جيدة العلاقة			الإدارة المثالية (9 : 9)		
	8	الاجتماعية (ادارة نادي)			وسطية الانتاج			قائد الفريق (قيادة		
	7	النمط السابع			النمط الثامن			حقيقية) النمط التاسع		
	6	الإدارة وسطية العلاقة			الإدارة الوسطية (5 : 5)			الإدارة وسطية العلاقة		
	5	غير منتجة			(المعتدلة) (المتأرجحة)			منتجة		
	4	النمط الرابع			النمط الخامس			النمط السادس		
	3	الإدارة الضعيفة (1 : 1)			الإدارة ضعيفة العلاقة			الإدارة المتشددة (1 : 9)		
	2	(المتساهلة) (المتسيبة)			وسطية الانتاج			(السلطوية) (الاستبدادية)		
	1	النمط الأول			النمط الثاني			النمط الثالث		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
منخفض			الاهتمام بالعمل ( الانتاج )				عالي			

الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على (لعويسات، دار هومة)

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

وطبقاً لهذه النظرية يرى ويليام وجينكينز " أن العامل المشترك بين القيادة ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية".

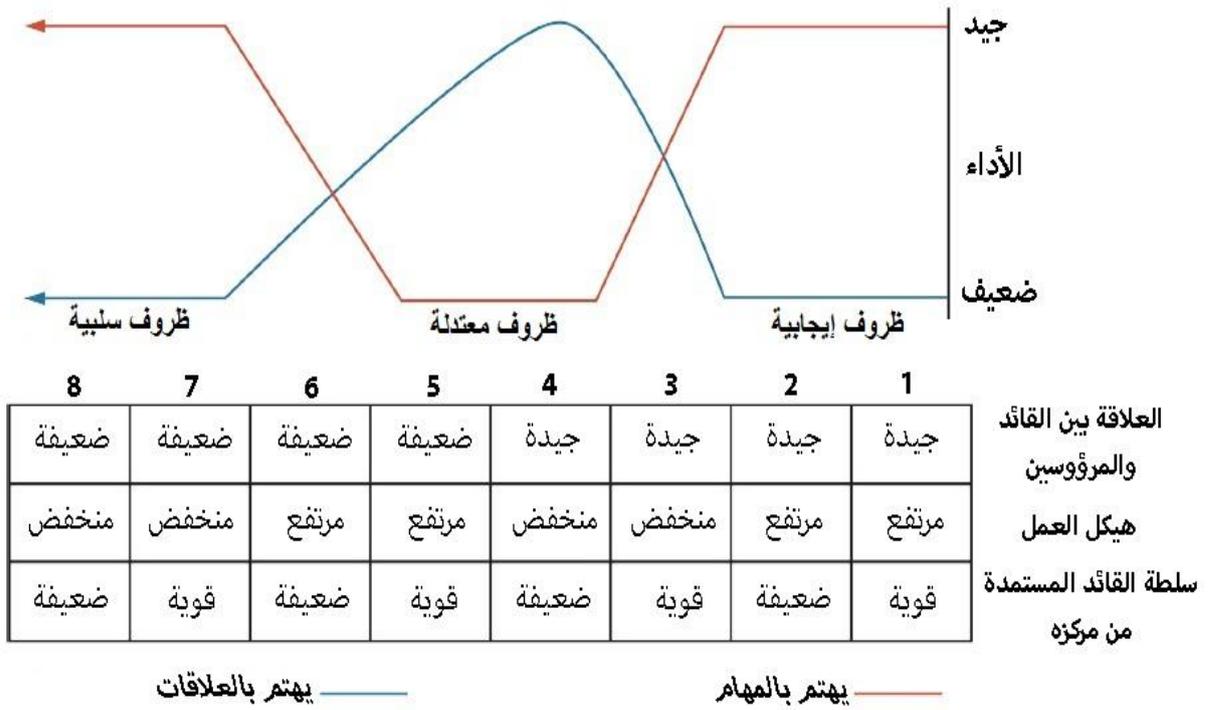
تميز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي تجعل القيادة مشاعة بين الجميع لأنها ترى بمجرد أن يتحكم الفرد ، كما أن التجربة أثبتت أن قائداً ناجحاً في موقف ما قد يفشل في موقف آخر في الموقف الذي هو فيه يصبح قائداً بالإضافة إلى أن الباحثين لم يتفقوا حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا (إبراهيم، 1999)

هناك ثلاثة عوامل تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضحة فيما يلي ومرتببة حسب أهميتها

1. العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرة القائد على العمل معًا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.
2. هيكل العمل: مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.
3. سلطة القائد المستمدة من مركزه: قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

يكون القائد أكثر توافقًا مع الموقف عندما تكون العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة جيّدة، وعندما تكون المهام محدّدة ومنظمة للغاية، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه قوية (الخلية الأولى في الشكل التالي). في المقابل، يكون القائد أقل توافقًا مع الموقف عندما تكون علاقته بأفراد المجموعة ضعيفة، وعندما تكون المهام غير منظمة وغير واضحة، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه ضعيفة (الخلية الثامنة في الشكل التالي):

الشكل 007: النظرية الموقفية



نموذج فيدلر (المصدر: مقتبس من «Leadership and effective management»، فريد فيدلر ومارتن كيمرز، 1974).

#### المطلب الرابع: المداخل الحديثة المعاصرة

##### أولاً: القيادة التحولية

سعى القيادة التحولية على التركيز على بيئة العمل بشكل عام وتحفيز العلاقات المشتركة بين العاملين بهدف الاتقاء وتطوير أدائهم الوظيفي وصولاً إلى تحويل ممارساتهم في العمل إلى ممارسات قادة كل في موقعة، وفي ترسيخ مفهوم القيادة التحولية يصبح القادة في أي مؤسسة أو منظمة ميسرين للعمل ووسطاء أخلاقيين في النظام يسعون للتطوير والتغيير بثقة وتفاؤل، مع تفويض الأشخاص من حولهم للقيام بأعمالهم على أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. (Evans, 2008)

إن هذا النمط من القيادة لديه رؤية واضحة ودقيقة عن مستقبل وأهداف محددة بحيث يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمنظمة أو المؤسسة، إذ يسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار كما يهتم بالعمل الجماعي المنظم ويسعى إلى بناء فرق عمل قادرة على العمل بشكل صحيح ومبنية على الحوار والتفاهم والمشاركة في جميع القرارات الإدارية.

و للقيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية (Evans, 2008) :

**الالهام التحفيزي:** زود الأفراد بمعنى الإحساس وتحديات العمل.

**المحاكاة الذهنية:** يشجع الأفراد على طرح التساؤلات، اكتشاف أفكار وطرق جديدة وتطبيق فلسفات جديدة.

**المحاكاة التأثيرية :** نسعى جاهدين لمحاكات سلوكنا إلى أقصى درجة كالمراة.

**الاعتبارات الفردية:** الإهتمام الخاص بحاجات الافراد من أجل النمو والإنجاز.

#### ثانيا: القيادة الكاريزمية

عند بعض الباحثين القائد الكاريزمي هو القائد الذي يعتمد اسلوب الابداع الجذري، واستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ويسمى البعض هذا النوع من القيادة بـ (بقيادة سحر الشخصية)؛ القائد الكاريزمي له قدرة كبيرة على تزويد الافراد ،بأهداف المهمة والمعتقدات والقيم، وهذا ما يجعل الأفراد يحترمونه ويجعل للغة معنى. هذه العملية التي يقوم بها الأفراد بالتواصل مع القائد الكاريزمي يطلق عليها التحدي الشخصي، وهذا يساعدنا على فهم سبب الدفاع عن القائد بنشاط وحيوية من نقد المعارضين وهجماتهم. وترجع في الغالب خاصة من قبل المرؤوسين القيادة إلى طبيعة بطولية واستثنائية (فوق العادة) بما يتعلق الأمر بقيادة معينين، هؤلاء القادة الكاريزميين كانوا محل اهتمام دارسي القيادة السياسية والحركات الاجتماعية وطوائف الأديان، وحديثا توجه الانتباه إلى أثر القيادة الكاريزمية على المؤسسات، وقد سميت الكاريزمية (الجاذبية) بالنار التي تلهب الطاقة والالتزام والخروج بنتائج فوق (Bass, 2008) المطلوب.

إن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات، ولهم أثر عظيم على التابعين، لأنهم يناشدون قلوب وعقول الناس، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين مثل ذلك، لذا فتعتبر خصائص فردية، موجودة لدى القادة الحقيقيين، ومقبولة من مرؤوسيه، وهي تشكل قدرة القائد في الإثارة الشخصية للمرؤوسين، ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم، كما أن له القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع؛ لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية، باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها، والحصول على مخرجات إيجابية. إن الكاريزماتية غالبا ما تأتي من متابعة النشاطات أو الأنشطة التي تحبها فعلا، القادة الذين يحبون ما يعملون غالبا ما يملكون طبيعة سحرية من الكاريزماتية. القادة الكاريزميون يسعون وراء فكرة مشروع أو مشروع أو سبب أو نشاط يهتمون به بعمق وصدق، فهم يدخلون العواطف في الأعمال اليومية والحياة التي تجعلهم نشطين ومتحمسين وجذابين للآخرين، فالناس يحبون أن يكونوا معهم وأن يكونوا مثلهم، وبالاستخدام الملائم يمكن للكاريزما ان تنشط وتحفز الناس لمستويات أداء استثنائية، ومع ذلك فإن الكاريزما لا تستخدم دائما لمنفعة الناس الآخرين أو المنظمة، أو اتع، فمن الممكن أن تستخدم لأهداف شخصية قد تؤدي إلى الخداع (الغش) واستغلال الآخرين.

ويستخدم القادة سحرهم للوصول إلى نتائج إيجابية عندما يهتمون حقيقة بالآخرين وليس بأنفسهم واحتياجاتهم فقط. (عبودي، 2006)

والقائد الكارزمي حساس تجاه تغيرات المحيط، و يقوم بدراسة المحيط وفرص التبادل و يعمل على تقييم الموقف باستمرار. ويعتقد ان الوضع القائم ليس أفضل وضع لذا فهو دائم الانتقاد ويميل إلى التصحيحات لاجلدرية لتحقيق أهداف المنظمة، و يدرك احتياجات المرؤوسين وحساس تجاهها، ويعمل على تقييمها بعناية فائقة ولديه رؤية استراتيجية ويعبر عنها بوضوح، ملهم لأتباعه قوي الشخصية، لا يسلك السلوك التقليدي، إلترام حقيقي، قدرة كبيرة على الاقتناع؛ يتميز بسلوك عادي وطبيعي؛ ينظر اليه Jens Rowold, (2007) كقدوة للأتباع، لديه الثقة بالنفس؛ و لديه رؤية و على أساس أنه رجل تغيير أو عامل تغيير.

ويعبر القادة خلال العملية عن توقعات عالية للأتباع و يعززون الثقة بالنفس، والتماسك الذاتي، لذا فأهميتها تكمن في ربط الأتباع ومفاهيمهم الذاتية بهوية المنظمة. و يبنى مفهوم القيادة الكاريزمية على مجموعة من الحقائق نصلها كالتالي: (كردي، 2010)

- تشير الى قدرات وإمكانيات نوعية لدى الشخصية الكاريزمية، تعزز حرية الانتشار والتفوق.
- تتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة على الحصول على التأييد للوصول الى موقع القيادة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستثنائية لحسم وحل المشكلات المستعصية، فيما تفشل به الأخرى.
- نسف كل الحواجز المؤسسية والسياسية و التواصل المباشر بالأفراد، وتبدي الولاء المطلق لها.

### ثالثا: القيادة القائمة على الفريق

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا، وتداخل فيها الوظائف واختصاصات عديدة، مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها، خاصة في نمط المؤسسات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة. ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق التي تسود المؤسسة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز. وهي أيضا من الأساليب الفعالة في القيادة. و من أجل أن تكون هذه الفرق بناءة ومنتجة، لا بد أن تتوفر لها القدرة على أن تكون فرقا ذات توجيه ذاتي ومرتكزة على القائد. والواقع أن القيادة القائمة على الفريق لا بد أن ينظر إليها من جانبين أساسيين. تمثل الجانب الأول في تحول المؤسسة إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق، وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي تعزيز فكرة عمل الفرق وقواعده، و منه ينمو روح الفريق في المؤسسة وتنجز الأعمال كفريق واحد. أما الجانب الثاني فتتمثل في فعالية القادة، و امتلاكهم القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على إنجاز وتحقيق أقصى تعلم فيما بينهم.

لذا فإن القيادة القائمة على الفريق وهي المظهر الأكثر أهمية في المستقبل في ظل الحاجة إلى تكامل الوظائف والاختصاصات في كل مهمة من أجل تقديم الحلول الأكثر قبولا وشمولا. (عبود، 2011).

### المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول : القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة

كون القيادة الإدارية عماد المؤسسة و منطلق حل الأوامر و الخطط لذا فمن اللازم ملاءمتها مع منهج ادارة الجودة الشاملة من أجل نجاحها، فالقيادة الإدارية هي من تحدد النمط المناسب و الفعال، رغم اتجاه العديد من الباحثين نحو تفضيل الإدارة الجواله، التي تعتبر أسلوبا مبني على فكرة جعل القادة قريين من واقع تنفيذ العمل ليكونوا على دراية بالمشاكل التي قد تواجه سير عمليات الانتاج و يسهل إيجاد حلول لها أو تفاديها. بالإضافة إلى مزايا عديدة لهذا النمط من الإدارة من أهمها: رفع معنويات العاملين و منحهم فرص التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم و تعزيز الاتصال بين القائد و الأفراد.

#### المطلب الثاني: عقبات القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة

و على غرار باقي العمليات ،تواجه القيادة الادارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من العقبات أهمها :

- قدرات و مستوى القائد المحدودين التي تؤثر في فعاليته و جودة أفكاره.
- فلسفة القائد و قيمه، حيث قد تكون هذه الأخيرة مخالفة لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- اتجاهات الأفراد و ميولاتهم ،فاختلافهم يمثل تحدي حقيقي أمام إنجاح و تحقيق متطلبات ادارة الجودة ،فاستعداد الأفراد للتقييم و التحسين و تحمل المسؤولية يختلف من فرد الى آخر .
- عدم وضوح خطط العمل و توصيفات الوظائف، يخلق العديد من النقاط العمياء و المهام الغير منجزة مما يخلق مشاكل في العديد من أبعاد و متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- هشاشة العلاقة بين القيادة و الأفراد، و تقدم الإدارة لشعارات و وعود جوفاء، و تقدم الأفراد لتغذية عكسية غير واقعية تساهم في بناء خطط مستقبلية مبنية على معلومات غير دقيقة جاءت كرد فعل طبيعي عاكس لما تفعله الإدارة بدورها.

#### خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل الذي حمل عنوان المخل النظري و المفاهيمي للقيادة الإدارية، مبرزين أهم النقاط و الأبعاد الأساسية الخاصة بالقيادة الإدارية بالإضافة الى مبحث اضافي حمل في طياته العلاقة بين القيادة الادارية و ادارة الجودة الشاملة فلخصها كما يلي:

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف والتأثير فيهم بهدف تنفيذ الأعمال و تحقيق الأهداف. و ركز الباحثون في التفريق بين القيادة والإدارة، رغم اعتبارها مترادفتين عند غير المتخصصين خاصة، نظرا لأهمية هذه الأخيرة في حياة المؤسسات فالقادة هم الذين يرسمون توجهات المؤسسة، وهم الذين يحركون الأفراد نحو الأهداف، وهم الذين يصنعون الفارق، و القائد في عمله يعتمد على مصادر قوة نذكرها باختصار وهي: قوة المنصب، القدرة على المكافئة، القدرة على العقاب، المعلومة، و الخبرة التي يقدرها الأتباع . إن أنماط القيادة هي نتاج لنظريات ودراسات متعددة، بداية بنظرية السمات القيادية ثم النظرية السلوكية، ونظريات الموقف والظروف و نظريات القائد الكاريزمي أو التحويلي و كذلك القيادة القائمة على الفريق. كما تم التطرق للعلاقة بين القيادة الادارية و ادارة الجودة الشاملة و أهم النقاط المشتركة بينهما.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

" جامعة محمد خيضر - بسكرة - "

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة : جامعة محمد خيضر - بسكرة-)

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري في جانب تطبيقي و هذا من خلال دراسة ميدانية أجريت في جامعة محمد خيضر - بسكرة-، وذلك لقياس أثر القيادة الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

#### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف البحث، التي ابتدأت بتعريف للمؤسسة محل الدراسة، ووصف مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وإجراءات وخطوات بناء البحث، ووصف للإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات لأدوات البحث، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، بالإضافة إلى عرض الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ووصف لطريقة جمع البيانات والتدرج المتبع في استمارة البحث. وسيتم التطرق في ما يلي الى النقاط التالية:

-التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة.

-منهجية الدراسة

-أداة الدراسة

#### المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

للتعريف بجامعة محمد خيضر وحب عرض مراحل تطور جامعة محمد خيضر بسكرة وهي كالتالي :

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة في المرحلة الأولى 1984- 1992- من خلال المعاهد الوطنية التي ضمت:

المعهد الوطني للهندسة المعمارية والمعهد الوطني للكهرباء التقنية و المعهد الوطني للري .

حيث كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها. تحولت هذه المعاهد إلى

مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 1992/07/07. وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم -07- معاهد. وبإصلاح التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/07/1998

98/397 المؤرخ في 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة تشكلت جامعة محمد خيضر من 3 - كليات.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29 أوت 2004 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت الجامعة تتكون من -  
ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 لتصبح الجامعة تتكون من 06 كليات بحيث . 04-أربع كليات  
قسمت كلية العلوم وعلوم المهندس إلى كئيتين:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة .

- كلية العلوم والتكنولوجيا

وقسمت كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية إلى:

- كلية العلوم الإنسانية

- كلية الآداب واللغات.

وتبقى الكليات الأخرى :

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

كما تم إنشاء معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-  
219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع - 4 -نيابات مديرية تكلف على التوالي  
بالميادين الآتية :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي .

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتصال والتظاهرات العلمية

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه .

**مهام الجامعة :**

مهام التكوين العالي .

مهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

### مهام الجامعة في مجال التكوين العالي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى: للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
- المشاركة في التكوين المتواصل.

### مهام الجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
  - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها
  - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
  - تتمين نتائج البحث والنشر العلمي والتقني.
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها (الجريدة الرسمية، ص6)
- تشكل الجامعة من 06 كليات ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

كلية العلوم والتكنولوجيا: 06 أقسام.

● كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: 06 أقسام .

● كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسمان.

● كلية الآداب واللغات: قسمان.

● كلية الحقوق والعلوم السياسية: قسمان.

● كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: 03 أقسام.

● معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية. 03 أقسام.

بطاقة تعريفية لخلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى جامعة محمد خيضر - بسكرة.

سنة الإنشاء: جوان 2008

السند القانوني: مراسلة الأمين العام لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي رقم: 438/المؤرخة في 2008. ماي 25

مسؤول الخلية: الأستاذ الدكتور جابر نصر الدين

أعضاء الخلية: مجموعة من الأساتذة و المهندسين و الإداريين.

مقر الخلية: مجمع رئاسة جامعة محمد خيضر بسكرة .

عناصر جودة التعليم العالي : جودة المناهج التعليمية و التكوينية بما فيها من برامج و مراجع و طرق ووسائل و تقنيات .

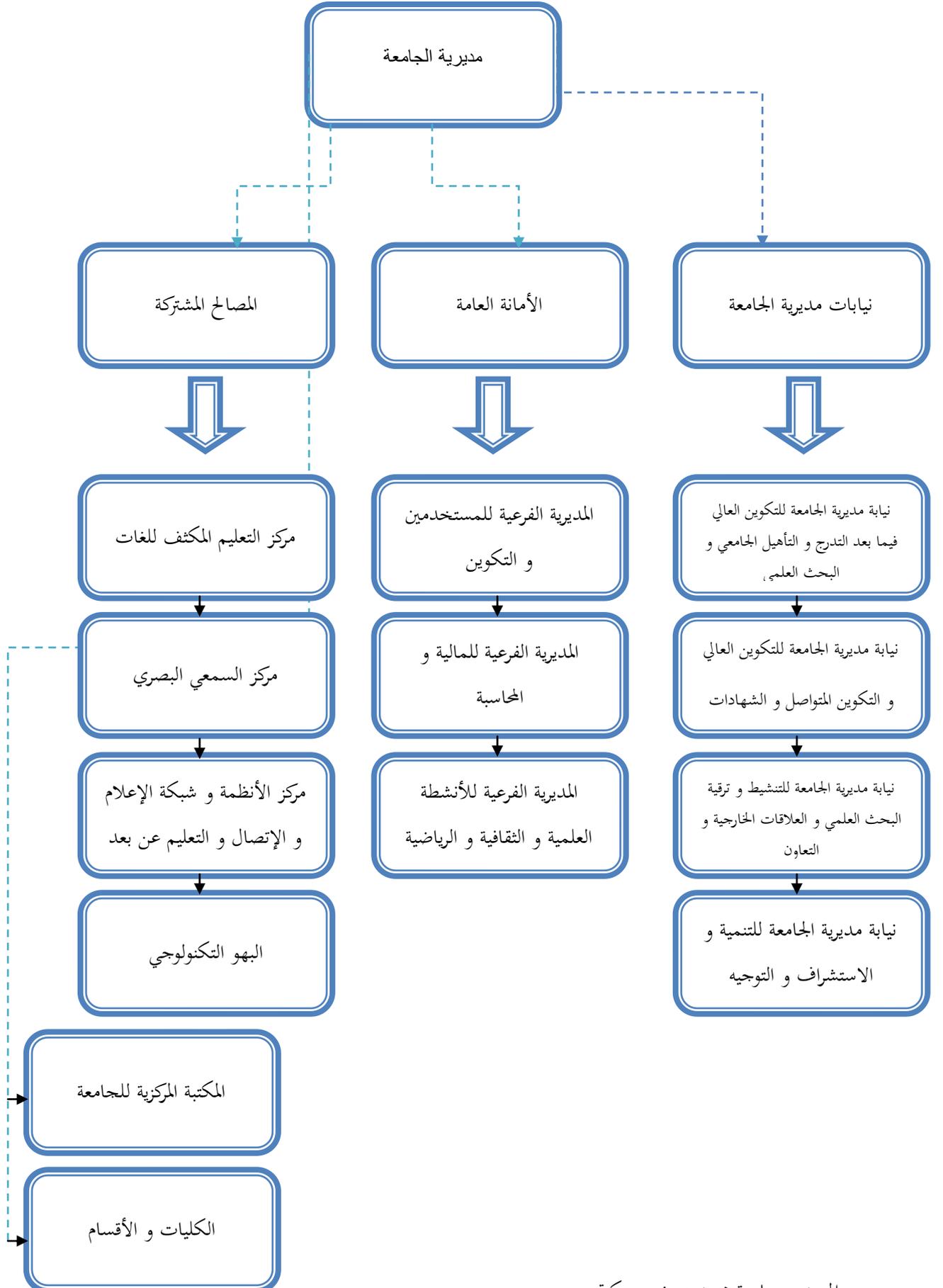
- جودة هيئة التدريس و الطاقم الإداري.
- جودة الإدارة و ما تعتمد عليه من قوانين و تشريعات، و ما تتبناه من سياسات و فلسفات
- توفر الموارد المالية و جودة تسييرها.
- جودة مكان التعليم و ما يتضمنه من هياكل و مرافق مثل المدرجات و المختبرات و المكتبات... إلخ
- جودة المنتج أي الخريجون و الخدمات التعليمية المجتمعية.

برنامج خلية ضمان جودة التعليم العالي على مستوى جامعة محمد خيضر - بسكرة.

- إنشاء بنك معلومات للتقويم الذاتي خاص بالبيانات البيداغوجية و العلمية و الهيكلية و التنظيمية و المالية لأقسام و كليات الجامعة قابل للتحيين التقويم الدوري و نشاطات و مخرجات الجامعة.
- الضبط الإجرائي لمختلف مؤشرات ضمان جودة التعليم العالي المراد قياسها.
- عقد أيام تكوينية خاصة بهيئة التدريس و بالطاقم الإداري المساعد
- عقد أيام دراسية و ملتقيات علمية لمناقشة العديد من القضايا ذات العالقة ب مجال ضمان جودة التعليم العالي.
- المساهمة في عملية توجيه و إرشاد الطلبة.

المصدر: جامعة محمد خيضر بسكرة

الشكل (008): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-



### المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تلعب المشكلة المدروسة دورا مهما في تحديد مجتمع الدراسة وأدوات البحث، ومن خلال إطلاع الباحث على أدبيات الموضوع والدراسات الميدانية التي أجريت حاول الباحث القيام بدراسة مسحية للقطاع ككل أدى بالباحث إلى اقتصار الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة باعتبارها من أبرز الجامعات الجزائرية من حيث جودة الخدمات التعليمية و الكفاءات، وتتسم البيئة الجزائرية بقلة الدراسات المسحية والتي أثر القيادة الإدارية في نجاح نظم إدارة الجودة الشاملة، فقد وجد الطالب الباحث أنه من المناسب أن تكون هذه الدراسة استكشافية وصفية من جهة و تحليلية من جهة أخرى.

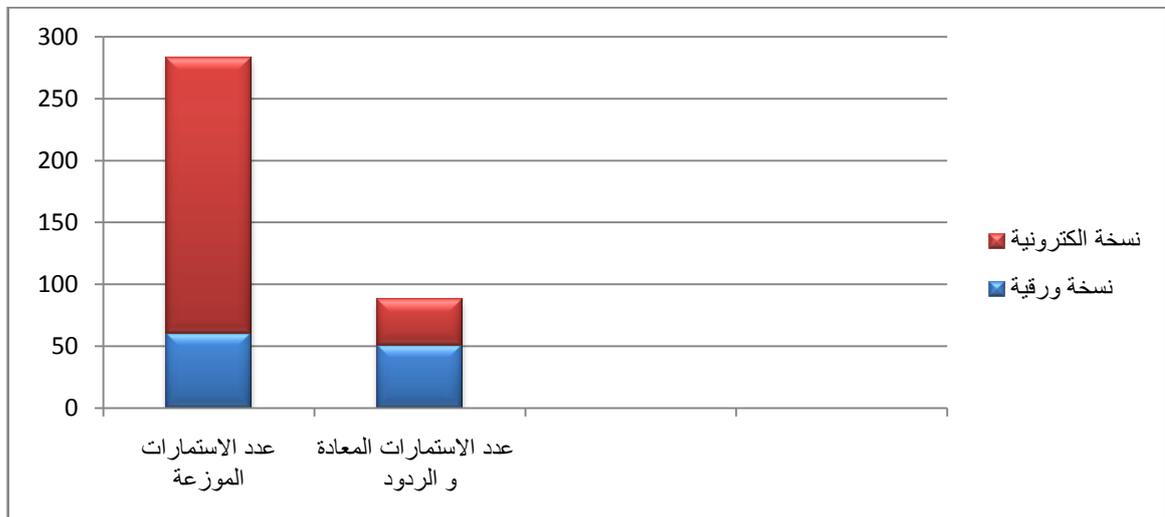
- **مجتمع الدراسة:** يتكون من القيادات الإدارية العليا والوسطى بالإضافة الى الموظفين الآخرين من جميع مستويات ، أدى به إلى الإكتفاء بعينة للدراسة. وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 134. بالإضافة الى نسخة الكترونية تم ارسال رابطها الى أكثر من 200 فرد وتم توزيعهم من طرف الباحث وشرحت لهم إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع وكل ما من شأنه المساعدة في الإجابة على الإستمارة بشكل دقيق، وفيما يلي جدول يوضح عدد ونسبة الإستمارات الموزعة و المعادة.

الجدول رقم (002): عدد و نسبة الاستمارات الموزعة و المعادة

شكل الاستمارات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المعادة و الردود
نسخة ورقية	60	51
نسخة الكترونية	223	37

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (009): عدد و نسبة الاستمارات الموزعة و المعادة



المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

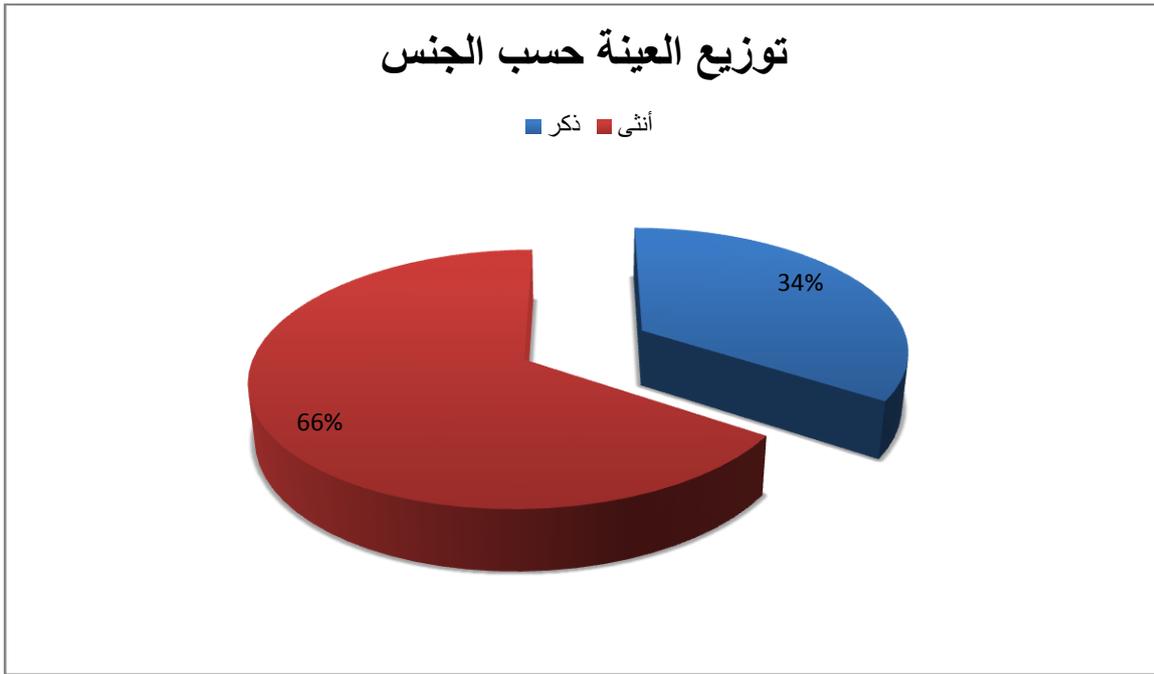
يبين الجدول التالي توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (003): توزيع العينة حسب الجنس

الفتة	العدد	النسبة
ذكر	23	34,3
أنثى	44	65,7
المجموع	67	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (010): توزيع العينة حسب الجنس



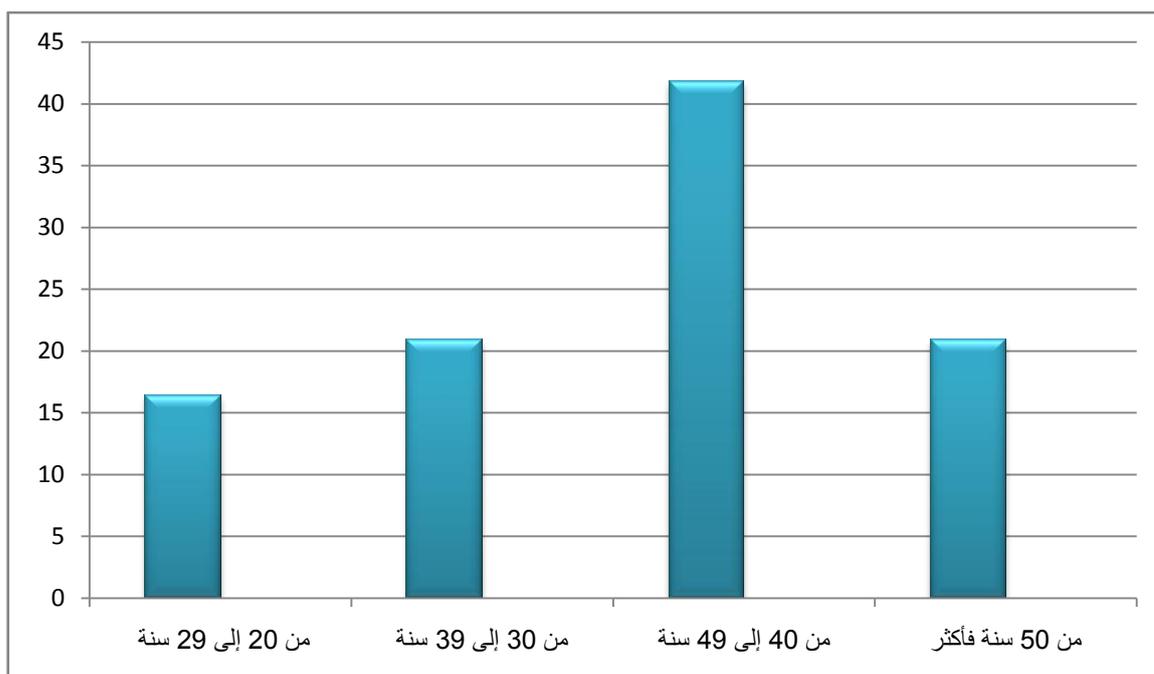
كانت النتائج تشير الى نسبة 34.3 بالمئة من الأفراد الذكور في العينة بعدد 23 فرد ، بينما كان عدد الأفراد الإناث 44 فرد بنسبة 65.7 بالمئة ، نظرا لكون المؤسسة ذات طابع تعليمي و من المعروف أن الإناث هن الأكثر التزاما و مواصلة للدراسة ما يفسر هذه النتائج .

الجدول رقم (004): الفئات العمرية للعينة المدروسة

الفئة	العدد	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	11	16,4
من 30 إلى 39 سنة	14	20,9
من 40 إلى 49 سنة	28	41,8
من 50 سنة فأكثر	14	20,9
المجموع	67	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 011: الفئات العمرية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه تم تسجيل عدد العاملين الذين هم أقل من ثلاثين سنة 11 عاملا بنسبة 16.4 في حين فئة العاملين من 30 إلى 39 سنة كان عددهم 14 عاملا بنسبة تقدر ب 20 بالمئة، بينما سجل 28 عاملا بنسبة 41.8 من 40 إلى 49 سنة بالإضافة الى 14 عاملا تجاوز عمرهم الـ 50 سنة. فيلاحظ أن نسبة الشباب كبيرة جدا بالنسبة لمجموع العاملين في العينة.

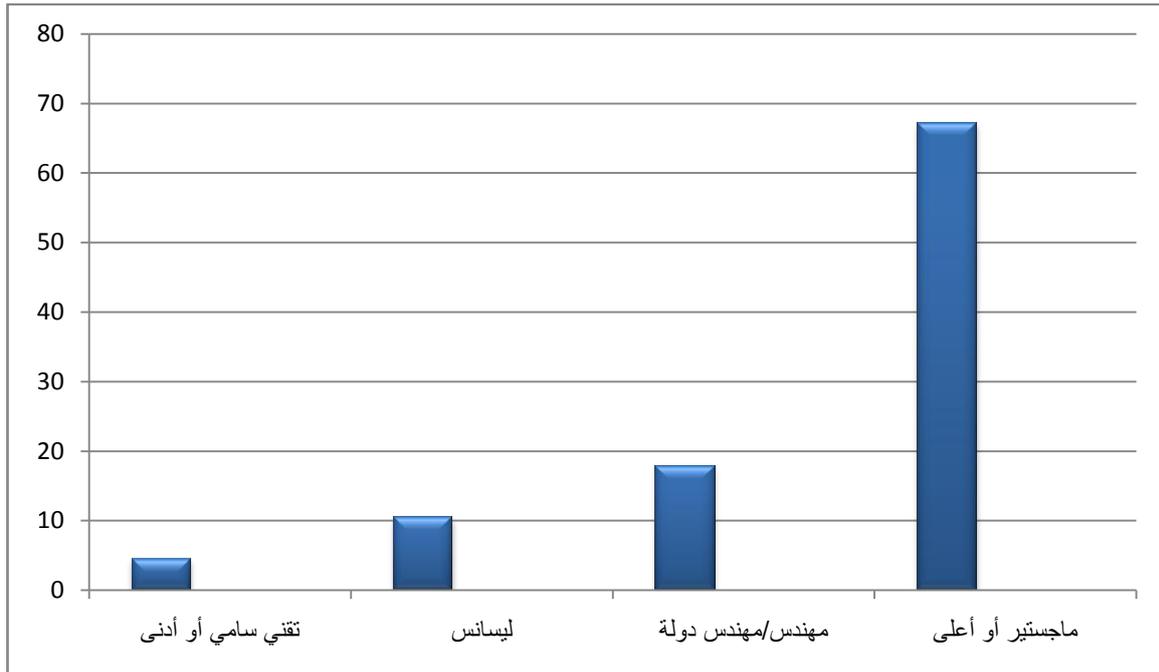
بينما يمثل الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05): المؤهلات العلمية للعينة المدروسة

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
تقني سامي أو أدنى	3	4,5
ليسانس	7	10,4
مهندس/مهندس دولة	12	17,9
ماجستير أو أعلى	45	67,2
المجموع	67	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (012): المؤهلات العلمية للعينة المدروسة



كانت نسب أفراد العينة متفاوتة بالنسبة للمؤهل العلمي ، فكان عدد الحاصلين على شهادة تقني سامي و أدنى 3 بنسبة 4.5 بالمئة ، بينما كان عدد الحاصلين على شهادة ليسانس 7 أفراد بنسبة 10.4 بالمئة ، في حين كان عدد المهندسين 12 بنسبة 17.9 بالمئة ، بالإضافة الى ذلك سجل 45 فرد بدرجة ماجستير أو أعلى بنسبة 67.2 بالمئة ، لذا فالملاحظ أن نسبة الحاصلين على الماجستير و أعلى كبيرة جدا و هذا ما كان متوقعا كون المؤسسة محل الدراسة " جامعة محمد خيضر - بسكرة " .

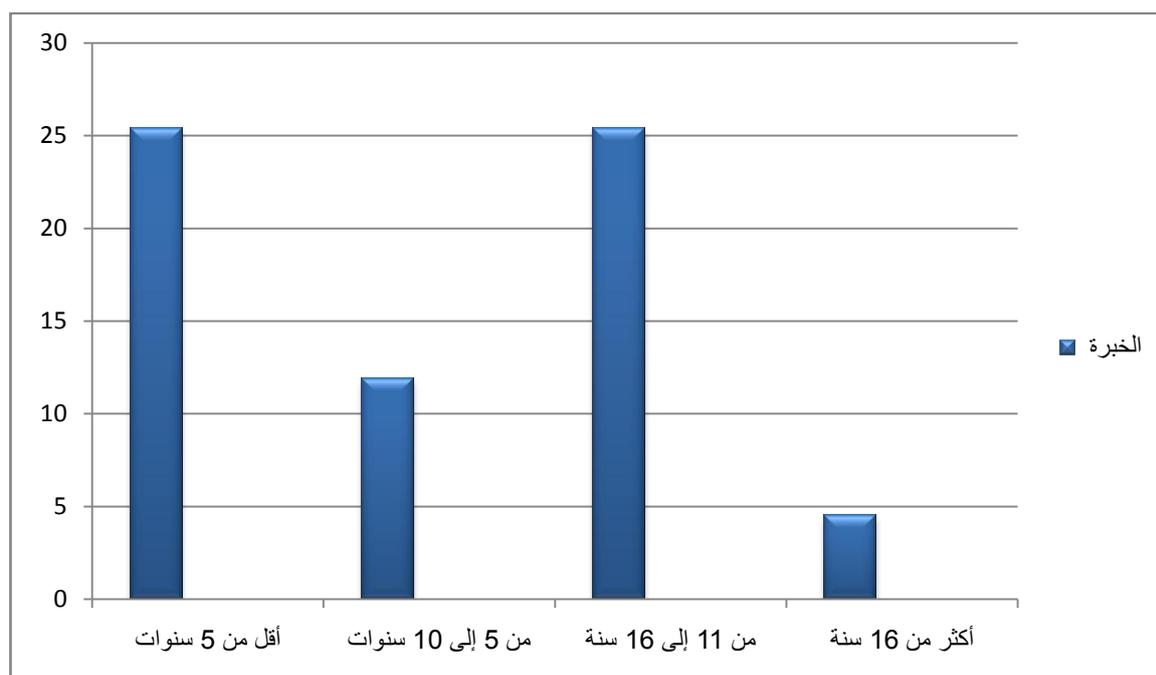
بينما يمثل الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب الخبرة:

الجدول رقم (006): الخبرة المهنية للعينة المدروسة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	25,4
من 5 إلى 10 سنوات	8	11,9
من 11 إلى 16 سنة	17	25,4
أكثر من 16 سنة	25	37,3
المجموع	67	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (013): الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كان مؤشر الخبرة يبين ما نسبته 25.4 من الافراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بعدد 17 فرد، بينما سجل 8 أفراد من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 11.9 بالمائة، في حين كان عدد الافراد من 11 إلى 16 سنة 17 بنسبة 25.4 بالمائة بالضافة الى نسبة 37.3 بعدد 25 سنة خبرة . مايشير الى وجود عدد لا بأس به من ذوي الخبرة و التجربة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

يستهدف البحث معرفة العلاقة بين القيادة الادارية و ابعاد ادارة الجودة الشاملة في جامعة محمد خيضر-بسكرة-، فقد كان من مستلزمات تحقيق أهداف البحث بناء أداة للبحث.

#### أولاً: خطوات بناء الأداة:

- تحديد مفهوم متغيري البحث وهما أبعاد إدارة الجودة الشاملة، و القيادة الادارية، فقد حددهما الباحث بما يأتي:
- أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي العوامل التي إن لم تتوفر في مؤسسة فلن يكتب النجاح لفلسفة الجودة الشاملة النجاح.
- القيادة الادارية هي القيادة التي تعتمد على أساليب أكثر ايجابية و انفتاحية نحو مزيد من التمكين و المشاركة للعاملين، بعيدا عن الممارسات الكلاسيكية التي أثبتت فشلها في العديد من المناسبات.

#### ثانياً: تحديد أبعاد كل متغير

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة وقسمت إلى :

- التخطيط الاستراتيجي
- تركيز الادارة على العملاء
- تدريب العمال و تحفيزهم
- التحسين المستمر
- التقييم
- مشاركة العاملين
- نظم ادارة الجودة

أما القيادة فحملت مختلف المؤشرات في قسم واحد مجوي 15 مؤشرا تحت عنوان:

- إدراك أبعاد القيادة الادارية

#### ثالثاً: مصادر الحصول على العبارات

- الأدب النظري ودراسات سابقة متعلقة بالعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية.
- مراجعة بعض المقاييس العالمية والعربية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث.
- معايير جوائز الجودة العالمية وجائزة الجزائر للجودة.

- خبرة الباحث الشخصية في مجال الإدارة.

رابعا: طريقة الصياغة:

تم صياغة الأداة بالإستعانة بما تقدم ذكره فكانت على النحو الآتي:

الجزء الأول: الهدف منه توفير معلومات أولية وخلفية عامة حول المبحوثين، وقد اشتمل على أسئلة شخصية مثل

الجنس، العمر، الدرجة التعليمية، الخبرة .

الجزء الثاني: تم فيه طرح كل الأسئلة في مجموعات حسب كل بعد فيعلى شكل اسئلة مغلقة حيث يمكن للمجيب الإختيار من بين خمسة بدائل متدرجة من حيث الأهمية، وأعطى البديل الأول أهمية خمسة درجات والذي يليه أربعة درجات، ثم ثلاث درجات، درجتين، وفي الأخير درجة واحدة، وهذا ما يعرف بسلم ليكرت الخماسي. وتكونت أداة القيادة الادارية من 15 سؤال مغلق، بينما تكونت أبعاد ادارة الجودة الشاملة على 45 سؤال مغلق قسمت إلى 7 أبعاد.

واستخدم الباحث للإجابة على اسئلة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale). والجدول الموالي

يوضح اجابات الأسئلة ودلالاتها.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي نتبع مايلي:

الحدود الدنيا و العليا تم حساب المدى (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد الخلايا 4 على 0.8 = 5 تضاف إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (007): درجات مقياس ليكرت

مستوى الاستجابة	المجال	الرمز	الاجابة على الأسئلة
منخفض جدا	من 1 الى اقل من 1.8	1	غير موافق تماما
منخفض	1.8 الى اقل من 2.6	2	غير موافق
محايد	2.6 الى اقل من 3.4	3	محايد
مرتفع	3.4 الى اقل من 4.2	4	موافق
مرتفع جدا	4.2 فأكثر	5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قام الباحث بقياس الظاهرة والتأكد من مدى صدق اداة الدراسة وقد تحقق الباحث من نوعين من الصدق وهما:

أ. الصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة من أساتذة جامعيين وإداريين، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم من حيث :

- مدى وضوح الفقرات

- شمولية الأداة

- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته

- مدى مناسبة تدرج البدائل

صدق البناء: وهو المدى الذي يقيس فيه الاختبار بناء نظريا أو سمعة معينة وللتأكد من صدق اداة الدراسة يمكن

حساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للدراسة، فإذا كانت النتائج معنوية وعالية القيمة

فإننا نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية الصدق البنائي والثبات. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (008): معاملات الارتباط

الاعداد	معامل الارتباط	العدد
إدراك أبعاد القيادة الادارية	,65366	67
التخطيط الاستراتيجي	,66869	67
تركز الادارة على العملاء	,77524	67
تدريب العمال و تحفزهم	,93856	67
التحسين المستمر	,80166	67
التقييم	,75389	67
مشاركة العاملين	,77343	67
نظم ادارة الجودة	,77041	67

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج .

و للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات " ألفا كرونباخ " للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتي :

- الثبات في جميع الفقرات :

الجدول 009: الثبات في جميع الفقرات

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
57	0.978

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1 تطبق الادارة أساليب القيادة أم تنتهج الإدارة الرسمية التقليدية فقط:

الجدول 010: الثبات في الفقرة 01

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
15	0.839

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث

كانت نسبته (83.9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

2- تطبق الادارة مبادئ التخطيط الاستراتيجي

الجدول 011: الثبات في الفقرة 02

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
8	0.914

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (91.4%) وبالتالي فإن

الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1 عمل الادارة على مشاركة العاملين:

الجدول 012: الثبات في الفقرة 03

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
6	0.904

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (90.4%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول

2- تركز الإدارة على العملاء

الجدول 013: الثبات في الفقرة 04

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
5	0.960

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (96.0%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

- تقوم الإدارة بتدريب العمال و تحفزهم

الجدول 014: الثبات في الفقرة 05

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
6	0.915

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (91.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

- تقوم الادارة بالتقييم

الجدول 015: الثبات في الفقرة 06

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
4	0.912

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (91.2%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

- تعمل الادارة على التحسين المستمر

الجدول 016: الثبات في الفقرة 07

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
4	0.904

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (90.4%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

- هل تحاول الإدارة تطبيق نظم ادارة الجودة بشكل فعال

الجدول 017: الثبات في الفقرة 08

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
9	0.914

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%) حيث كانت نسبته (91.4%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

### المطلب الثالث: صدق الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي و يوضح كالاتي :

يعتبر الصدق الافتراضي أول ما يخطر ببال الباحث ونعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، وفي الحقيقة لا يكتفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والفرضية الفرعية الأولى

##### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر اهم الفروض ومن أجل التحقق من الفرضيات من المهم جدا التأكد من أن البيانات المجمعة تخضع للتوزيع الطبيعي، تمهيدا لاستخدام أسلوب الإنحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات. ومن خلال برنامج الحزم الاحصائية SPSS يمكن اجراء اختبارا التوزيع الطبيعي وقد اختار الباحث اختبار Kolmogorov-Smirnov، وكما هو معلوم فالتوزيع الطبيعي يتصف بالخصائص التالية: توزيع متصل له شكل الناقوس، تتساوى فيه مقاييس النزعة المركزية الوسط والوسيط والمتوال، متمائل حول وسطه (صفر)، الانحراف المعياري له يساوي الواحد الصحيح، طرفاه يمتدان إلى مالا نهاية دون أن يلتقيا المحور الأفقي، المساحة أسفله وفوق المحور الأفقي تساوي الواحد الصحيح، معياري بمعنى أنه يمكن مقارنة أشياء مختلفة، الالتواء والتفلطح صفر، يحمل نسب متساوية وثابتة من الوسط فجهة اليمين (يمين الوسط) موجبه ويسارها سالبه.

الجدول 018: اختبار Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov			
Sig.	درجة الحرية		المتغيرات المستقلة
<,001	66	,249	إدراك أبعاد القيادة الادارية
<,001	66	,190	التخطيط الاستراتيجي
<,001	66	,286	تركز الادارة على العملاء
<,001	66	,220	تدريب العمال و تحفزهم
<,001	66	,248	التحسين المستمر
<,001	66	,248	التقييم
<,001	66	,323	مشاركة العاملين
<,001	66	,181	نظم ادارة الجودة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

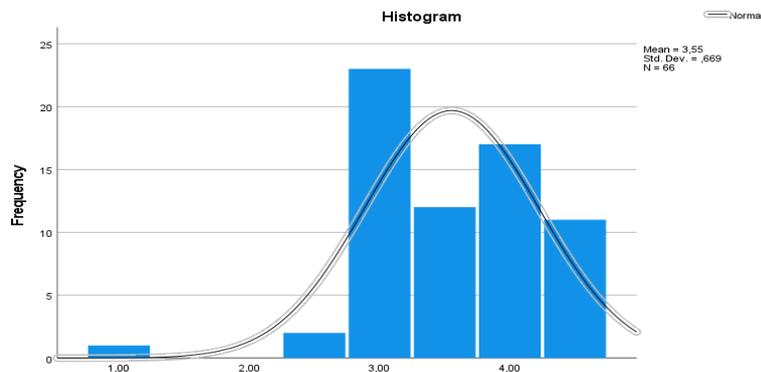
H0: بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول أن قيمة P.value أكبر من قيمة 5% ومنه نقبل الفرض العدمي القائل بأن البيانات تتبع

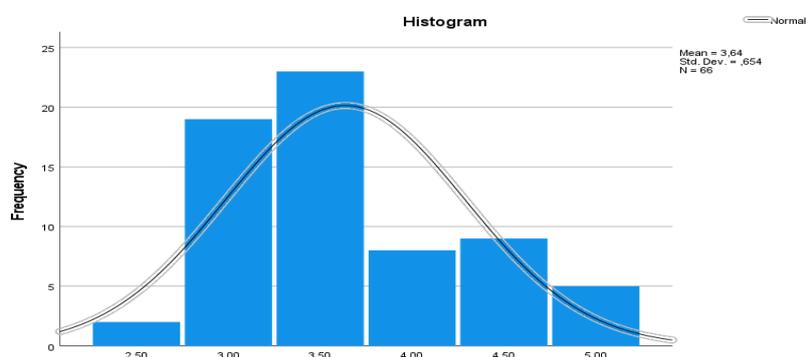
التوزيع الطبيعي و نرفض الفرض البديل.

الشكل رقم (014): التوزيع الطبيعي لمتغير أبعاد ادارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (015): التوزيع الطبيعي لمتغير أبعاد القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: تحليل و تقييم متغيرات الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة، سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين كما يلي :

إدراك القادة و المدراء لأبعاد القيادة الادارية:

الجدول 019: إدراك القادة و المدراء لأبعاد القيادة الادارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
مناشدة العقل و العاطفة معا	4,17	,941	مرتفع
تقوم الادارة بالمجازفة	2,56	,866	منخفض
تركز على الفعالية	3,56	,866	مرتفع
تقوم بالتجديد	3,65	1,000	مرتفع
تعمل على التنمية و التطوير	3,76	1,048	مرتفع
الثقة بين القائد و فرق العمل	3,82	1,105	مرتفع
فعل الشيء الصحيح	3,73	,694	مرتفع
تحديد ما يجب تحقيقه	4,09	,545	مرتفع
القيادة المتعددة أفضل من	3,42	1,356	مرتفع

القيادة الفردية			
العمل تحت الأوامر أفضل من التفويض	2,27	1,648	منخفض
معاملة البالغ لبالغ أفضل من المعاملة كوصي " معاملة الأب لابنه"	4,21	,600	مرتفع جدا
الطموح و السعي لبلوغ أقصى النتائج	4,23	,548	مرتفع جدا
شمولية الرؤى لتعزيز فرص ايجاد الحلول	3,71	,670	مرتفع
استشراف المستقبل لتفادي المشاكل المفاجئة	3,50	,931	مرتفع
قوة و تأثير القائد مصدرها المنصب فقط	3,11	1,573	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول إدراك القادة و المدراء لأبعاد القيادة الادارية وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج :

المؤشر 01 : " تقوم الادارة بمناشدة العقل و العاطفة معا " : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.17 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.941، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الادارة تقوم بمناشدة العقل و العاطفة معا ، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02 : " تقوم الادارة بالمجازفة " : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.56 ، ما يعنى درجة موافقة منخفضة وانحرافه المعياري بلغ 0.866، أي يوجد تشتت في الإجابات، فالكثير من الموظفين المستجوبين لم يوافقوا على أن الادارة تقوم بالمجازفة ، الا أن هناك عددا منهم يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 : " تركز على الفعالية " : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.866، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الادارة تقوم بالتركيز على الفعالية ، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04: "تقوم بالتجديد": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.00، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الادارة تقوم بالتجديد، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 05: "تعمل على التنمية و التطوير": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.76، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.048، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الادارة تعمل على التنمية و التطوير، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 06: "الثقة بين القائد و فرق العمل": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.105، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون وجود الثقة بين القائد و فرق العمل، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 07: "فعل الشيء الصحيح": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.964، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الادارة تقوم فعل الشيء الصحيح، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 08: "تحديد ما يجب تحقيقه": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.545، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الادارة تقوم بتحديد ما يجب تحقيقه، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 09: "القيادة المتعددة أفضل من القيادة الفردية": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.356، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القيادة المتعددة أفضل من القيادة الفردية، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 10: "العمل تحت الأوامر أفضل من التفويض": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.27، ما يعنى درجة موافقة منخفضة وانحرافه المعياري بلغ 1.648، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين لا يوافقون على أن العمل تحت الأوامر أفضل من التفويض، الا أن هناك عددا منهم يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 11: "معاملة البالغ لبالغ أفضل من المعاملة كوصي": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.21، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.600، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن معاملة البالغ لبالغ أفضل من المعاملة كوصي، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 12 الطموح و السعي لبلوغ اقصى النتائج": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.548، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على الطموح و السعي لبلوغ اقصى النتائج، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 13: "شمولية الرؤى لتعزيز فرص إيجاد الحلول": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.71 ، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحرافه المعياري بلغ 0.670، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على شمولية الرؤى لتعزيز فرص إيجاد الحلول، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 14: "القيادة المتعددة أفضل من القيادة الفردية": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.356، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القيادة المتعددة أفضل من القيادة الفردية، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 15 " قوة و تأثير القائد مصدرها المنصب فقط": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.11 ، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحرافه المعياري بلغ 1.573، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد على أن قوة و تأثير القائد مصدرها المنصب فقط، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الموافقة .

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم 020: التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	4,30	,491	مرتفع جدا
رسم خطط مستقبلية	4,12	,385	مرتفع
معرفة مصادر القوة وجوانب الضعف	3,86	,458	مرتفع
التركيز على الأهداف بعيدة المدى	3,68	1,051	مرتفع
تؤكد على القيم الجوهرية	3,62	,854	مرتفع
الموازنة بين الاحتياجات	3,51	,848	مرتفع
الاهتمام برغبات العملاء عند رسم الخطط	3,48	1,023	مرتفع
و ضع أهداف مرحلية واضحة	4,05	,232	مرتفع
اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة	4,30	,491	مرتفع جدا
تحليل للفرص والتهديدات	4,12	,385	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 " بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.30 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.491، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02 " رسم خطط مستقبلية ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.385، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على رسم خطط مستقبلية، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 " معرفة مصادر القوة وجوانب الضعف ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.458، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على معرفة مصادر القوة وجوانب الضعف، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04 " التركيز على الأهداف بعيدة المدى ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.051، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التركيز على الأهداف بعيدة المدى، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 05 " تؤكد على القيم الجوهرية ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.051، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التأكيد على القيم الجوهرية، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 06 " الموازنة بين الاحتياجات ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.848، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على الموازنة بين الاحتياجات، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 07 " الاهتمام برغبات العملاء عند رسم الخطط ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.48، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.023، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على الاهتمام برغبات العملاء عند رسم الخطط، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 08 " وضع أهداف مرحلية واضحة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.232، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على وضع أهداف مرحلية واضحة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 09 " اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.30، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.491، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 08 " تحليل الفرص والتحديات ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.385، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تحليل الفرص والتحديات، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

عمل الادارة على مشاركة العاملين:

#### الجدول رقم 021: مشاركة العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
وجود ثقافة التشاور مع الموظفين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات	3,58	,833	مرتفع
الاهتمام بمشاركة العاملين في كل تحسين عمليات في المستويات	3,68	,866	مرتفع
تستخدم المعلومات الصحيحة التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار	3,85	,500	مرتفع
تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم	3,30	,891	محايد
اسلوب المشاركة في العمل	3,94	,396	مرتفع
التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي	3,86	,858	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 " وجود ثقافة التشاور مع الموظفين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.833، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين

يوافقون على وجود ثقافة التشاور مع الموظفين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02 " الاهتمام بمشاركة العاملين في كل تحسين عمليات في المستويات ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.866، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على الاهتمام بمشاركة العاملين في كل تحسين عمليات في المستويات، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 " تستخدم المعلومات الصحيحة التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.500، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تحليل الفرص والتهديدات، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04 " تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12، ما يعنى درجة محايدة وانحرافه المعياري بلغ 0.385، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الموافقة .

المؤشر 05 " اسلوب المشاركة في العمل ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.94، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.396، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على اسلوب المشاركة في العمل، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 06 " التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.858، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

التركيز على العملاء:

الجدول رقم 022: التركيز على العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإدراك
الاهتمام برضا العملاء	3,44	1,050	مرتفع
الاستقصاء عن رغبات العملاء	3,52	,715	مرتفع
الاتصال المتميز مع العملاء	3,35	,907	محايد
معالجة شكاوي العملاء والأخذ برأيهم	3,42	,833	مرتفع
الالتزام بالفهم الدقيق لحاجات العملاء	3,35	,815	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 " الاهتمام برضا العملاء ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.44، ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.055، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على الاهتمام برضا العملاء، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة إلى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02 " الاستقصاء عن رغبات العملاء ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68، ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.907، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد على الاستقصاء عن رغبات العملاء، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة إلى عدد من حالات الموافقة .

المؤشر 03 " الاتصال المتميز مع العملاء ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35، ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.500، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على الاتصال المتميز مع العملاء، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة إلى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04 " معالجة شكاوي العملاء والأخذ برأيهم ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42، ما يعني درجة محايدة وانحرافه المعياري بلغ 0.833، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على معالجة شكاوي العملاء والأخذ برأيهم، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة إلى عدد من حالات الموافقة .

المؤشر 05 " الالتزام بالفهم الدقيق لحاجات العملاء ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35، ما يعنى درجة محايدة وانحرافه المعياري بلغ 0.815، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد على أسلوب المشاركة في العمل، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الموافقة .

قيام الادارة بتدريب العمال و تحفيزهم:

الجدول رقم 023: تدريب العمال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
يتم إنجاز المهام بالتعاون و روح الجماعة	4,09	,638	مرتفع
تعزير التفكير تجاه العمل لإتقانه	3,74	,717	مرتفع
تقديم دعم معنوي و تشجيع العاملين	3,64	1,127	مرتفع
العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم	3,86	,827	مرتفع
تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل	3,35	1,123	محايد
تقديم ترقية و المكافأة مالية و الجوائز	3,18	1,228	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 " يتم إنجاز المهام بالتعاون و روح الجماعة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.638، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على إنجاز المهام بالتعاون و روح الجماعة ومكتوبة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02 تعزير التفكير تجاه العمل لإتقانه ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.717، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تعزير التفكير تجاه العمل لإتقانه، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 " تقديم دعم معنوي و تشجيع العاملين ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.64 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.127، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم بأن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون تقديم دعم معنوي و تشجيع العاملين، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04 " العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.827، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم بأن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 05 " تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.123، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم بأن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد على تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الموافقة .

المؤشر 06 " تقديم ترقية و المكافأة مالية و الجوائز ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.18، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.228، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم بأن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد على تقديم ترقية و المكافأة مالية و الجوائز، الا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الموافقة.

تقوم الادارة بالتقييم:

الجدول رقم 024: التقييم

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
تقييم النتائج بشكل دوري	4,06	,550	مرتفع
استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي و الفردي	3,62	,731	مرتفع
تحليل البيانات المتعلقة بالجودة	3,48	,623	مرتفع
يعتمد الاساليب العلمية الاحصائية	3,80	,868	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 " تقييم النتائج بشكل دوري ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.550، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تقييم النتائج بشكل دوري، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02" استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي و الفردي ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.731، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي و الفردي، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 " تحليل البيانات المتعلقة بالجودة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.48 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.623، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون تحليل البيانات المتعلقة بالجودة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04 " يعتمد الاساليب العلمية الاحصائية ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.868، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على اعتماد الاساليب العلمية الاحصائية، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

تعمل الادارة على التحسين المستمر

#### الجدول رقم 025: التحسين المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
مواكبة التطور التكنولوجي في المجال	4,08	,471	مرتفع
تطوير العمليات الادارية وفقا للمواصفات المطلوبة	3,58	,925	مرتفع
يتم تحيين مؤشرات اداء العمليات	3,52	,838	مرتفع
التشجيع على الإبداع و الحلول المبتكرة	3,55	1,175	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 " مواكبة التطور التكنولوجي في المجال ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.471، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على مواكبة التطور التكنولوجي في المجال، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02" تطوير العمليات الادارية وفقا للمواصفات المطلوبة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.925، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تطوير العمليات الادارية وفقا للمواصفات المطلوبة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 " تحيين مؤشرات اداء العمليات ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.838، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون تحيين مؤشرات اداء العمليات، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 04 " التشجيع على الإبداع و الحلول المبتكرة ": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.175، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التشجيع على الإبداع و الحلول المبتكرة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

تحاول الإدارة تطبيق نظم ادارة الجودة بشكل فعال:

الجدول رقم 026: تطبيق نظم ادارة الجودة بشكل فعال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
التزام الإدارة العليا بالجودة.	3,97	1,045	مرتفع
تكوين فريق تحسين الجودة	3,83	,356	مرتفع
تحديد التكلفة	3,05	,813	محايد
تعزيز الوعي	3,44	,896	مرتفع
إنشاء يوم توعوي للجودة الشاملة	2,85	,715	محايد
إنشاء مجالس للجودة الشاملة	3,12	,847	محايد

مرتفع	3,42	863,	استمرار و تكرار في عملية تحسين الجودة الشاملة
مرتفع	3,56	989,	تسعى الإدارة إلى بناء سمعة جيدة
مرتفع جدا	4,35	477,	التخطيط الصحيح للتخلص من العيوب
مرتفع	3,97	1,045	التزام الإدارة العليا بالجودة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤشر 01 "التزام الإدارة العليا بالجودة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.045، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التزام الإدارة العليا بالجودة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 02 "تكوين فريق تحسين الجودة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.813، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على تكوين فريق تحسين الجودة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 03 "تحديد التكلفة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.18، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.228، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد على تحديد التكلفة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الموافقة.

المؤشر 04 "تعزيز الوعي": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.896، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التشجيع على تعزيز الوعي، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 05 "إنشاء يوم توعوي للجودة الشاملة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.715، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد لإنشاء يوم توعوي للجودة الشاملة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الموافقة.

المؤشر 06 "إنشاء مجالس للجودة الشاملة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.12، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.847، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين فضلوا الحياد بالنسبة لإنشاء مجالس للجودة الشاملة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك إضافة الى عدد من حالات الموافقة.

المؤشر 07 " استمرار و تكرار في عملية تحسين الجودة الشاملة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.863، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على استمرار و تكرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 08 " تسعى الإدارة إلى بناء سمعة جيدة.": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 0.989، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تسعى إلى بناء سمعة جيدة. ، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 09 " التخطيط الصحيح للتخلص من العيوب": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.35، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة جدا وانحرافه المعياري بلغ 0.477، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التخطيط الصحيح للتخلص من العيوب، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

المؤشر 10 " التزام الإدارة العليا بالجودة": بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ، ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحرافه المعياري بلغ 1.045، أي يوجد تشتت في الإجابات، رغم أن غالبية الموظفين المستجوبين يوافقون على التزام الإدارة العليا بالجودة، إلا أن هناك عددا منهم لا يوافق على ذلك اضافة الى عدد من حالات الحياد .

### المبحث الثالث: اختبار فرضية العلاقة بين القيادة الادارية و أبعاد إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث اختبارا لفرضيات البحث وتفسيرها بعد أن انتهى من تحليل اتجاهات أفراد العينة

وتحديد مستوى الإستجابة. إذ حلت البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على أثر القيادة الادارية و أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وسيتم الإجابة على الفرضية : لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية و أبعاد ادارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في جامعة محمد خيضر-بسكرة-. وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الادارية والمتغير التابع ابعاد ادارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية والمتمثل في و تطبيق ادارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

1 -تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الادارية و أهم ابعاد الجودة ونظم ادارة الجودة الشاملة.



ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرض العدمي، وبلاستناد إلى قيمة معامل التحديد R Square فإن المتغير المستقل يفسر مامقداره. 65.9% من التباين في المتغير التابع، وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 81.2%.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

لاختبار الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الادارية و أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في جامعة محمد خيضر-بسكرة-، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين سلوك القيادة الادارية و أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

جدول 029: ملخص النموذج

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
,47624	,618	,659	,812 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.81 ومعامل التحديد R Square

وهو يساوي 0.66 واخيرا معامل التحديد المصحح Adjusted R Square والذي بلغ 0.61 مما يعني ان المتغيرات

المستقلة (التفسيرية) (القيادة الادارية) استطاعت ان تفسر 0.66 او 66% من سلوك المتغير التابع اي تطبيق ادارة الجودة الشاملة، و 34% الأخرى تعزى إلى عوامل مختلفة.

الجدول 030: تحليل التباين ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	النموذج
,000 <sup>b</sup>	16,014	3,632	7	25,425	الانحدار
		,227	58	13,155	البواقي
			65	38,580	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول رقم 39 تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار  $F(P.value \leq .000)$  مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وكما وضع الجدول أن الاختبار دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة قوية وأثر للقيادة الادارية على نجاح إدارة الجودة الشاملة ورفض الفرضية العدمية، فالقوة التفسيرية للنموذج بلغت 66 % وهو ما معناه أن القادة الاداريين لديهم إدراك كبير لأهمية هذه الأبعاد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن وظائف الإنحدار الخطي المتعدد فحص قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى أنه يعمل على تأطير هذه العلاقة في نموذج رياضي يستخدم في التنبؤ.

ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجداول السابقة:

$$\text{Requirements apply TQM} = 0.341 + 0.659 \text{ Administrative leadership}$$

العلاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة الادارية وابعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ( $p \text{ value} \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني أن القيادة الادارية في سعيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير العوامل الحرجة عليها في عملياتها الإدارية والإبتعاد عن الطرق الإدارية الكلاسيكية، مما يساهم في توفير جو مناسب للعمل و الوصول الى أفضل مستويات الجودة الشاملة في المؤسسة.

#### المطلب الخامس: إختبار الفرضيات الفرعية

يتناول هذا المبحث اختباراً لفرضية البحث الرئيسية الخامسة وتفسيرها بعد أن انتهى من تحديد أثر العلاقة بين القيادة الادارية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في جامعة محمد خيضر-بسكرة-. وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل للقيادة الادارية على مجموعة المتغيرات التابعة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

#### 1 تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الادارية على المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي .

لذا سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

الجدول 031: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة الادارية	,730	,090	,714	8,148	0.000	,509	,501

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على التخطيط الاستراتيجي وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (8.148) ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

## 2 - تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع مشاركة العاملين

لذا فسيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول 032: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و مشاركة العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة الادارية	- ,053	,148	-,045	-,359	0.000	,045 <sup>a</sup>	,002

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و مشاركة العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على مشاركة العاملين وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (0.359). ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و مشاركة العاملين عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

## 2- تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع تدريب العمال

لذا فسيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول رقم 033: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و تدريب العاملين

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة الادارية	,116	,153	-,095	-,761	0.000	,095 <sup>a</sup>	,009

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و تدريب العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على تدريب العاملين وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (761). ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و تدريب العاملين عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

## - تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع التركيز على العملاء

لذا فسيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول رقم 034: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التركيز على العملاء

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة الادارية	,053	,148	-,045	-,359	0.000	,214 <sup>a</sup>	,046

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على التركيز على العملاء وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (761). ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التركيز على العملاء عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

### 3 -تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع مشاركة العاملين

لذا فسيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول رقم 035: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التقييم

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة الادارية	,085	,144	,074	,592	0.000	,074 <sup>a</sup>	,005

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و التقييم في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على التقييم وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (0.592). ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التقييم عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

### 6- تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع التحسين المستمر

لذا فسيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول 036: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية و التحسين المستمر

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة الادارية	- ,128	,147	-,108	-,868	0.000	,108 <sup>a</sup>	,012

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على التحسين المستمر وهذا ما دعمته قيمة  $T$  المحسوبة البالغة (868). ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التحسين المستمر عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

7- تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع تطبيق نظم ادارة الجودة بشكل فعال

### 1 تحليل علاقة الأثر بين القيادة الادارية على المتغير التابع إدارة الجودة

لذا فسيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

والجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول 037: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
القيادة الادارية	,160	,146	-,135	-1,093	0.000	,135 <sup>a</sup>	,018

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر القيادة الإدارية على إدارة الجودة وهذا ما دعمته قيمة  $T$  المحسوبة البالغة (592). ونلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 هي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

### خلاصة الفصل الثالث:

تم التوصل في هذا الفصل إلى نتائج نلخصها فيما سيأتي:

القيادة الإدارية في جامعة محمد خيضر - بسكرة - تدرك أهم أبعاد القيادة الإدارية رغم اعتمادها بشكل بسيط على بعض الممارسات القديمة في التسيير، واتضح للباحث أن القادة واعون بأهمية القيادة الإدارية في نجاح نظم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

بالإضافة الى إدراك مرتفع لأغلب أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة بشكل فعال، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء، التواصل الفعال، التقييم، التدريب، مشاركة العاملين، التحفيز و التدريب.

هناك علاقة واثرة بين القيادة الادارية و نظم ادارة الجودة الشاملة حيث وجدنا أن المتغيرات المستقلة تفسر 95% من المتغير التابع

ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة الموظفين في جامعة محمد خيضر - بسكرة - لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة والخلفية التعليمية لكل فرد.

### التوصيات :

- تدريب المسؤولين و الإداريين على أساليب القيادة الإدارية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة و تعزيز مهارات القيادة و التأثير على الأفراد.
- التركيز على الجودة أكثر من خلال وضع خطط و ميزات كافية لها كونها مؤشر نجاح المؤسسة و ليس الكميات و أو انخفاض التكاليف.
- تعزيز العمل الجماعي و التعاون و الشعور أن الأفراد داخل المؤسسة ضمن آلية واحدة تسعى لهدف موحد.
- تمكين العاملين و منح مجال أوسع للتصرف و تعزيز حس المسؤولية لديهم.
- التخلص من مركزية الأوامر و فتح باب المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين.
- اعتماد التقنيات الحديثة في التواصل و خاصة في ما يتعلق بالتواصل مع العملاء.
- تعزيز ديمقراطية الإدارة خاصة في ظل المستوى الفكري العالي الغالب للأفراد في المؤسسة .
- أخذ سوق العمل كمعيار أساسي لتخطيط الاهداف و المسارات المقدمة خاصة و أنه من أهم مؤشرات الجودة الشاملة .
- تشجيع البحث و التطوير و تفعيل نظام الحوافز و المكافآت و وضع معايير تقييم أكثر تفصيلا .

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرفان
	الملخص بالعربية
	English Abstract
	قائمة الجداول والأشكال
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة (أ-ي)
أ	مقدمة
ب	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ج	نموذج وفرضيات الدراسة
ج	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
د	الدراسات السابقة
ز	منهج الدراسة
ز	اطار الدراسة
	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ل إدارة الجودة الشاملة
01	تمهيد
01	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
01	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
02	المطلب الثاني : أبعاد الجودة الشاملة
03	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
08	المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثاني: مزايا و عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	المطلب الرابع : جوائز الجودة
18	المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
19	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
19	المطلب الثالث : تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
20	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي ل القيادة الإدارية

21	تمهيد
21	<b>المبحث الأول: القيادة الإدارية</b>
21	المطلب الأول: مفهوم عملية القيادة
22	المطلب الثاني : الفرق بين القيادة والإدارة
23	المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية
23	المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية
24	المطلب الخامس: أنواع وأنماط القيادة الإدارية
25	<b>المبحث الثاني: نظريات القيادة</b>
25	المطلب الأول: نظرية السمات
26	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
28	المطلب الثالث: النظرية الموقفية
29	المطلب الرابع: المداخل الحديثة المعاصرة
32	<b>المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة</b>
32	المطلب الأول : القيادة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الثاني: عقبات القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة
32	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
34	تمهيد
34	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة</b>
35	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر –بسكرة-
39	<b>المبحث الثاني: مجتمع و عينة الدراسة</b>
40	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
44	المطلب الثاني: أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: صدق الدراسة
50	<b>المبحث الثاني: نتائج الدراسة</b>
51	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والفرضية الفرعية الأولى
52	المطلب الثاني: تحليل و تقييم متغيرات الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار فرضية العلاقة بين القيادة الادارية و أبعاد إدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
68	المطلب الخامس: إختبار الفرضيات الفرعية
73	<b>خلاصة الفصل</b>

73	التوصيات
	فهرس المحتويات
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الملاحق

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### المراجع العربية :

- الحسين محمد بدوي. (2001). تخطيط الانتاج و مراقبته. عمان: دار المناهج.
- القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- خالد بن جميل مصطفى زقزوق. (2008). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى. مملكة العربية السعودية: جامعة ام القوي.
- عطية، محسن علي. (2008). الجودة الشاملة والمنهج. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علوان نايف قاسم. (2005). إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- عواطف إبراهيم الحداد. (2009). إدارة الجودة الشامل. عمان: دار الفكر.
- مراد ناصر. (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي - حالة الجزائر. الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- مصطفى بلمقدم، يحيى برويات عبدالكريم. (2005). نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أبي بكر بلقايد. البحرين: جامعة البحرين، كلية التربية.
- مصطفى السائح. (2016). إدارة الجودة الشاملة ، جودة التعليم (المفهوم والأهمية). الاسكندرية: ورقة عمل مقدمة بكلية التربية الرياضية جامعة الاسكندرية.
- مهدي صالح السامرائي. (2007). ادارة الجودة الشاملة. الاردن: دار جرير.
- محمود حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل. (2009). نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل. المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة". الاردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- أحمد كردي. (2010). تعلم فن الاقناع و التأثير في الآخرين. مصر: كنانة.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (1999). الإدارة المدرسية - دراسات نظرية ميدانية. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- جمال الدين لعويسات. (دار هومة). مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة.
- د. بلال خلف السكارنة. (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة.
- د. شفيق رضوان. (1994). السلوكية الإدارية. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- د. كامل المغربي. (1995). أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى. بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- زيد منير عبوي. (2006). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- عباس، علي. (2004). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد المعطى محمد عساف. (1999). السلوك الاداري والتنظيمي. عمان: دار زهران للنشر.
- عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- علاقي، مدني عبدالقادر. (2000). راسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. مكتبة دار جددة.

عياصرة، على أحمد عبدالرحمن. (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. عمان: دار ومكتبة الحامد.

فيليب سادل. (2008). *القيادة*. مصر: مجموعة النيل العربية.

نجم عبود. (2011). *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*. الأردن: دار صفاء.

نواف كتعان. (1997). *القيادة الإدارية*. عمان: دار زهران.

## المراجع الأجنبية:

Bagad, V. (2008). *Total Quality Management*. india: Technical publication Pune.

C. Forzab, B. K. (2005). *TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis*. USA: Journal of Operations Management, Volume .

Charantimath, P. (2011). *Total Quality Management*. India: Dorling Kindersley.

Crainer, S. (1998). *The Ultimate Business Guru book: 50 thinkers who made management*. UK: Capstone Publishing Limited.

Dahlgard, J. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Taylor & Francis.

Dean, J. a. (1994). *“Management theory and total quality: improving research and practice through* . PP: Academy of Management Review.

Godfrey, J. J. (1999). *Juran’s Quality Handbook*. usa: McGraw-Hill.

Gupta. (2009). *Total Quality Management*. India: Tata McGraw Hill.

Kannana, V. (2005). *Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance*. Elsevier: Omega.

Mukherjee, P. (2006). *Total quality management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.

Oakland, J. (2003). *Total Quality Management: text with cases*. United Kingdom: Butterworth-Heinemann.

Samuel, L. S. (2004). *Total Quality Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.

Tompkins, J. (2005). *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning.

Venkatraman, S. (2007). *A framework for implementing TQM in higher education programs*. Quality Assurance in.

Zeithaml, A, V. &. (1988). *A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing.

Bass, B. M. (2008). *The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications*. 4th: managerial applications.

Brooks. (2003). *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organisations*. Prentice Hall.

Dawson, C. A. (2009). *managing change*. London: SAGE.

Dawson, C. A. (2009). *managing change, creativity, innovation*. London: SAGE.

Evans, J. R. (2008). *quality, performance excellence: management organizations and strategy*. Thomson.

Jens Rowold, K. H. (2007). *Transformational and charismatic leadership Assessing theonvergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CK* . The Leadership Quarterly .

John Bratton, K. G. (2005). *organizational*. USA: Thomson.

M.Bass, B. (2008). *The BASS handbook of leadership: theory. managerial applications*.

# فهرس الملاحق

الملحق رقم 01 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### دور القيادة الإدارية في نجاح إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:  
ربيع المسعود

إعداد الطالب:  
تامن أنيس

#### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	جودي سامية	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مهني أشواق	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2021

الملحق رقم 02

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان مذكرة تخرج " ماستر "

تحية طيبة وبعد..

في إطار دراسة حول: " دور القيادة الإدارية في نجاح إدارة الجودة الشاملة"، فيرجى التكرم بالمساعدة من خلال الإجابة الدقيقة على أسئلة هذا الاستبيان، علما بأن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و استكمالا لمتطلبات درجة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.

.. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

الطالب:

الأستاذ المشرف:

تامن أنيس

د. ربيع المسعود

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، لذا نرجو منكم وضع علامة **X** في المكان الذي يناسب اختياركم.

الجنس			
أنثى		ذكر	
العمر			
من 50 سنة فأكثر	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 20 إلى 29 سنة

المؤهل العلمي			
ماجستير أو أعلى	مهندس/مهندس دولة	ليسانس	تقني سامي أو أدنى

الخبرة			
أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 16 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع علامة في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد (لا أدري)	موافق	موافق تماما	البيان	الرقم
هل تطبق الادارة أساليب القيادة أم تنتهج الإدارة الرسمية التقليدية فقط ؟						
					تقوم بالمجازفة	01
					مناشدة العقل و العاطفة معا	02
					تركز على الفعالية	03
					تقوم بالتجديد	04
					تعمل على التنمية و التطوير	05
					الثقة بين القائد و فرق العمل	06
					فعل الشيء الصحيح	07
					تحديد ما يجب تحقيقه	08
					القيادة المتعددة أفضل من القيادة الفردية	09
					العمل تحت الأوامر أفضل من التفويض	10
					معاملة البالغ لبالغ أفضل من المعاملة كوصي " معاملة الأب لابنه"	11
					الطموح و السعي لبلوغ اقصى النتائج	12
					شمولية الرؤى لتعزيز فرص ايجاد الحلول	13
					استشراف المستقبل لتفادي المشاكل المفاجئة	14

					قوة و تأثير القائد مصدرها المنصب فقط	15
<b>هل تطبق الادارة مبادئ التخطيط الاستراتيجي</b>						
					بناء رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	01
					رسم خطط مستقبلية	02
					معرفة مصادر القوة وجوانب الضعف	03
					التركيز على الأهداف بعيدة المدى	04
					تؤكد على القيم الجوهرية	05
					الموازنة بين الاحتياجات	06
					الاهتمام برغبات العملاء عند رسم الخطط	07
					و ضع أهداف مرحلية واضحة	08
					اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة	09
					تحليل للفرص والتهديدات	10
<b>هل تعمل الادارة على مشاركة العاملين</b>						
					وجود ثقافة التشاور مع الموظفين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات	01
					الاهتمام بمشاركة العاملين في كل تحسين عمليات في المستويات	02
					تستخدم المعلومات الصحيحة التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار	03
					تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم	04
					اسلوب المشاركة في العمل	05
					التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي	06
<b>هل تركز الادارة على العملاء</b>						
					الاهتمام برضا العملاء	01
					الاستقصاء عن رغبات العملاء	02
					الاتصال المتميز مع العملاء	03
					معالجة شكاوي العملاء والأخذ برأيهم	04

					الالتزام بالفهم الدقيق لحاجات العملاء	05
<b>هل تقوم الادارة بتدريب العمال و تحفزهم</b>						
					يتم إنجاز المهام بالتعاون و روح الجماعة	01
					تعزير التفكير تجاه العمل لإتقانه	02
					تقديم دعم معنوي و تشجيع العاملين	03
					العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم	04
					تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل	05
					تقديم ترقيات و المكافأة مالية و الجوائز	06
<b>هل تقوم الادارة بالتقييم</b>						
					تقييم النتائج بشكل دوري	01
					استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي و الفردي	02
					تحليل البيانات المتعلقة بالجودة	03
					يعتمد الاساليب العلمية الاحصائية	04
<b>هل تعمل الادارة على التحسين المستمر</b>						
					مواكبة التطور التكنولوجي في المجال	01
					تطوير العمليات الادارية وفقا للمواصفات المطلوبة	02
					يتم تحيين مؤشرات اداء العمليات	03
					التشجيع على الإبداع و الحلول المبتكرة	04
<b>هل تحاول الإدارة تطبيق نظم ادارة الجودة بشكل فعال</b>						
					التزام الإدارة العليا بالجودة.	01
					تكوين فريق تحسين الجودة.	02
					تحديد التكلفة.	04
					تعزير الوعي.	05
					إنشاء يوم توعوي للجودة الشاملة .	06
					إنشاء مجالس للجودة الشاملة.	07
					استمرار و تكرار في عملية تحسين الجودة الشاملة	08

					تسعى الإدارة إلى بناء سمعة جيدة.	09
					التخطيط الصحيح للتخلص من العيوب.	10

شكرا على تعاونكم ..

الملحق رقم 03 :

مخرجات برنامج spss

Statistics

		الجنس	العمر	العلمي المؤهل	الخبرة
N	Valid	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0

**الجنس**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	1,5	1,5	1,5
	1	23	34,3	34,3	35,8
	2	43	64,2	64,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**العمر**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29 الى 20 من سنة	11	16,4	16,4	16,4
	سنة 39 الى 30 من	13	19,4	19,4	35,8
	سنة 49 الى 40 من	28	41,8	41,8	77,6
	فأكثر سنة 50 من	14	20,9	20,9	98,5
	الع	1	1,5	1,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**العلمي المؤهل**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أدنى أو سامي تقني	3	4,5	4,5	4,5
	ليسانس	7	10,4	10,4	14,9
	دولة مهندس/مهندس	11	16,4	16,4	31,3

أعلى أو ماجستير	45	67,2	67,2	98,5
المؤهل	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	17	25,4	25,4	25,4
10 إلى 5 من سنوات	7	10,4	10,4	35,8
سنة 16 إلى 11 من	17	25,4	25,4	61,2
سنة 16 من أكثر	25	37,3	37,3	98,5
ال	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج و العقل مناشدة الإدارة تطبق [معا العاطفة]	66	4,17	,970
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [بالمجازفة تقوم]	66	2,56	,930
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [الفعالية على تركز]	66	3,56	,930
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [بالتحديد تقوم]	66	3,65	1,000

أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [التطوير و التنمية على تعمل]	66	3,76	1,024
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [العمل فرق و القائد بين الثقة]	66	3,82	1,051
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [الصحيح الشيء فعل]	66	3,73	,833
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج [تحقيقه يجب ما تحديد]	66	4,09	,739
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج القيادة من أفضل المتعددة القيادة [الفردية]	66	3,42	1,164
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج من أفضل الأوامر تحت العمل [التفويض]	66	2,27	1,284
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج المعاملة من أفضل لبالغ البالغ معاملة [ "لابنه الأب معاملة " كوصي]	66	4,21	,775
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج اقصى لبلوغ السعي و الطموح [النتائج]	66	4,23	,740
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج ايجاد فرص لتعزيز الرؤى شمولية [الحلول]	66	3,71	,818

أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج المشاكل لتفادي المستقبل استشراف [المفاجئة]	66	3,50	,965
أم القيادة أساليب الإدارة تطبق هل فقط التقليدية الرسمية الإدارة تنتهج المنصب مصدرها القائد تأثير و قوة [فقط]	66	3,11	1,254
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل واضحة رسالة بناء [الاستراتيجي ومكتوبة ومفهومة]	66	4,30	,701
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل [مستقبلية خطط رسم] الاستراتيجي	66	4,12	,621
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل القوة مصادر معرفة [الاستراتيجي الضعف وجوانب]	66	3,86	,677
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل الأهداف على التركيز [الاستراتيجي المدى بعيدة]	66	3,68	1,025
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل القيم على تؤكد [الاستراتيجي الجوهرية]	66	3,62	,924
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل بين الموازنة [الاستراتيجي الاحتياجات]	65	3,51	,921
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل برغبات لاهتمام [الاستراتيجي الخنطط رسم عند العملاء]	66	3,48	1,011
التخطيط مبادئ الإدارة تطبق هل مرحلية اهداف ضع و [الاستراتيجي واضحة]	65	4,05	,482

مشاركة على الادارة تعمل هل مع التشاور ثقافة وجود] العاملين في تؤثر التي القضايا حول الموظفين العمليات جودة	66	3,58	,912
مشاركة على الادارة تعمل هل العاملين بمشاركة الاهتمام] العاملين في عمليات تحسين كل في المستويات	66	3,68	,931
مشاركة على الادارة تعمل هل المعلومات تستخدم] العاملين في محددة فائدة تحقق التي الصحيحة القرار صنع عملية	66	3,85	,707
مشاركة على الادارة تعمل هل العاملين مقترحات تطبيق] العاملين التقييم بعد	66	3,30	,944
مشاركة على الادارة تعمل هل العمل في المشاركة اسلوب] العاملين	66	3,94	,630
مشاركة على الادارة تعمل هل الجماعي العمل على التركيز] العاملين الفردى العمل من اكثر الفريق وروح	66	3,86	,926
العملاء على الادارة تركز هل العملاء برضا الاهتمام]	66	3,44	1,025
العملاء على الادارة تركز هل العملاء رغبات عن الاستقصاء]	66	3,52	,846
العملاء على الادارة تركز هل العملاء مع المتميز الاتصال]	66	3,35	,953
معالجة] العملاء على الادارة تركز هل برأيهم والأخذ العملاء شكاوي	66	3,42	,912
الالتزام] العملاء على الادارة تركز هل العملاء لحاجات الدقيق بالفهم	66	3,35	,903
و العمال بتدريب الادارة تقوم هل و بالتعاون المهام إنجاز يتم] تحفزهم الجماعة روح	66	4,09	,799

و العمال بتدريب الادارة تقوم هل العمل تجاه التفكير تعزيز] تحفزهم [إلتقانه	66	3,74	,847
و العمال بتدريب الادارة تقوم هل و معنوي دعم تقدم] تحفزهم [العاملين تشجيع	66	3,64	1,062
و العمال بتدريب الادارة تقوم هل يجب قيمة ذو مورد العاملين] تحفزهم [تطويرهم	66	3,86	,910
و العمال بتدريب الادارة تقوم هل على العاملين تدريب] تحفزهم [المشاكل حل اساليب	66	3,35	1,060
و العمال بتدريب الادارة تقوم هل المكافأة و ترقيات تقدم] تحفزهم [الجوائز و مالية	66	3,18	1,108
تقييم] بالتقييم الادارة تقوم هل [دوري بشكل النتائج	66	4,06	,742
استخدام] بالتقييم الادارة تقوم هل القيادي الأداء لتقييم الجودة بيانات [الفردى و	66	3,62	,855
تحليل] بالتقييم الادارة تقوم هل [بالجودة المتعلقة البيانات	66	3,48	,789
يعتمد] بالتقييم الادارة تقوم هل [الاحصائية العلمية الاساليب	66	3,80	,932
التحسين على الادارة تعمل هل التكنولوجى التطور مواكبة] المستمر [المجال فى	66	4,08	,686
التحسين على الادارة تعمل هل الادارية العمليات تطوير] المستمر [المطلوبة للمواصفات وفقا	66	3,58	,962
التحسين على الادارة تعمل هل اداء مؤشرات تحيين يتم] المستمر [العمليات	66	3,52	,916

التحسين على الادارة تعمل هل و الإبداع على التشجيع] المستمر [المبتكرة الحلول	66	3,55	1,084
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل الإدارة التزام] فعال بشكل الجودة [.بالجودة العليا	66	3,97	1,022
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل فريق تكوين] فعال بشكل الجودة [.الجودة تحسين	66	3,83	,597
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل [.التكلفة تحديد] فعال بشكل الجودة	66	3,05	,902
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل [.الوعي تعزيز] فعال بشكل الجودة	66	3,44	,947
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل يوم إنشاء] فعال بشكل الجودة [.الشاملة للجودة توعوي	66	2,85	,846
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل مجالس إنشاء] فعال بشكل الجودة [.الشاملة للجودة	66	3,12	,920
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل و استمرار] فعال بشكل الجودة الجودة تحسين عملية في تكرار [الشاملة	66	3,42	,929
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل التخطيط] فعال بشكل الجودة [.العيوب من للتخلص الصحيح	66	3,56	,994
ادارة نظم تطبيق الإدارة تحاول هل الإدارة تسعى] فعال بشكل الجودة [جيدة سمعة بناء إلى	66	4,35	,690
01قي	66	3,6364	,65366
02تخطيط	66	3,5530	,66869
03مشاركة	66	3,7197	,77524
omala	66	3,3939	,93856

tadrib	66	3,6364	,80166
ta9yiii	66	3,9318	,75389
tahsin	66	3,8106	,77343
totalq	66	4,1591	,77041
Valid N (listwise)	64		

## RELIABILITY

/VARIABLES=01قفي 02تخطيط 03مشاركة omala tadrib ta9yiii tahsin totalq

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Correlations

		01قفي	02تخطيط	03مشاركة	omala	tadrib	ta9yiii	tahs
01قفي	Pearson Correlation	1	,714**	-,045	-,214	-,095	,074	-,
	Sig. (2-tailed)		,000	,721	,084	,449	,556	,
	N	66	66	66	66	66	66	
02تخطيط	Pearson Correlation	,714**	1	-,297*	-,297*	-,258*	-,061	-,3
	Sig. (2-tailed)	,000		,015	,015	,037	,624	,
	N	66	66	66	66	66	66	
03مشاركة	Pearson Correlation	-,045	-,297*	1	,545**	,712**	,684**	,7
	Sig. (2-tailed)	,721	,015		,000	,000	,000	,
	N	66	66	66	66	66	66	
omala	Pearson Correlation	-,214	-,297*	,545**	1	,751**	,468**	,6
	Sig. (2-tailed)	,084	,015	,000		,000	,000	,
	N	66	66	66	66	66	66	
tadrib	Pearson Correlation	-,095	-,258*	,712**	,751**	1	,537**	,7
	Sig. (2-tailed)	,449	,037	,000	,000		,000	,
	N	66	66	66	66	66	66	

ta9yiii	Pearson Correlation	,074	-,061	,684**	,468**	,537**	1	,6
	Sig. (2-tailed)	,556	,624	,000	,000	,000		,
	N	66	66	66	66	66	66	
tahsin	Pearson Correlation	-,108	-,367**	,725**	,634**	,756**	,650**	
	Sig. (2-tailed)	,389	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	
totalq	Pearson Correlation	-,135	-,233	,655**	,683**	,643**	,675**	,6
	Sig. (2-tailed)	,278	,060	,000	,000	,000	,000	,
	N	66	66	66	66	66	66	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,899	,331		2,716	,008
	01تي	,730	,090	,714	8,148	<,001

a. Dependent Variable: 02تخطيط

#### Model Summary

Mode	R	Adjusted R	Std. Error of	R Square	F
1	R	Square	the Estimate	Change	Change
1	,714 <sup>a</sup>	,509	,47213	,509	66,386

a. Predictors: (Constant), 01في

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,798	1	14,798	66,386	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	14,266	64	,223		
	Total	29,064	65			

a. Dependent Variable: 02تخطيط

b. Predictors: (Constant), 01في

مشاركة العاملين

### Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,045 <sup>a</sup>	-,014	,78048	,002	,129

a. Predictors: (Constant), 01في

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,079	1	,079	,129	,721 <sup>b</sup>
	Residual	38,986	64	,609		
	Total	39,064	65			

a. Dependent Variable: 03مشاركة

b. Predictors: (Constant), 01في

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,913	,547		7,153	<,001
	01في	-,053	,148	-,045	-,359	,721

a. Dependent Variable: 03مشاركة

التركيز على العملاء

**Model Summary**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,92389	,046	3,080

a. Predictors: (Constant), 01في

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,629	1	2,629	3,080	,084 <sup>b</sup>
	Residual	54,628	64	,854		
	Total	57,258	65			

a. Dependent Variable: omala

b. Predictors: (Constant), 01في

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	-Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,513	,648		6,969	<,001
	01في	-,308	,175	-,214	-1,755	,084

a. Dependent Variable: omala

تدريب العاملين

### Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,095 <sup>a</sup>	-,007	,80426	,009	,580

a. Predictors: (Constant), 01في

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,375	1	,375	,580	,449 <sup>b</sup>
	Residual	41,398	64	,647		
	Total	41,773	65			

a. Dependent Variable: tadrib

b. Predictors: (Constant), 01في

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	VIF
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4,059	,564		7,200	<,001	
	01في	-,116	,153	-,095	-,761	,449	1,000

a. Dependent Variable: tadrib

التقييم

### Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,074 <sup>a</sup>	-,010	,75769	,005	,350

a. Predictors: (Constant), 01في

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,201	1	,201	,350	,556 <sup>b</sup>
	Residual	36,742	64	,574		
	Total	36,943	65			

a. Dependent Variable: ta9yiii

b. Predictors: (Constant), 01في

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,622	,531		6,821	<,001
	01في	,085	,144	,074	,592	,556

a. Dependent Variable: ta9yiii

التحسين المستمر

**Model Summary**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,108 <sup>a</sup>	-,004	,77490	,012	,754

a. Predictors: (Constant), 01في

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,453	1	,453	,754	,389 <sup>b</sup>
	Residual	38,430	64	,600		
	Total	38,883	65			

a. Dependent Variable: tahsin

b. Predictors: (Constant), 01في

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,275	,543		7,871	<,001
	01في	-,128	,147	-,108	-,868	,389

a. Dependent Variable: tahsin

إدارة الجودة

### Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,135 <sup>a</sup>	,018	,76926	,018	1,195

a. Predictors: (Constant), 01في

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,707	1	,707	1,195	,278 <sup>b</sup>
	Residual	37,872	64	,592		
	Total	38,580	65			

a. Dependent Variable: totalq

b. Predictors: (Constant), 01في

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant )	4,739	,539		8,790	<,001
	01في	-,160	,146	-,135	-1,093	,278

a. Dependent Variable: totalq