

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة بجامعة غرداية

تحت إشراف:

أ.رميلة لعمور

من إعداد الطالبات:

عامرة صديقي

فاطمة الزهراء سايح

هجيرة جربوعة

السنة الجامعية: 2014/2013

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة بجامعة غرداية

تحت إشراف:

أ.رميلة لعمور

من إعداد الطالبات:

عامرة صديقي

فاطمة الزهراء سايح

هجيرة جربوعة

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء:

الحمد لله رب العرش العظيم، الذي جاد علينا بنور العلم، فأنعم عليا بتوفيقني في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة، وأزكى الصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

أهدي ثمرة جهدي إلى :

إلى قرة عيني إلى نور حياتي، رفيقة دربي إلى من كانت أما وأختا وصديقة إلى من جلبتني إلى هذه الحياة إلى من كان لها دورا فعالا في وصولي إلى هذه المرحلة، مهما قلت أو فعلت لن أو فيك حقكي أُمي الغالية

إلى الشمعة التي احترقت لتضيء لي تاج الرؤوس وكبرياء النفوس أبي الغالي. أطال الله في عمرهما.

إلى النور الذي لا أتمنى أن ينطفئ جدتي الغالية.

إلى من شاركهم وتذوقت معهم أجمل أيام حياتي إلى أعز أناس على قلبي إخواني : عبد الحق - لخصر - إبراهيم - عبد الحكيم - عبد المنعم.

إلى أختي الغالية والحبيبة راضية.

إلى خالاتي (أم الخير - خديجة - مليانة - فتيحة - رقية-رييحة) إلى خالي الوحيد إيعيش.

إلى عماتي (فاطمة - الشيخة - ميلودة - فاطنة_عنيات_رقية_خيرة-مباركة) إلى أعمامي (ابن يعيش - العلي - زيدان - رابح - علال_خالد_العيد وبالأخص عمي محمد).

إلى أبنائي وبناتي خالتي على رأسهم عبد الرؤوف، إلى أبنائي وبنات عماتي وبالأخص تهامي وعبد القادر إلى رفيقة دربي التي مدت لي يد العون اللتين عشت معهم افضل ايامي حياتي وكانت بمثابة أختاي حنان ونجوى مصاطفي.

إلى كل صديقاتي : فتيحة - شريفة - حليلة - خضرة - حفصة - مسعودة - عفاف، منيرة_ام الخير_رقية

إلى رفيقتي في المسار الجامعي والتي كان لها دور فعال في إنجاز هذه المذكرة عامرة.

إلى كل عائلة بن لعلى وجوده من قريب أو بعيد.

إلى كل من ساعدني في إنهاء مشواري الدراسي.

فاطمة الزهراء

بكل الامتنان والحب والاحترام بكل قدسية كلمة وصفتها بكل نبضة قلب تردد أنفاسي أهدي
إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، إلى من
غمرتني، بحبها وعطفها وحنانها إلى من يعجز اللسان على الشناء عليها والقلم عن وصف فضلها،
إلى الجنة التي تحت قدميها أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ضلمة جهلي وكان خير مرشد إلى نحو العلم والمعرفة، إلى
من ضحى من أجل أن ينير دربي وطريقي، إلى من زرع فينا الثقة "أبي العالي والحبيب
والقريب إلى قلبي" أطال الله في عمره
إلى روح جدي وجدتي الطاهرتين.

إلى جدتي ميلودة أطال الله في عمرها.

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء : لحسن-أسماء-أم كلثوم-الحبيب-
مروة-عبد الحكيم.

إلى أعمامي وعماتي كل واحد باسمه وأولادهم بالأخص عمي ميلود وزوجته فاطمة وابنتهما
الكتكوت البشير النذير. إلى كل أخوالي وخالات وأولادهم وبالأخص خالتي بختة.
إلى كل من يحمل لقب صديقي وأولاد يحي. وإلى بنات عمتي أمينة وسهيله.

إلى كل من جمعني بهم القدر وكانوا خير رفقة لي طيلة حياتي : حليلة وصباح جبريط، إكرام
طوبان، شريفة لحباكي.

إلى كل من جمعني بهم الحياة الجامعية : عائشة عبد الواحد، عائشة ، غزالة ، إيمان هامل،
سهيلة هبية، نعيمة العربي، حبيبة الزوى، جمعة شعيب، فوزية، حنان ونجوى مصاطفي،
مسعودة، فتيحة، إيمان بن عطلة، خضرة، نزيهة، حفيظة، خديجة، فايزة، مريم قرادي.

إلى كل من علمني حرفا طيلة فترة تكويني من الابتدائي إلى الجامعة أساتذتي الكرام.

إلى من كانت سببا بعد الله سبحانه وتعالى في شفائي سمية دحمان.

إلى كل طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال دفعة 2014/2013 وأخص بالذكر زميلتي فاطمة
الزهراء وهجيرة.

إلى كل وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إهداء:

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع
فاللهم لك الحمد حتى ترضى، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
إلى أعز ما أملك في الوجود أُمي الغالية، أطل الله في عمرها.
إلى أبي الغالي أطل الله في عمره.
إلى شقيقتي: مشيرة، مريم، كنزة.
إلى شريك حياتي محمد سلاق. وكل عائلة سلاق.
وإلى البرعم زكرياء
إلى كل من يحمل لقب جربوعة والشعاشعية. إلى كل الأهل والأقارب.
إلى كل الصديقات والزميلات. مكاوي مسعودة وبوشنقة رقية
وإلى كل من وقف معي لإنجاز هذا العمل.
إلى كل من علمني حرفاً في هذه الحياة.
إلى كل طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال دفعة 2014/2013 وخاصة عامرة وفاطمة الزهراء.
إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي أهدي هذا العمل.

هجيرة

الشكر والعرفان

الحمد لله عز وجل على عظيم نعمته أوهبنا العقل وحسن التدبير والتوكل والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

نتوجه بالشكل الجزيل لأستاذتنا الفاضلة أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية الأستاذة "لعمور رميلة" التي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة، قدمت نصائحها وإرشاداتها القيمة، التي من خلالها تم بعون الله إنجازها هذا العمل.

كما نشكر كل الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وعمال المكتبة المركزية بالجامعة وخاصة "صيتي عمر".

كما أخص بالذكر من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة "قرادي فاطمة" و "يعقوبي سليم" دون أن أنسى "سويد بوحفص" و "حاج قويدر عيسى".

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث

عامرة

فاطمة الزهراء

هجيرة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية ، وتوصلنا

إلى النتائج التالية:

- التحديات التي يواجهها الإنسان تزداد يوم بعد يوم في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم، العولمة الجديدة إذ كان لابد من مواكبة هذه التغيرات بحيث يكون ذلك بالتدريب المستمر الذي يكون القيادة الإدارية الناجحة، كما أن القيادة الفعالة تحقق أهمية كبيرة، كما توجد مجموعة من الأساليب القيادية يتم الإتياع بمنهجها.
- لدى القيادات العليا بجامعة فرد إلى إدراك وفهم لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا بنسبة % 66,67.
- 75 % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تدرك أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة على المنتج أو الخدمة بل نظام شامل غايته تحسين وتطوير أداء وكفاءة الجامعة باستمرار.

وكانت أهم التوصيات كالتالي:

- أن يتم تعزيز مبدأ القيادة الإدارية لدى جميع متخذي القرار في الجامعة بحيث تصبح إدارة الجودة الشاملة ثقافة تتبناها الشركة وتسعى إلى نشرها بين مختلف العاملين بها وجعلها أحدث الثوابت الأساسية في سياسة الجامعة بالإضافة إلى التركيز على المبادئ التالية : الموارد البشرية، مبدأ التخطيط الإستراتيجي .
- أن تزيد الجامعة من برامجها التدريبية حول نظام الجودة الشاملة
- إجراء العديد من الدراسات حول القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.
- استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب.

Summary of the Study

This study is aimed to know the role of administrative leadership in achieving total quality management at the University of Ghardaia

We reached the following conclusions:

- Challenges faced by human increasing day by day in the light of technological advances and the information revolution and the clash of values , the new globalization , as it was necessary to keep up with these changes so that the continuous training which is the administrative leadership of successful , and effective leadership achieved great importance , as there are a range of methods of leadership are Bmenhjha be followed
- with the senior leadership at the University of the individual to recognize and understand the importance of the concept of total quality management and this increased by 66.67. %
- 75 %•of respondents agree that senior management is aware that TQM is not just a program for quality and that are intended to control the product or service rather than a comprehensive system to improve and develop the performance and efficiency of the university down.

The main recommendations are as follows:

- be promoting the principle of administrative leadership at all decision-makers in the university so that it becomes the TQM culture adopted by the company and seeks to disseminate among the various employees and make it the latest fundamental constants in university policy in addition to focusing on the following principles: human resources , the principle of strategic planning
- to increase the university of their training programs on comprehensive quality system
- conducting several studies on administrative leadership and total quality management
- exploit the feedback from control procedures appropriately

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع:
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ_د	المقدمة العامة
20	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
22	المطلب الأول: القيادة الإدارية
22	I. مفهوم القيادة الإدارية
22	II. أهمية القيادة الإدارية
23	III. أنواع القيادة الإدارية
25	IV. القيادة الإدارية الفعالة
27	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة
27	I. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
28	II. أهمية إدارة الجودة الشاملة
29	III. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	IV. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
35	المطلب الثاني: الدراسات العربية
37	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
38	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل.....
40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
41	تمهيد.....
42	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
42	المطلب الأول: الطريقة المستعملة.....
45	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة.....
47	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
47	المطلب الأول: تفرغ وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات الثلاث.....
55	المطلب الثاني: تفسير وتحليل نتائج الدراسة.....
57	خلاصة الفصل
58	الخاتمة.....
62	قائمة المصادر والمراجع.....
66	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	توزيع أداة الدراسة	01
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
44	توزيع أفراد العينة حسب إدارة الجامعة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة	05
46	قيم ألفا لمعاملات فترات الأداة	06
48	مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل	07
50	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا	08
53	معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	09

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	المهارات القيادية	01
30	العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة	02
49	التمثيل بالأعمدة البيانية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابة أفراد الدراسة عن عبارات المحور الأول	03
52	التمثيل بالأعمدة البيانية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابة أفراد الدراسة عن عبارات المحور الثاني	04
54	التمثيل بالأعمدة البيانية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابة أفراد الدراسة عن عبارات المحور الثالث	05

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
67	الاستبيان	01
71	جداول الـ SPSS	02

المقدمة العامة

المقدمة :

تعتبر المنظمات بمختلف أشكالها وأهدافها مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية محددة من أجل الوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف ومواكبة المتغيرات الحاصلة التي يشهدها العالم في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية فأصبح من الأنسب للمنظمات إيجاد مجموعة من الوسائل التي تضمن المحافظة على هذا الاستقرار هذا من جهة ومن جهة أخرى يتمكن فاعلوها من أداء أدوارهم وأعمالهم بشكل جيد وفعال لتحقيق الأهداف ورغبات إدارية وهذه الأخيرة التي تمتد بذورها إلى الوقت الذي بدء فيه التفاعل والتجانس الاجتماعي وتقسيم العمل على مختلف الأفراد والجماعات داخل المنظمات المتعددة حيث بعد القائد محل اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذي تحددت واختلقت الدراسة حول طرق تأشيرته على المرؤوسين وطريقة التعامل معهم فبواسطة القائد يتم صنع الأهداف والغايات ومن بين هذه الأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد نظام إدارة الجودة الشاملة لحد المدخل الإدارية التي تساعد المنظمات على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة مما يحقق لها موقف تنافسي يعزز مكانتها ويضمن ديمومتها وبقيائها بما يتلاءم والتحريات التي يشهدها العالم اليوم.

إن تبني هذا المدخل الإداري يتطلب من الإحارة العليا إحداث تغييرات وإعادة التفكير بشكر جذري في العمليات المختلفة التي تتم داخل المنظمة.

ونظراً للنجاح الملحوظ الذي سجله تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص في ظل التنافس الاقتصادي والإداري بين المنظمات الحكومية ومنظمات إدارة الأعمال، فقد دفع ذلك إلى تبني نفس معايير هذا النظام، ويعالج نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية المشكلات المزمنة التي تعاني منها الأجهزة البيروقراطية ، والتكلفة المتعاظمة لتقدم الخدمات للجمهور وما يصاحبها من إهدار للمال العام، فالمنظمات الحكومية على وجه الخصوص تواجه تحديات حرجة أخرى مؤثرة يقع على قمة هذه التحديات الصورة الذهنية السلبية لدى المواطن العميل الرئيسي للمنظمة الحكومية بشأن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة، وتتكون تلك الصورة الذهنية من خلال تراكمات تاريخية مستمرة ومتصلة بأداء المنظمات الحكومية وسلوكيات موظفيها ومخرجاتها.

ومن هذا تأتي إشكالية البحث التي نرى من خلالها أنه أصبحت مفاهيم القيادة الإدارية والجودة الشاملة الشغل الشاغل للمنظمات الحكومية، التي نسعى التعرف على كيفية دراستها وتحليلها وإيجاد صيغة الربط بينهما.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق عرضه يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة ؟

ويقتضي معالجة هذا التساؤل بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل تدرك القيادات العليا لجامعة غرداية مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ؟

2- ما هي المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية ؟

3- ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية.

فرضيات الدراسة :

- 1- هناك إدراك وفهم القيادات العليا في جامعة غرداية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 2- هناك مجموعة من المتطلبات ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية.
- 3- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية.

أسباب اختيار الموضوع :

عادة ما يكون لكل بحث عملي دوافع اختياره تكون في البداية على شكل فكرة يحاول البحث أن يوظفها من أجل دراستها واكتشاف أسبابها ثم الخروج بنتائج. واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن اعتباطي وإنما جاء لأسباب موضوعية من أهمها:

- إثراء البحث العلمي بالمساهمة ولو بالقليل.
- يعتبر الموضوع أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التي هي تخصصنا.
- بحوث القيادة تكاد تخلو من معالجة دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهمية اختيار الموضوع :

- تتجسد أهمية الموضوع في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الأبحاث ذات الصلة بالموضوع وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية له.
- إن موضوع القيادة من المواضيع التي لا زالت في حاجة إلى المزيد من البحث والتجديد.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة الخاصة بالجامعة لدعم علمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.
- ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة كونها تتناول موضوعا في غاية الأهمية ألا وهو إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث دور القيادة في تحقيقها وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجديرة بالدراسة والبحث.

أهداف الدراسة :

- إلقاء الضوء على الموضوع وإبراز أهميته.
- محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها الموضوع وإزالة الالتباس والغموض.
- التعرف على مفاهيم حول القيادة الإدارية.
- التعرف على مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة.
- والأهداف الأساسي معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية.

حدود الدراسة :

أ- المجال المكاني : لقد اخترنا جامعة غرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية.

- (ب) - المجال الزمني : امتدت الحدود الزمنية للدراسة الميدانية خلال أواخر شهر أبريل وبداية شهر ماي حيث قمنا بتوزيع الاستمارات ثم استرجاعها في نفس الشهر.
- (ج) - المجال الموضوعي: تقتصر الدراسة على دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي دراسة حالة بجامعة غرداية.
- (د) - المجال البشري: تم التركيز على القيادات في جامعة غرداية من خلال توزيع الاستبيان.

منهج البحث والأدوات المستخدمة :

إن اختيار منهج الدراسة أمر ضروري لا يمكن بدونه لأي بحث أن يكتمل، وأن يكون له قيمة علمية، وإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا الإطار المنهجي المتبع، لذا فقد تعددت المناهج بتعدد الدراسات وباختلاف المواضيع بما فلكل منهج خصائص تميزه عن غيره والمنهج "هو الطريقة العلمية المنتظمة التي يسلكها العقل أو برنامج العمل المستخدم في دراسة موضوع ما أو إجراء البحوث العلمية يقصد الوصول إلى حل مشكلات البحثية"¹

ولذلك سوف نعتمد المنهج الوصفي ومنهج الإحصائي التحليلي خلال بحثنا هذا للتوصل إلى تعليمات ذات معنى تسهم في زيادة التعرف على الظاهرة المدروسة، وقمنا باستخدام الأدوات التالية :

- العينة : نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من مجتمع الدراسة اخترنا عينة تتكون من 30 قائد في الجامعة.

- الاستمارة الإستبائية : هي أكثر أدوات البحث شيوعا في استخدام في ميادين المتعلقة بالعلوم الاقتصادية.

صعوبة البحث :

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، من بين الدراسة التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي :

- ضيق الوقت لإنجاز بحث متكامل يحتاج إلى وقت كثير للإلمام به.

- صعوبة في فهم الطريقة الجديدة طريقة ال IMRAD.

- صعوبة في توزيع الاستبيان.

- والصعوبة في spss.....

هيكل الدراسة :

تتضح أهمية دراستنا في تحديد طريقة التأثير المتغير الأول القيادة الإدارية في المتغير الثاني "إدارة الجودة الشاملة" وما هي أهم النتائج وعليه عاجلت دراستنا هذا الموضوع وللإجابة على مجموع التساؤلات الدراسة يتم وضع خطة بحثية مقسمة إلى فصلين :

¹. محمد عوض العايدي، إعداد وكتابة بحوث والرسائل الجامعية، شمس المعارف، القاهرة، ط1، ص 63.

الفصل الأول : نتناول فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية، تتمثل في القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما وإبراز الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الموضوع ثم التعقيب عليها وفي الأخير خاتمة لهذا الفصل.

الفصل الثاني : تناولنا فيه الجانب الميداني حيث تطرقنا من خلاله إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث كما قمنا بتحليل الجداول البسيطة والمركبة ثم تطرقنا إلى النتائج والمناقشة وفي الأخير خاتمة الفصل.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تمهيد :

قد أصبح للقيادة أهمية كبيرة في عصرنا الحاضر وذلك بسبب التقدم العلمي والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة والتغير في المفاهيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول إلى الأحسن مما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح مفهومها اليوم أشمل بكونه وظيفة من وظائف الإنتاج والعمليات بل تعدى مفهومها ليمثل جودة المدخلات المستخدمة وهذا ما أدى إلى ضرورة تطبيق أنظمة إستراتيجية فعالة ، وتعد إدارة الجودة أحد أهم تلك الأنظمة، وللقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد تعدد الأدوار لتصل إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي تخص القيادة وإدارة الجودة الشاملة من تعاريف وأهمية وأنواع ضمن مبحثين وتمثل في :

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تعتبر القيادة الإدارية من العلوم الأكاديمية والتي لها أصولها النظرية والتطبيقية كما أن اتساع مجالات الدول ونشاطها يجعل معرفة طبيعة القيادة ومجالاتها أمر حتمي لا بد منه ، كما أن الجودة الشاملة تحضى باهتمام خاص نظرا لضرورتها وتحدد جوانبها ، وسوف نتناول في هذا المبحث القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

I. مفهوم القيادة الإدارية : لقد اختلفت وتعددت مفاهيم القيادة الإدارية وتباينت وجهات نظر الباحثين كل حسب الظروف الخاصة ، فقد استطاع الدكتور إبراهيم عصمت مطاو بأن يعرفها على أنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه نشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه ، أو استمالة أفراد الجماعة لتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون ويقتنعون بأهمية فيتفاعلون معا بطريقة تضم تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف ، لذا فإن القيادة تقوم بدور مؤثر في التطور والتقدم نحو تجسيد الخطط المرسومة¹.

ويعرفها حسن الخطاب : "بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجاتهم."

يعرف كل من كوفتز KOONTZ وأودونيل ODonuel القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"².
من خلال هذه التعاريف يمكن أن تحدد ثلاث شروط لا بد من توفرها لانبثاق القيادة وهي :

- وجود جماعة من الناس شخصيين أو أكثر.
- وجود شخص بين أعضاء الجماعة وتعاونها وتحقيق السلوك الإيجابي بين باقي الأعضاء.
- وجود هدف العملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك³.

II - أهمية القيادة الإدارية :

قال تعالى : "ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين" (البقرة آية 251).

¹ طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2001م-1421 ص50.

² مراد زغمي "دراسات في تسيير الموارد البشرية" دار قرطبة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008م-1429هـ، ص 54-55.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007م-1428م ص 138-

فالقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكارات التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم¹.

وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وفعالية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها. ويمكن أن نستخلص أهمية القيادة فيما يلي :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، إذ أنهم رأس المال الأهم في المورد الأعلى².
- تعمل على تماسك الأفراد وتعاونهم وتجانسهم.
- تحقيق التنسيق والتوافق بين الآراء ووجهات النظر.
- تحمي الجماعة من الأحداث الطارئة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تعطي القيادة قوة هائلة للجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها.

III. أنواع القيادة الإدارية :

هناك أنواع للقيادة الإدارية، تلك الأنواع التي حددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم إلى جانب نوع المرؤوسين ونوع البيئات التي يتواجد فيها ومنها :

1- القيادة الأوتوقراطية :

هي نوع من القيادات التي تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية ، المستعملة في هذا الإطار والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها سواء كانت معبرة عن طموحهم أو مشاعرهم أم لا، لا يسمح بمقاطعتها أو رفضها أو الاعتراض عليها أو رفضها.

كما أن مسألة التخطيط والتنظيم وإدارة الأعمال، تترجم من قبل القائد دون الرجوع الآخر بآراء الجماعة أو قبول الإضافات والحوادث التي تعني العمل وتشد به نحو الإصلاح³.

القائد الأوتوقراطي يقوم بالتفتيش على كل كبيرة وصغيرة ، ويعمل على عقد اجتماعات قصيرة بهدف إصدار التعليمات والأوامر حيث أنه يلتزم بجهة الإجراءات ، كما أنه متابع جيد ومتحمس للعمل لدرجة كبيرة مما يساهم في

¹ محمد حسين العجمي، الإنتاجات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008م-1428هـ ص 65-66.

² نفس المرجع ص 171.

³ طارق عبد الحميد البدوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الإنتاجية العالية والكبيرة في وجوده وفي حالة غيابه عن المنظمة فإن النظم يميل إلى الانقلاب التدريجي، وهو قائد لا يعبر العلاقات الإنسانية اهتماما ما يذكر ولا يثق بالموظفين كثيرا مما لا يسمح بتفويض لآخر إطلاقاً¹.

2- القيادة الديمقراطية :

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل، وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وتتوفر لها كامل الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيها بينها أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث فيهم روح التفاعل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى خلق القيادة والقادة، والتي تنبع من حالة الرضا، لأن أساس العمل التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار، فيندفع الجميع نحو العمل بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي تمثلهم².

3- القيادة الحرة (المنطلقة) :

في هذا النوع يكون القائد محايداً لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة إظهار الاستعداد للمعاونة والنصيحة إذا طلب منه ويترك الحرية للفرد والجماعة، وعلى العمل سطحية لا يحاول بما تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم، وليس هناك ثواب أو عقاب، والأفراد لهم حرية مطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفقاء العمل برية كاملة إذا غاب القائد يكون الإنتاج في غيابه مساوياً أو أقل أو أكثر مما كان موجوداً حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.

يفقد القائد في نهاية السيطرة على أفراد الجماعة ويؤدي هذا الأسلوب الفوضوي إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى اللامبالاة وعدم توفر ممارسة حقيقية للعمل وإحراق في تعبئة الطاقة وقناعة بعمل هزيل وضعيف، وفيما يلي بعض الطرق يمكن أن تعبر عن ظاهرة اللامبالاة³.

- التطور في تقديم القرارات.
- تأخر الأعضاء على موعد الاجتماع، وكثرة تخلفهم.
- البلاوة وعدم الاستقرار.
- التقدم بمقترحات جاهزة لتأجيل المناقشة.
- الإخفاق في متابعة القرارات.
- التبرم من تحمل أية مسؤوليات أخرى.

IV. القيادة الإدارية الفعالة :

¹ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

² طارق عبد الحميد البدوي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

ينطوي المدخل الحقيقي للقيادة الفعالة على إتقان المهارات المتعددة والكفاءات الإدارية حيث تمثل القيادة الإدارية الفعالة رأس الحربة في معركة التطوير الشامل للمؤسسة ، إذ تمتع الإستراتيجيات والخطط ، وتوفر الموارد وتطلق الطاقات من أجل التنفيذ السليم والإنجاز الإيجابي لأهداف التطوير وسوف نتطرق في هذا الفرع إلى صفات القائد الفعال ومهارته والكفاءات الإدارية للقائد.

1- صفات القائد الفعال :

إن الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع صفات القائد الناجح كثيرة ومتعددة وكل واحدة منها ركزت على جانب معين ، ومن ضمن الصفات التي تناولتها بعض الدراسات أيضا أن القائد وحتى يستطيع أن يمارس سلطته بنجاح فإنه لابد أن يمتلك الصفات والخصائص التالية¹ :

بعد النظر أن يكون شخص خلاقا، المرونة، عاطفي، ملهم، مبتكر، شجاع، تخيلي (Imaginative)، اختياري (Expérimental)، ابتداء التغيير، قوة الشخصية.

إن فقهاء الإدارة اتفقوا على أن القائد الإداري الناجح لابد أن يتصف بصفات تميزه عن الآخرين والتي أهمها:

- 1- القدرة على السيطرة على الآخرين.
- 2- الذكاء وسعة الأفق.
- 3- التواصل والبساطة.
- 4- الإحساس بالمسؤولية.
- 5- الذكاء الاجتماعي (القدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الناس).
- 6- حب التعاون.
- 7- الصدق والعدالة.
- 8- القدرة على اكتشاف قدرات الآخرين.
- 9- اتخاذ القرار المناسب.
- 10- المعرفة الفنية بالعمل الذي يديره.

1-المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال :

يتوقف نجاح القائد الإداري في التأثير على معاونيه وتحقيق أهداف الأداء بما يتمتع به من مهارات تسير له مهمته ، وتمثل مجموعة المهارات التالية وما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسية في تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقته بمعاونيه ، كما يمكن تقسيم المهارات القيادية الفعالية إلى ثلاثة

¹ هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة والنموذج الإسلامي في القيادة، الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن، 2008م، ص 50.

(أ)- المهارة الإنسانية : وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم ، إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطاً أساسياً في المدير¹.

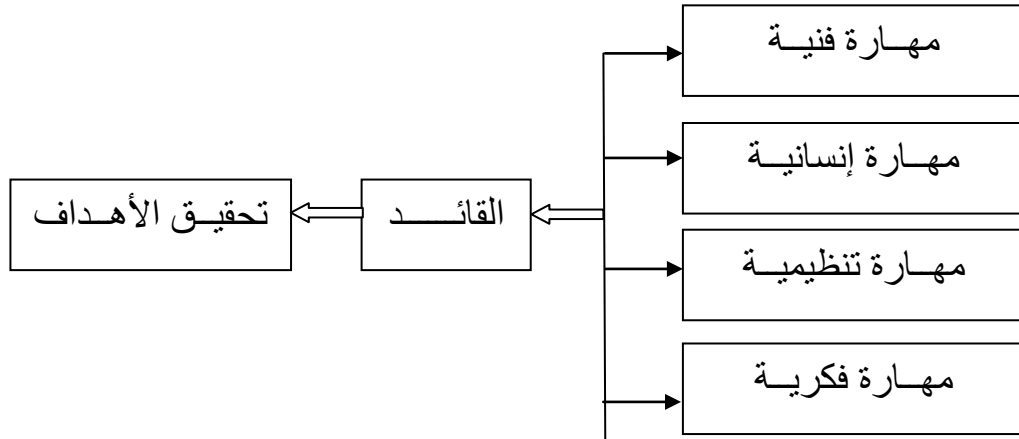
(ب)- المهارة الفنية : وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤدي المدير مثل مدير الحسابات الذي ينبغي أن يكون ملماً بقواعد المحاسبة وأصولها ومدير الأفراد ومشاكلها².

(ج)- المهارة الفكرية : هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة.

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمدير فالمهارات الفكرية، يزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المدير في التنظيم.

كما يمكن التفصيل أكثر في المهارات القيادية بإضافة المهارة التنظيمية إلى المهارات الثلاث السابقة التي تفي أن القائد ينظر إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل والتوزيع الجيد للواجبات وتنسيق الجهود ويدرك أيضاً جميع اللوائح والأنظمة. الشكل التالي يوضح المهارات القيادية:³

الشكل رقم (1) يوضح المهارات القيادية



المصدر : أحمد الكردي، المهارات القيادية الفعالة "مقال من موقع الأنترنيت ص 9، Ahmed / Downloads, Http /Koneandoihne Com / USERS / KORRDY يوم 20 ديسمبر 2001/125/9/2001.

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الغرب للطباعة، مصر، القاهرة، 2002، ص 226.

² مغن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 146.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 214-215.

2- الكفاءات الإدارية اللازمة للقيادة الفعالة :

المقصود بالكفاءات ذات المحتوى من المهارات والوظائف والمهام التي يجب على القائد أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازها بفاعلية، فهناك ارتباط بين الكفاءة وإتمام العمل يتوقف على القدرة المهارية والمعرفية والمعلوماتية من هنا اهتمت الدول المتطورة بتدعيم وتنمية كفاءات القادة ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، وذلك لأن العمل القيادي وما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات لمساعدتهم على التقدم في مساهمهم الوظيفي والمهني خاصة وأن المستقبل يعمل في طياته متطلبات جديدة من تلك القيادات، وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفاءات المهنية للقيادات.

تعد الكفاءات الواجب توفيرها لدى القائد ما بين كفاءات إدارية قيادية، إنسانية واجتماعية تتمثل أسلحة في معركة تحقيق الأهداف والسيطرة على الإمكانيات المتاحة واستمرارها إلى حد الأقصى وتنقسم على النحو التالي:

- كفاءة القيادة والإدارية.
- كفاءة تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة.
- كفاءة إدارة الوقت.
- كفاءة إدارة الاجتماعات.
- كفاءة إدارة المعلومات.
- كفاءة صياغة التقارير الإدارية.

نستنتج أن التحديات التي يواجهها الإنسان تزداد يوم بعد يوم في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم، العولمة الجديدة إذ كان لابد من مواكبة هذه التغيرات بحيث يكون ذلك بالتدريب المستمر الذي يكون القيادة الإدارية الناجحة، كما أن القيادة الفعالة تحقق أهمية كبيرة، كما توجد مجموعة من الأساليب القيادية يتم الإتيان بمنهجها. وتحدثنا عن فعالية القائد لضماتها لابد من توفر صفات رفيعة قال سبحانه وتعالى : "ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن وإذا الذي بينك وبينه عدا وكأنه ولي حميم، وما يلحقها إلا الذين صبروا وما يلحقها إلا ذو حظ عظيم" سورة فصلت 34-35.

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة**I- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :**

هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، يوضح أحد الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم والفلسفة الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والأكاديميين وستعرض بعض التعريفات من بينها¹.

¹ حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1421 هـ - 2001 م، ص 71.

- تعريف منظمة الإيزو : إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع¹.
- تعريف معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية : هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة من الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء².
- تعريف جون أوكلاند John Oakland : أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل. وتحليل الثلاث كلمات التي تكون إدارة الجودة الشاملة نجد أن :

- الإدارة : هي نشاط فن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.
- الجودة : درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.
- الشاملة : يضم كافة الأجزاء والمكونات.

ومما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة أنها : "هي عبارة عن نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الإستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد التحفيز اللازم للعاملين وتوفير التدريب المناسب.

أما تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فهي : عبارة عن مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي ينبغي تطبيقه في الجامعات عامة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود منتسبي الجامعة في كلياتها وأقسامها المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها إدارة الجامعة في البقاء والاستمرار والنمو.

II- أهمية الجودة الشاملة :

تتضح فيما يلي³ :

- 1- التركيز على حاجات للزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع مواقع الوظيفة وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأعمال والأداء.
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

¹ ISO-ISO.9004, 2000 : Quality Management Systèms-Guide lines for performance Improvenents P 17.

² توفيق محمد عبد الحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992، ص 119.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص 54.

- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- 7- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال الإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- 8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة من بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹ :
 - زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
 - انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى العالمي مم جعل الجودة الشاملة في سلم أوليات المنظمة.
 - ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
 وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة في :
 - 1- ضبط وتطوير النظام الإداري في مؤسسة تعليمية نتيجة لتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
 - 2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلانية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 - 3- تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعة يمنحها المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

III- متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

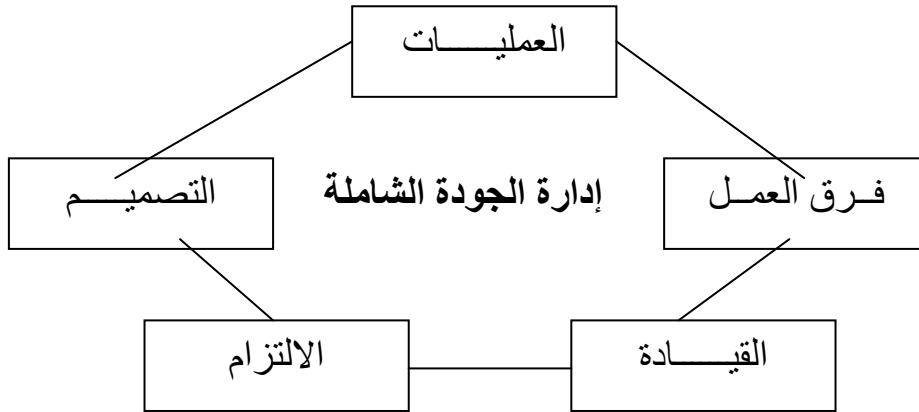
- لنجاح المؤسسة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب توفر مجموعة من العوامل الضرورية لتبني هذا المفهوم بالتطبيق العملي² :
- 1- أن تكون التنظيمات على علم ومعرفة بالعملاء والزبائن واحتياجاتهم وأن تعمل على تحديد وتطوير السلوك والأساليب اللازمة لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجات الأفراد والتغيرات البيئية المحيطة مم يستوجب عليها تطوير أساليب تساعد على تفهم تلك الاحتياجات منها :
 - أ- اللقاءات المباشرة مع العملاء والتعرف على معايير الجودة كما يراها العملاء .
 - ب- استخدام الدراسات الاستطلاعية لمعرفة ردود فعل المستهلكين.
 - 2- ضرورة معرفة المنافسين في السوق المحلي والعالمي ويتطلب ذلك من المنظمة أن تكون قادرة على رصد الفرص وتجنب المخاطر.
 - 3- العمل على تحديد أهداف كل وحدة إدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات عملائها الخارجين والداخليين على حد سواء ويساعد تحديد هذا المتطلب الوحدات الإدارية على تحقيق أهدافها ضمن الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.
 - 4- عدم القبول بتقديم أي خدمات أو سلع لا تنطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المحاصرة، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد السادس، 2008، ص 179.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1999 ص 240.

- 5- التأكد من معرفة الأفراد العاملين بمفهوم الجودة الشاملة إذ يترتب على هذا الفهم زيادة التزام الأفراد بالمسؤوليات المطلوب منهم القيام بها ولا يجب تدريب الأفراد وربط ذلك بأنظمة حوافز تساعد في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 6- ضرورة ارتكاز نظام إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 7- اعتماد تطبيق مفهوم الأسلوب الوقائي وليس العلاجي عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد المؤسسة زيادة قدرتها في مواجهة مشكلات قبل حدوثها ومن ثم تقليل تكاليف وزيادة الإنتاجية.
- 8- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل يكون من مهامها تحسين جودة المنتجات وهذا يتطلب تأسيس حلقات الجودة كما هو مطبق في المؤسسات اليابانية.

الشكل رقم (2) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

IV. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :¹

1. عدم الالتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
2. التركيز على أساليب ومناهج معينة بينما نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التكامل مجموعة من الأساليب بشكل شامل غير تفاضلي.
3. عدم الحصول على مشاركة العاملين كنتيجة عدم إيمان الإدارة العليا بتسخير المورد البشري كقاعدة مينة لبناء برنامج إدارة الجودة الشاملة

¹. أم الخير مشطن وآخرون، دور التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، جامعة غرداية، الجزائر، 2011/2012م ص

4. إن توقع الحصول على نتائج فورية وسريعة قد يحمل المؤسسة على تكثيف جهودها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. وجود مقاومة للتغيير كنتيجة لعدم نشر ثقافة الجودة.

6. الخطأ الشائع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الاعتماد على خبراء بجودة أكثر من اعتمادها على العمال العاديين في المؤسسة.

أما بالنسبة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي.

- التغيير الدائم في القيادات الإدارية.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب.
- عدم مرونة القوانين والأنظمة.
- صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل.
- كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته.
- قلة الإمكانيات المادية والبشرية وهذا بسبب انخفاض الرواتب مقارنة بالقطاع الخاص.
- ضعف التنفيذ وكبر حجم الجهاز الحكومي والهياكل المتشعبة.
- ضعف مستوى التحفيز يؤدي إلى ضعف الانتماء وبالتالي يؤثر سلبا في نجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك لكون العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج والعمل.¹

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

القيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة وهي تغير عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين التي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية لتغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغييرا متواصل في خطط وسياسة المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

يناقش دائما دور القائد في برنامج التدريب الإداري، وتعتبر القيادة مهمة حيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر القيادة الفعالة الموجهة للهدف مطلبا سابقا لبقاء طويل الأمد في المؤسسة وللتعرف على إدارة الجودة والقيادة فإننا سنعرض في هذا المطلب تسعة أبعاد أساسية تعد عوامل مشتركة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة وهذه الأبعاد هي :

1. مراحل إدارة الجودة الشاملة :

يتضمن بدأ عملية إدارة الجودة الشاملة على أربعة محاور وهي على النحو التالي¹ :

¹ .عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 233

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم عن الجودة وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجي والذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة، نتائج المشروعات التجارية والصناعية وإرضاء الزبائن) ويتم ربط هذه المناطق بأهداف الشركة الرئيسية وهي إرضاء الزبائن، إرضاء أصحاب الشركة إرضاء الموظفين².

2. النموذج المناسب للقائد :

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة اعتمادا كاملا على الإدارة وأيضا على إدراك الإدارة بضرورة بتوفير النوع المناسب من القيادة وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة الموصوفة أدناه، يجب أن تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماما الجودة الشاملة، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام أي أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين الإحساس الصحيح للجودة³.

3. التطوير الإستراتيجي للجودة :

وتتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، كذلك وضع أهداف فردية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعيًا، ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءا من الخطة الإستراتيجية ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات، ومن المهم استقلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج، حتى تصبح عملية تحسين الجودة فيعين بالنسبة لهم.

4. كيف يستفيد الموظفون من الجودة:

كما ورد سابقا، فإن الأهداف الثلاثة للمؤسسة يمكن تحديدها كما يلي:
إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل، إرضاء الموظفين، وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضا أقل بالنسبة لهم، حيث سوف تقلل بدل العمل الإضافي والمخصصات وفي هذا السياق، من المهم التوضيح ومنذ البداية أن الحصول على جودة أعلى سوف يفيد جميع موظفي المؤسسة، ويجب النظر إلى تحسين الجودة

¹ باسل فارس قنديل، أثر التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 1429، 2008، ص 24.

² عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة 1996، ص 11.

³ Anastasi, Anne (1982), « Psychological testing », 5th edition, Magredgor publishing company, New York, P 24.

من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن وأصحاب العمل، وكذلك بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة وأن هذا البقاء يعتمد على جودة أعلى. ويجب التوضيح هنا أنه بالرغم من أن تقلل الجودة الأفضل من فرص العمل الإضافي إلا أنها تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر وزيادات للمؤسسة في شكل علاوات.

5. المحافظة على رضا الزبائن :

يتضمن التركيز على الزبائن الاستماع إلى توقعات الزبائن، ويجب على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم، حيث أن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف والتردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين لطريقة أفضل لفهم حاجات الزبائن، وتمثيل شركاتهم بفخر، والتصرف تبعا لسياسة الجودة التي تتبناها الشركة ومن المهم رؤية شكاوي الزبائن من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال، قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز الاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوي معينة، سيكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة¹.

ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزز الجودة، كذلك يجب أن يتوفر لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ولنتائج أو نشاطات الجودة، وهذا يعني أن عليهم أن يتعلموا تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف المؤسسة الأساسية، وبالإضافة إلى المفهوم العام للجودة².

6. الأسلوب الموجه للعمليات :

ويعني اعتبار نشاطات المؤسسة على أنها وحدة متكاملة وليست كإدارات مجموعة منفصلة ذات مهام عمل مختلفة، فعلى سبيل المثال تتضمن عملية إعداد الفترة مشاركة عدة وحدات تنظيمية من قراءة عداد الزبون مروراً بإصدار الفاتورة إلى تسجيل القيمة المالية المطلوب تحصيلها، ولا يعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً، حيث يعتاد القيمة الموظفون على انتظار إعداد الأوامر، وعمل فقط ما يطلب منهم، أو ما اعتادوا عمله وعلى القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجه للعمليات وإقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة، وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد، والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجه للعمليات.

7. مكافأة تحسينات الجودة الشاملة :

وتنوع مكافآت تحسينات الجودة المثبتة حسب الثقافات المختلفة، وفي معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة، ويجب تذكر أن الدفعات المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد، كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية : شهادات تقدير، ترقية، زيادات مالية، إعلان عن الشخص أو الأشخاص

¹ نجم عبود نجم : إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة" الإدارة العامة، م 37، ع 2، 1418 هـ - 1997م.

² VALARIEA – Zeith ml A – Parasura maana nd Leonard L – Berry, Delivering Quality service : Balancing customer perception and expectations, (New York : The free press, 1990),P 20-23.

الذين حققوا نتائج متميزة، من المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي، ويجب مكافأة الفرق أيضا، فسوف يؤدي ذلك على مدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل من الجهود المبذول في الجودة جزءا من واجباتهم اليومية.

8. النواحي القانونية والمسؤولية :

يزيد الضغط في قطاع الأعمال للتقيد بمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة إيزو 9000، ويطلب الكثير من الزبائن من مورديهم التقيد بواحد أو أكثر من مقاييس سلسلة إيزو 9000، وتجذب بعض الشركات التي لم تحصل على شهادة الإيزو نفسها غير مؤهلة للتنافس في بعض العطاءات، وبالتالي فإنها تواجه مشكلة واضحة في صراعها مع البقاء. ويطلب الزبائن شهادة الإيزو لإنتاج المنتجات والنظم والخدمات التي يحصلون عليها من شركات حاصلة على شهادة الإيزو، يساعد في ضمان الشركة لتحقيق المعايير الواردة في شهادة الإيزو¹.

9. الجودة جزء من القيادة :

ويتضح مما سبق مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءا ضروريا من أعمالها، فمن ناحية لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة، ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة، يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة، وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي : إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين².

¹ فاروق عبد الفتاح رضوان : إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره ص 240-245.

² علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 85.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة**تمهيد:**

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به مما يعكس أهمية الموضوع، والسعي نحو تطبيقه لتحسين العمل ومستوى الأداء، فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها وفق التسلسل الزمني لها، مع تطبيقها ضمن أربع مطالب.

المطلب الأول : الدراسات اخلية

1- **دراسة** قامت بها محجوب الزهرة¹: بعنوان **تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق نظام الجودة الشاملة دراسة حالة** مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد (LTPS) بغرداية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي. سنة 2013

- هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لمؤسسة LTB لتطبيق الجودة الشاملة.

- توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة تلاءم إلى حد كبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال وجود مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

التمتع بروح الفريق - الاهتمام بالتحسين المستمر - التركيز على ولاء وكسب العميل - عدم معارضة التغيير من قبل الموظفين بنشر ثقافة الجودة الشاملة.

2- **دراسة** قام بها حنان بن الطيب وعبد الرزاق ميموني²: بعنوان **أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في المؤسسات الاقتصادية** مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الليسانس. سنة 2012

- هدفت الدراسة إلى : توضيح أن القيادة تمارس عندما يكون المدير له القدرة على التأثير في الأفراد الذين يعملون معهم فيجعلهم يقومون بمهامهم وواجباتهم عن طواعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الفوضوي غير موجود في المؤسسات الاقتصادية النمط الديمقراطي غير موجود - قوة انتماء وطيبتها - درجة التقارب بين الإدارة والعمال.

المطلب الثاني : الدراسة العربية

1- **دراسة** قام بها جبر بن حمود بن جبر النعيمي بعنوان **اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**³ (2006).

¹ محجوب الزهرة : **تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار علوم التسيير، غرداية 2012/2013.

² حنان بن الطيب، عبد الرزاق ميموني : **أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في مؤسسات الاقتصادية**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في مسار علوم التسيير، غرداية، 2011/2012.

³ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، **إتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2006.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فهم وإدراك ودعم القيادات الأمنية في الوزارة الداخلية بدولة قطر لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى توفر متطلبات تطبيقها وما هي إسهاماتها وما معوقات تطبيقها من جهة أخرى. توصل إلى أهم النتائج :

- 1- هناك فهم وإدراك ودعم لإدارة الجودة الشاملة في الوزارة الداخلية بقطر بدرجة عالية جدا.
- 2- تتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بقطر بدرجة عالية كما أنه توجد إسهامات ذات درجة عالية لإدارة الجودة الشاملة، ولكن في نفس الوقت توجد العديد من المعوقات الهامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر.
- 3- توجد متطلبات متوافرة بدرجة عالية جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل التخلص من الأساليب التقليدية في العمل، وتقدير جهود العاملين في الوزارة تبسيط ومراجعة الإجراءات والتركيز على العمل الجماعي.
- 4- من الإسهامات ذات الدرجة العالية جدا لإدارة الجودة الشاملة زيادة التعاون والتنسيق بين إدارات وأقسام الوزارة، تحسين الأداء بشكل عام، تمكين الوزارة من الكشف عن أخطاء وزيادة مستوى رضا المراجعين.
- 5- من المعوقات ذات الدرجة العالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود تدريب متخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- 6- توجد بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة نحو بعض محاور إدارة الجودة الشاملة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

2- دراسة قام بها برهان الدين حسن السامرائي، بعنوان دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة (2012)¹.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي هو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوثائقي المكتبي. أهم النتائج المتوصل إليها: من خلال معطيات الدراسة النظرية وكذلك الدراسة الميدانية قد توصلت إلى العديد من النتائج نذكر أهمها:

- معظم العاملين في مصنع السيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس، مما يدل على أن القائمين على أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله.
- أن كافة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى لتحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء الزبون.

¹ برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012.

- هناك 90% من عينة الدراسة يرون أن المديرون في مصنع السيراميك رأس الخيمة يقومون بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء، وهذا يعد أهم أسس إدارة الجودة الشاملة.
- وهناك 90% من أفراد عينة الدراسة يرون أن مصنع سيراميك رأس الخيمة يسعى إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

1- دراسة قام بها Laohavichien Tipparat بعنوان (Leadership and quality managements)_ Comparison between the united states and thailand والجودة الشاملة دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاندا¹. (2004)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- الكشف على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أكثر من المنظمات الأمريكية، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والقيام فعلا بتطبيقها.

2- دراسة قام بها MARK BUDGOL بعنوان

(the implementation of the TQMINPOLA and the TQM magazine)

تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا².

هدفت الدراسة إلى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة.

- استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية.
- وتوصلت إلى النتائج التالية :
- كشفت نتائج الدراسة عن أن معظم الشركات البولندية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصا تطبيق نموذج الآيزو 9001.
- كشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع التعقيب على الدراسات السابقة :

¹ Tipparat Laohavichien : Leadership and quality managements : Comparison between the united states and thailand. PHD the SIS U.S.A : Clemson university, 2004.

² Budgol, Marker : the implementation of the TQMINPOLA and the TQM magazine, VOL. 17, NO.2,2005.

مما لا شك منه أن كثير من النماذج والأساليب الإدارية قد حققت إسهاما كبيرا وتطورات فائقة, وعلى الرغم من ذلك يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أكثر تلك الأساليب والنماذج شمولا وعطاء, ومن أحدثها وأفضلها تطبيقا, الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع :

لقد قمنا باستعراض (6) دراسات سابقة منها (2) على المستوى المحلي و (2) على المستوى العربي, (2) دراسة أجنبية خلال الفترة من 2004 إلى 2013 وإدراجها حسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم . وكانت تحت العناوين التالية :

1. تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق نظام الجودة الشاملة .

2. الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في المؤسسات الاقتصادية .

3. اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

4. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

5. القيادة والجودة الشاملة.

6. تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

حيث تناولت بعض الدراسات جانب واحد و هو القيادة الإدارية وهناك دراسات تناولت الجانب الآخر وهو إدارة الجودة الشاملة .

أما النوع الأخر من الدراسات السابقة الم بالجانبيين (القيادة و إدارة الجودة الشاملة) . وهذا ما يهمننا في الموضوع .

ومن هنا تظهر أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا, فهذه الأخيرة تناولت القيادة وإدارة الجودة الشاملة من المنظور الإنتاجي " دراسة المؤسسات الاقتصادية " أما دراستنا تناولت الجانب الخدمات وبالأحرى التعليم العالي .

-وبصفة عامة فقد استفدنا مما جاء في هذه الدراسات رغم الاختلاف وخصوصا لإثراء الجانب النظري والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وما تتضمنه من مقترحات و توصيات .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل تبين إن القيادة الإدارية هي مدى قدرة و إقناع و التأثير على الآخرين و تحفيزهم على المثابرة والسعي إلى تحقيق أهدافهم المرجوة مهما عانت البيئة التي ينسبون إليها, وان سعي المؤسسات نحو تبني إدارة

الجودة الشاملة يتطلب تطبيق مبادئ إدارية تركز على تحسين الجودة داخل المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تعديلات عدة عناصر منها التحسين المستمر, التركيز على رضا الزبائن, القيادة الإدارية, المشاركة الكاملة للعاملين . وتوصلنا إلى إن القيادة جزء من إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم تسييري حديث جدير بالتمعن والدراسة ومزاياه وفوائده عديدة ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المسير هو كيف يمكن وضع هذا المفهوم موضوع التطبيق العملي والميداني. من خلال هذا الفصل فإننا نهدف إلى معرفة مدى مطابقة الواقع العملي لما تعرفنا عليه في الجانب النظري للدراسة من خلال معرفة دور القيادة الإدارية إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية.

وعلى هذا الأساس ستعرف في هذا الفصل على مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات، والأدوات المستعملة في جمع البيانات الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة ثم يليه عرض النتائج ومناقشتها.

وها ما سنتناوله من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.

المبحث الأول : الطريقة المستعملة1- اختيار مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة غرداية ونظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي وقد بلغت العينة 30 مفردة من المجتمع الأصلي تتمثل في القيادات العليا بالجامعة وقد تحديدهم مجتمع العينة تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة، وكان العائد من الاستبيانات 20 استبيان بنسبة 66,67% وهي نسبة معقولة للقيام بالتحليل، الجدول التالي يوضح توزيع إدارة الدراسة.

جدول رقم (01) : يوضح توزيع أداة الدراسة

المسترجعة	الموزعة	المعتمدة	الاستبيانات
20	30	20	العدد
% 66,67	% 100	% 66,67	النسبة %

2- خصائص أفراد الدراسة :

تضمن الاستبيان الموزع خمسة أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي : الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، إدارة الجامعة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة وبعد جمع الاستبيانات تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام أسلوب التكرار والنسب المئوية حيث جاءت النتائج كما يلي :

2-1- الجنس :جدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	20	% 100
أنثى	0	% 0
المجموع	20	% 100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور هي النسبة التالية بلغت % 100، وهذا راجع إلى الطابع العملي الإداري الذي يتطلب القوة والصرامة، وأيضا إلى بعد مكان العمل عن المناطق السكنية.

2-2- المؤهل العلمي :

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
دكتوراه	08	% 40
ماجستير / ماستر	10	% 50
ليسانس	02	% 10
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت % 50 ، وتمثلت في الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي ماجستير أم ماستر، تليها نسبة % 40 ، وتمثلت الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي درجة دكتوراه، تقابلها في ذلك نسبة % 10 ، وتمثلت الباحثين الذين لديهم مؤهل علمي درجة ليسانس. ومن خلال ما سبق نستنتج أن أغلب العاملين في جامعة غرداية والذين يشغلون مناصب قيادية عليا حاصلين على مؤهلات عليا، مما يدل على أن الإداريين والموظفين يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره يساهم في فعالية الموظف ورتبته وأدائه لعمله.

2-3- سنوات الخبرة :

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد السنوات	التكرار	%
من 1 إلى 5 سنوات	11	55 %
من 6 إلى 10 سنوات	6	30 %
من 11 إلى 15 سنة	1	5 %
من 16 سنة فأكثر	2	10 %
المجموع	20	100 %

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن النسبة الأعلى بلغت 55 % وكانت بالنسبة لمبحوثين الذين تتراوح نسبة خبرتهم ما بين السنة و 5 سنوات، تليها نسبة 30 % بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 10 % للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 16 سنة فما أكثر، وفي الأخير نسبة 5 % بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة.

ومما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين العاملين بجامعة غرداية تتراوح سنوات خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات، وهذا راجع إلى السن فمعظمهم شباب، وأيضا يرجع إلى أن جامعة غرداية حديثة النشأة.

2-4- العلاقة بين إدارة الجامعة وجامعة غرداية :

جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إدارة الجامعة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

عدد السنوات	التكرار	%
نعم	20	100 %
لا	0	0 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات

ومما سبق نستنتج أن كافة العاملين بجامعة غرداية (القياديين) لديهم الوعي الكافي بأن الجامعة تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن أغلب نسبة تمثلت 100 % في وهذا راجع إلى أن كل الباحثين قد أجابوا بأن إدارة الجامعة تهدف بالضرورة إلى تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة

1- أداة الدراسة :

لقد تم جمع بيانات الدراسة في الجانب الميداني على الاستبيان عادة لجمع المعلومات الأولية من عناصر العينة، وذلك لتغطية الجانب الميداني من الدراسة وقد صمم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة، وفقا للعناصر التالية :

(أ)- البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة مجتمع الدراسة.

(ب)- الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة واشتملت على المحاور التالية :

- 1- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل، واشتمل على ستة عبارات تتمحور حول مفهوم وتطبيق إدارة الجود الشاملة من طرف الإدارة العليا.
 - 2- متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا واشتمل على عشرة عبارات.
 - 3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتضمنت ستة عبارات ولقد تم صياغة هذه العبارات بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي :
- موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقا (1).

ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة خلال اختيار معامل الثبات Reliability باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهي طريقة ألفا كرومباخ وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (06) : قيم ألفا لمعاملات فئات الأداة

قيمة ألفا	عدد العبارات	العبارات
0,787	06	1-مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل.
0,889	10	2-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا.
0,795	06	3-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية بحيث تتراوح ما بين 0,787 و 0,889 وهذا مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

نلاحظ أن العبارة رقم (2) كانت لها أعلى قيمة حيث بلغت 0,889 في حين كانت قيمة الحور (1) و (3) على التوالي 0,787 و 0,795.

3- الأدوات الإحصائية القياسية المستخدمة :

بعد جمع الاستبيانات ثم مراجعتها وتفريغها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي التالية :

3-1- تحديد معامل ثبات الدراسة ألفا كرومباخ.

3-2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد الدراسة ولتحديد إجاباتهم على الأسئلة التي تتضمنها محاور الدراسة.

3-3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لتحديد إجابات أفراد الدراسة على الأسئلة التي تتضمنها محاور الدراسة.

ويحدد مدى ارتفاع وانخفاض استجابات الباحثين لكل عبارة واردة في أداة الدراسة بحيث تقاس درجات المتوسط كما يلي :

[5 - 3,5] يشير إلى الأهمية العالية لموضوع العبارة.

[3,5 - 2,5] يشير إلى الأهمية المتوسطة لموضوع العبارة.

أقل من 2,5 يدل على ضعف أهمية موضوع العبارة.

أما بالنسبة للانحراف المعياري يحدد مقدار التشتت في إجابات الباحثين لكل عبارة عن المتوسط كما يلي :

الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان ويعين ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

الانحراف المعياري أكبر أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها على تباعد استجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

المبحث الثاني : النتائج والمنافسة

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى تحليل إجابات الباحثين الخاصة بالفرضيات والنتائج والمناقشة من خلال تحليل بيانات الجداول :

المطلب الأول : تفرغ وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات الثلاث

1-مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل.

تم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (5) إلى (1)، بحيث تدل الدرجة (5) على موافق بشدة، الدرجة (4) موافق، الدرجة (3) محايد، الدرجة (2) غير موافق، الدرجة (1) غير موافق إطلاقا.

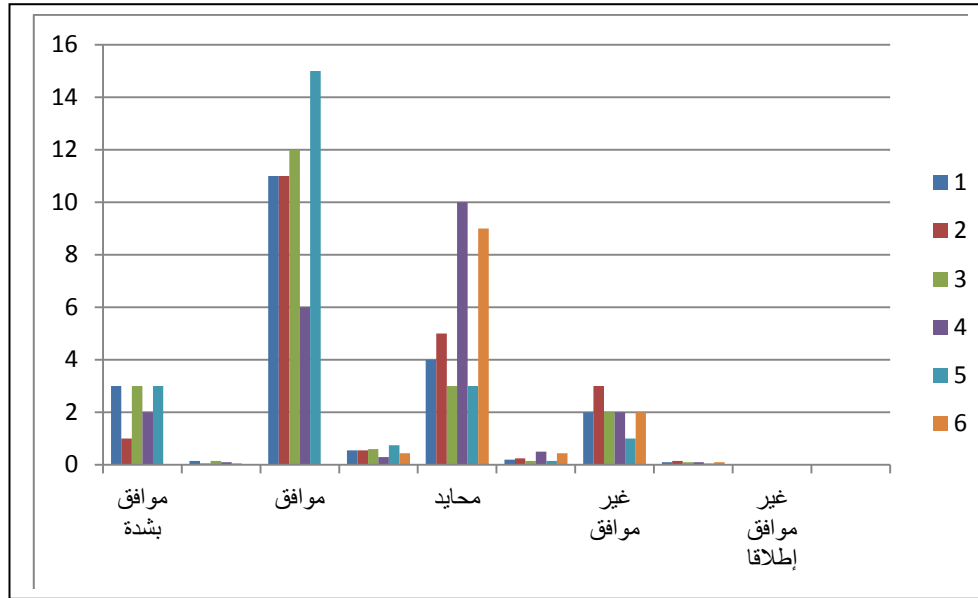
الإجابة على التساؤل : ما مدى فهم وإدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

جدول رقم (07) : يوضح مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										العبارة
		م.غ.م		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,85	3,75	%0	0	%10	2	%20	4	%55	11	%15	3	1- لدى الدارة العليا للجامعة معرفة كافية بمفهوم إ.ج.ش.
0,83	3,5	%0	0	%15	3	%25	5	%55	11	%5	1	2- لدى الإدارة العليا معرفة كافية بمتطلبات وخطوات تطبيق إدارة ج.ش.
0,83	3,8	%0	0	%10	2	%15	3	%60	12	%15	3	3- لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتطبيق مفاهيم إ.ج.ش. في أنشطة الجامعة.
0,82	3,4	%0	0	%0	2	%50	1	%30	6	%10	2	4- لدى الإدارة العليا معرفة كافة بالجوانب المطلوب إجراء التغيير فيها لتتمكن من تطبيق إ.ج.ش.
0,62	3,8	%0	0	%5	1	%15	3	%75	15	%5	1	5- تدرك الإدارة العليا أن إ.ج.ش. ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة على المنتج أو الخدمة بل نظام شامل غايته تحسين وتطوير أداء وكفاءة الجامعة باستمرار.
0,67	3,35	%0	0	%10	2	%45	9	%45	9	%0	0	6- أصبحت إ.ج.ش. جزءا من برنامج عمل تنفيذي تدعمه الإدارة العليا للجامعة.
0,54	3,6	استجابة أفراد الدراسة عن عبارات المحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالبات

الشكل رقم:(03) التمثيل بالأعمدة البيانية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابة أفراد الدراسة عن عبارات المحور الأول.



المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن العبارة رقم 6 والتي تشير أن إدارة الجودة الشاملة جزء من برنامج عمل تنفيذي تدعمه الإدارة العليا بالجامعة قد بلغ متوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري قدره 0,67، ثم تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3,4 وانحراف معياري 0,82، وتأتي بعدها العبارة رقم 2 التي تشير إلى لدى الإدارة العليا معرفة كافية بمتطلبات وخطوات تطبيق إدارة ج.ش بمتوسط حسابي 3,5 وانحراف معياري 0,83 وبعدها العبارة رقم 1 التي تشير إلى لدى الإدارة العليا للجامعة معرفة كافية بمفهوم إ.ج.ش بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,85، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للعبارات الواردة ضمن هذا المحور هو 3,8 ومثل هذا العبارتين على التوالي (3 و 5) والتي تشير إلى أن للإدارة العليا القناعة التامة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة الجامعة، وإدراك الإدارة العليا أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة التوعوية على المنتج أو الخدمة، بل نظام شامل غايته تحسين وتطوير أداة وكفاءة الجامعة باستمرار، وبانحراف معياري 0,83 و0,62 على التوالي

أما المتوسط الحسابي العام للمحور مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل قد بلغ 3,6 من 5 نقاط، بانحراف معياري 0,54

وللمقارنة بين المتوسط الحسابي العام المتمثل في 3,6 وجدنا أن مجموع العبارات بلغ 6 عبارات 3 منهم أكبر من المتوسط العام وبلغوا 3,8 و 3 عبارات كانت أقل من المتوسط العام وتمثلوا على التوالي 3,5 ، 3,4 ، 3,35 . ومن خلال ما سبق نلاحظ أن 4 عبارات من هذا المحور بلغت نسبتها 66,67 % من مجموع العبارات، وقد ارتفع متوسطها الحسابي عن 3,5 مما يشير إلى أن عناصر ذات أهمية عالية في تحديد مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا :

تم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (5) إلى (1) بحيث تدل الدرجة (5) على موافق بشدة، الدرجة (4) موافق، الدرجة (3) محايد، الدرجة (2) غير موافق، الدرجة (1) غير موافق إطلاقاً.

الإجابة على التساؤل : ما هي المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية ؟

الجدول رقم (08) : يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا

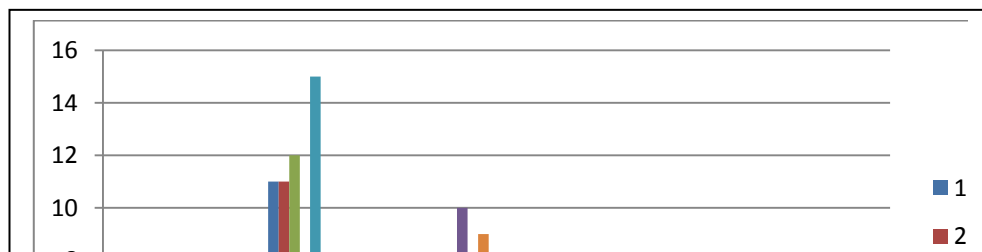
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة										العبارات
		غ.م إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,76	3,55	%0	0	%10	2	%30	6	%55	11	%5	1	1-وجود إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
0,64	3,75	%0	0	%0	0	%35	7	%55	11	%10	2	2-قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخذ بأفضل الممارسات التطبيقية لهذا المفهوم.
0,75	3,85	%0	0	%10	2	%5	1	%75	15	%10	2	3-خلق الوعي الكافي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
0,89	3,8	%0	0	%10	2	%20	4	%50	10	%20	4	4-وضع خطة إستراتيجية لتدريب القيادات الإدارية والعاملين حول

											أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
0,94	3,6	%0	0	% 15	3	% 25	5	% 45	9	% 15	3	5-وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
0,79	3,9	%0	0	% 5	1	% 20	4	% 55	11	% 20	4	6-جعل الطالب مركز إهتمام الجامعة وتقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة
0,99	3,65	%5	1	% 10	2	% 10	2	% 65	13	% 10	2	7-تقرير جوانب الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيز شعورها بالإنجاز وتشجيع العمل الجماعي.
0,81	3,65	%0	0	% 10	2	% 25	5	% 55	11	% 10	2	8-إعادة صياغة مهام والواجبات وتفويض السلطات لأفراد لتقرير الرؤية المشتركة بين الإدارة العليا والعاملين والطلبة لإحداث التغييرات المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
0,98	3,7	%0	0	% 15	3	% 20	4	% 45	9	% 20	4	9-توفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية الملائمة لتمكين الجودة من التطبيق الجيد والسليم للجودة الشاملة.
1,05	3,45	%0	0	% 20	4	% 35	7	% 25	5	% 20	4	10-بناء هياكل تنظيمية مصممة بشكل يسمح للجامعة بتحقيق تكيف يتماشى مع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
0,61	3,69	إستجابة أفراد الدراسة عن عبارة الخور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبات

الشكل رقم:(04) التمثيل بالأعمدة البيانية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابة أفراد

الدراسة عن عبارات الخور الثاني.



المصدر: من إعداد الطالبات

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن أقل متوسط حسابي لهذا المحور بلغ 3,45 للعبارة رقم (10) والتي تشير إلى بناء هياكل تنظيمية مصممة بشكل يسمح للجامعة بتحقيق بتكيف يتماشى مع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بانحراف معياري 1,05، ثم تليها العبارة رقم 1 التي تشير إلى وجود إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3,55 و بانحراف معياري 0,7 ثم تأتي بعدها العبارة رقم 5 التي تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3,6 وانحراف معياري 0,94 وبعدها العبارتين 7 و8 بنفس المتوسط الحسابي 3,65 تشير على التوالي إلى تقرير جوانب الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيز شعورها بالإنجاز وتشجيع العمل الجماعي. و إعادة صياغة مهام والواجبات وتفويض السلطات لأفراد لتقرير الرؤية المشتركة بين الإدارة العليا والعاملين والطلبة لإحداث التغييرات المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. الانحراف المعياري 0,99 و 0,81 على التوالي. العبارة رقم 9 التي تشير إلى توفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية الملائمة لتمكين الجودة من التطبيق الجيد والسليم للجودة الشاملة. بمتوسط حسابي 3,7 وانحراف معياري 3,98 ، ثم العبارة رقم 2، 4، 3 على التوالي بمتوسط حسابي 3,75، 3,8، 3,85 وانحراف معياري 0,64، 0,89، 0,75 بحث تشير هته العبارات إلى قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخذ بأفضل الممارسات التطبيقية لهذا المفهوم، وضع خطة إستراتيجية لتدريب القيادات الإدارية والعاملين حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خلق الوعي الكافي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة على التوالي. فأعلى متوسط الحسابي العبارات الواردة ضمن هذا المحور هو 3,9 ومثل العبارة رقم 6 التي تشير إلى جعل الطالب مركز إتمام الجامعة وتقديم خدمة بمستوى عالي من الخدمة، حيث وافق عليها 75 % من أفراد العينة، وانحراف معياري 0,79

أما المتوسط الحسابي العام لمحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا، قد بلغ 3,69 من 5 نقاط، مما يشير إلى ارتفاع متطلبات إدارة الجودة الشاملة بدرجة الشاملة بدرجة عالية لدى الإدارة العليا للجامعة، بانحراف معياري 0,61

وللمقارنة بين المتوسط الحسابي العام المتمثل في 3,69 وجدنا أن مجموع العبارات بلغ 10 عبارات في هذا المحور، (05) منهم أكبر من المتوسط العام بلغوا على التوالي (3,9)، (3,85)، (3,80)، (3,75)، (3,70)، و (05) عبارات منهم أقل من المتوسط الحسابي بلغوا على التوالي (3,65)، (3,65)، (3,60)، (3,55)، (3,45).

3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية :

تم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (5) إلى (1)، بحيث تدل الدرجة (5) على موافقة بشدة، الدرجة (4) موافق، الدرجة (3) محايد، الدرجة (2) غير موافق، الدرجة (1) غير موافق إطلاقاً.

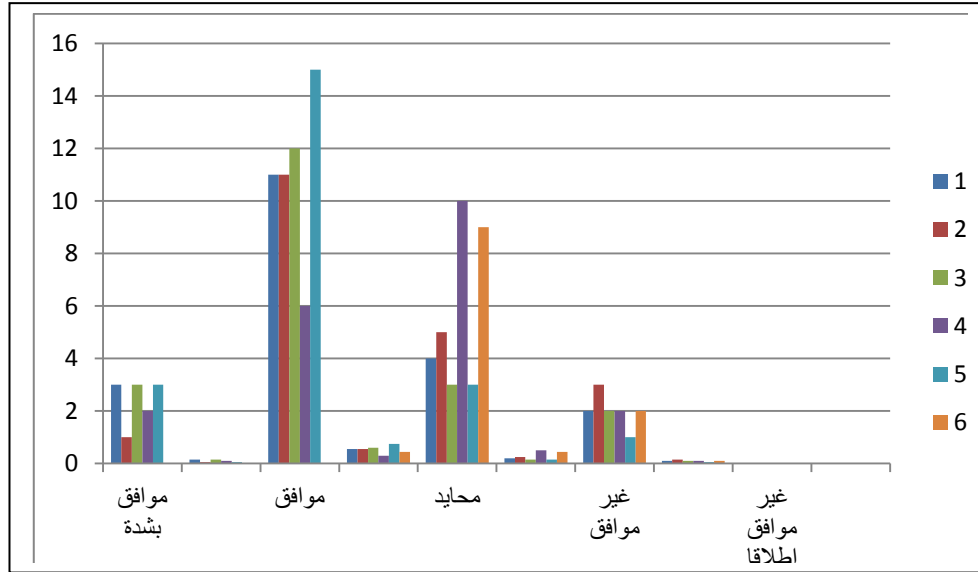
الإجابة على التساؤل : ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غرداية ؟

الجدول رقم (09) : يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابة										العبارة
		م.غ.م. إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,94	2,55	% 10	2	% 40	8	% 40	8	% 5	1	% 5	1	1-عدم قناعة الإدارة العليا وإدراكها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
1,1	2,95	% 5	1	% 35	7	% 30	6	% 20	4	% 10	2	2-خوف الإدارة العليا من الفشل أو الخسارة.
0,88	3,4	% 0	0	% 20	4	% 25	5	% 50	10	% 5	1	3-ضعف أنظمة إدارة الموارد البشرية.

1,05	3,4	% 10	2	% 0	0	% 40	8	% 40	8	% 10	2	4-التمسك بالقيم وأساليب العمل السائدة وعدم الرغبة في التغيير.
0,89	3,55	% 0	0	% 10	2	% 40	8	% 35	7	% 15	3	5-البناء التنظيمي وتداخل الصلاحيات.
0,95	3,5	% 0	0	% 20	4	% 20	4	% 50	10	% 10	2	6-وجود عوامل بيئية خارجية تعيق إدارة الجودة الشاملة.
0.68	3.23	إستجابة أفراد الدراسة عن عبارة المحور الثالث										

الشكل رقم:(05) التمثيل بالأعمدة البيانية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابة أفراد الدراسة عن عبارات المحور الثالث.



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن أقل متوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 2,55 ومثله العبارة رقم 1 والتي تشير إلى عدم قناعة الإدارة العليا وإدراكها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تدعمه في ذلك نسبة 40 % على التوالي بالنسبة للمبحوثين الذي أجابوا بعدم موافقتهم ومحايد لهذه العبارة أي أن

للإدارة العليا إدراك ووعي كافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بانحراف معياري 0,94 تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري 1,1 والتي تشير خوف الإدارة العليا من الفشل أو الخسارة.

فأعلى متوسط حسابي للعبارة الواردة ضمن هذا المحور هو 3,55 ومثله العبارة رقم 5 التي تشير إلى البناء التنظيمي وتداخل الصلاحيات تدعمها في ذلك نسبة 40% للمبحوثين الذين أجابوا بالمحايدة ونسبة

35% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بموافقتهم على هذه العبارة تلي ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,5 ومثل العبارة رقم 6 والتي تشير إلى وجود عوامل بيئية خارجية تعيق إدارة الجودة الشاملة،

المتوسط الحسابي العام لمحور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد بلغ 3,23 من 5 نقاط، مما يشير إلى انخفاض وتوسط معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجامعة غرداية.

وللمقارنة بين المتوسط الحسابي العام المتمثل في 3,23 وجدنا أن مجموع العبارات بلغ (06) عبارات في هذا المحور، (04) منهم أكبر من المتوسط العام بلغوا على التوالي (3,55)، (3,5)، (3,4)، (3,4).

المطلب الثاني : تفسير وتحليل نتائج الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات :

لقد سمح لنا هذا البحث بإثبات الفرضيات التي وضعت في المقدمة بإجابات افتراضية للتساؤلات المطروحة ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي :

- تتمحور الفرضية الأولى حول مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل أن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة يتركز أساسا على القيادة الإدارية، وهذا الأخير تهدف من خلاله المؤسسة (الجامعة)، أن القيادات لها إدراك كافي لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، بمتوسط حسابي 3,6 يزيد عن 3,5 مما يشير إلى وجود معايير دقيقة وعالية جدا بأن القيادات لها إدراك كافي لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، وفيما يخص الانحراف المعياري العام لهذا المحور وجدناها بنسبة 0,54% وهذا ما يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

تتمحور الفرضية الثانية حول أن هناك متطلبات أساسية يجب تطبيقها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة وهذه المتطلبات أو المحددات رئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، فمثلا وضع خطة إستراتيجية لتدريب القيادات الإدارية والعاملين حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دور هام في نجاح أي مؤسسة، بمتوسط حسابي 3,69 لهذا المحور يزيد عن (3,5) يشير إلى وجود معايير دقيقة وعالية جدا لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا، وانحراف معياري 0,61 وهذا ما يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

تقوم الفرضية الثالثة على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومن بين هات المعوقات التي إستخلصناها من آراء المبحوثين كوجود عوامل بيئية خارجية وتداخل الصلاحيات في البناء التنظيمي والتمسك بقيم وأساليب العمل السائدة وعدم الرغبة في التغيير وضعف أنظمة إدارة الموارد البشرية كلها أسباب وعوامل أخرى أدت لا محالا إلى عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. اعتدال المتوسط الحسابي لذا المحور الذي بلغ أقل من 3,5 يشير إلى وجود معايير متوسطة المدى لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفيما يخص الانحراف المعياري العام لهذا المحور وجدناه 0,68 % وهذا ما يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات وهذا في الأخير ما يؤكد ويثبت صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل الثاني :

بعد الدراسة التطبيقية التي تناولها هذا الفصل بجامعة غرداية تبين إلى حد ما تطابق الإطار النظري مع الإطار التطبيقي، حيث يمكن القول أن جامعة غرداية رغم أنها حديثة النشأة إلا أنها تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما فيما يخص المتغيرات القيادية العليا بالجامعة نجد أن لها فهم جيد وبدرجة عالية لمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أنهم أشاروا إلى وجود متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا لا يمنع وجود معوقات التي منها : وجود عوامل بيئية تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضعف أنظمة الموارد البشرية.

الاجتماعية

الخاتمة :

في ظل التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط العالمي تصبح حتمية التغيير في أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أكثر من ضرورة، ذلك أن التحول نحو اقتصاد السوق يفرض على المؤسسات الجزائرية تطبيق نظام الجودة الشاملة والسعي للحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية (الإيزو) بهدف زيادة قدرة خدماتها على مواجهة شدة المنافسة محليا واختراق السوق عالميا.

وإدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يركز على الجودة في جميع عناصرها.

وللقيادة الإدارية أهمية كبيرة في التأثير على إدارة الجودة الشاملة كما تساهم العناصر القيادية بشكل فعال في اندماج الأفراد في مؤسستهم والتغيرات المحيطة بها.

مزايادا من الدعم والمساندة والالتزام من الإدارة العليا لجامعة غرداية وجميع مستويات القيادة فيها لنشر وغرس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تقدم

1. النتائج

تم إجراء هذه الدراسة بغرض معرفة دور القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة، "دراسة حالة بجامعة غرداية" قد تم التوصل إلى مجموعة النتائج من خلال التحليل الإحصائي لأهمية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة من خلال متغيري القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

- تعطي القيادة قوة هائلة للجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها.
- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فهي : عبارة عن مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي ينبغي تطبيقه في الجامعات عامة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود منتسبي الجامعة في كلياتها وأقسامها المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها إدارة الجامعة في البقاء والاستمرار والنمو.
- التحديات التي يواجهها الإنسان تزداد يوم بعد يوم في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم، العولمة الجديدة إذ كان لا بد من مواكبة هذه التغيرات بحيث يكون ذلك بالتدريب المستمر الذي يكون القيادة الإدارية الناجحة، كما أن القيادة الفعالة تحقق أهمية كبيرة، كما توجد مجموعة من الأساليب القيادية يتم الإتيان بمنهجها.
- لدى القيادات العليا بجامعة فرد إلى إدراك وفهم لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا بنسبة % 66,67.

- 75 % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تدرك أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة على المنتج أو الخدمة بل نظام شامل غايته تحسين وتطوير أداء وكفاءة الجامعة باستمرار.
- 60 % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا القناعة التامة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- 55 % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا معرفة كافية بمتطلبات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 55 % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا بالجامعة معرفة كافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- هذا فيما يخص الفرضية الأولى.
- أما فيما يخص الفرضية الثانية نجد.
- 50 % من أفراد العينة يوافقون على وجود متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- 75 % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب خلق وعي كافي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 65 % من أفراد العينة يوافقون على تعزيز جوانب الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيز شعورهم بالإنجاز وتشجيع العمل الجماعي.
- 55 % من أفراد العينة يوافقون جعل الطالب مركز اهتمام الجامعة وتقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة.
- 55 % من أفراد العينة يوافقون على وجود إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 55 % من أفراد العينة يوافقون على قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والآخر بأفضل الممارسات التطبيقية.
- أما فيما يخص الفرضية الثالثة.
- 50 % من أفراد العينة يوافقون على أن هناك عوامل بيئية تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
- 50 % يوافقون على أن ضعف أنظمة إدارة الموارد البشرية يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 40 % من أفراد العينة غير موافقون على أن عدم قناعة الإدارة العليا وإدراكها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعيق تطبيق هذه الأخيرة.
- 40 % من أفراد العينة محايدون على أن التمسك بالقيم وأساليب العمل السائدة وعدم الرغبة في التغيير يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. التوصيات :

- على الإدارة العليا تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.
- التأكيد على أهمية القيادة الإدارية التي يؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- وضع إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن يتم تعزيز مبدأ القيادة الإدارية لدى جميع متخذي القرار في الجامعة بحيث تصبح إدارة الجودة الشاملة ثقافة تتبناها الشركة وتسعى إلى نشرها بين مختلف العاملين بها وجعلها أحدث الثوابت الأساسية في سياسة الجامعة بالإضافة إلى التركيز على المبادئ التالية : الموارد البشرية، مبدأ التخطيط الإستراتيجي.
- أن تزيد الجامعة من برامجها التدريبية حول نظام الجودة الشاملة
- إجراء العديد من الدراسات حول القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.
- استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب.
- يجب أن يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وحفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً ومقبولاً لدى كل عامل.
- يجب توفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية الملائمة للجامعة من التطبيق الجيد والسليم للجودة الشاملة.
- بناء هياكل تنظيمية مصممة بشكل يسمح للجامعة بتحقيق تكيفا يتماشى مع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1) القرآن الكريم
- 2) توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992.
- 3) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1421 هـ- 2001م.
- 4) طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001م-1421.
- 5) علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 6) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الغريب للطباعة، مصر، القاهرة، بدون طبعة، 2006.
- 7) عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 8) محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م-1428هـ.
- 9) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
- 10) محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة بحوث والرسائل الجامعية، شمس المعارف، القاهرة، ط1.
- 11) مراد زغمي "دراسات في تسيير الموارد البشرية"، الطبعة الأولى دار قرطبة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر ، 2008م-1429هـ،
- 12) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007م-1428هـ
- 13) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- 14) نجم عبود نجم : إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة" الإدارة العامة، م 37، ع 2، 1418 هـ - 1997م.
- 15) هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة والنموذج الإسلامي في القيادة، الطبعة الأولى دار الكندي، الأردن، 2008م.

البحوث الجامعية:

- 16) أم الخير مشطن وآخرون، دور التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، جامعة غرداية، الجزائر، 2011/2012م
- 17) باسل فارس قنديل، أثر التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 1429، 2008.
- 18) برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012.
- 19) محجوب الزهرة : تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار علوم التسيير، غرداية 2012/2013.
- 20) جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض 2006.
- 21) حنان بن الطيب، عبد الرزاق ميموني : أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في مؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في مسار علوم التسيير، غرداية، 2011/2012.

التظاهرات العلمية:

- 22) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المحاصرة، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد السادس، 2008.
- 23) عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة 1996.

المراجع الأجنبية:

- 24) Anastasi, Anne (1982), « Psychological testing », 5th edition, Macgregor publishing company, New York
- 25) Budgol, Marker : the implementation of the TQMINPOLA and the TQM magazine, VOL. 17, NO.2,2005.
- 26) ISO-ISO.9004, 2000 : Quality Management Systems-Guide lines for performance Improvements’.
- 27) Tipp rat Laohavichien : Leadership and quality managements : Comparison between the united states and Thai and. PHD the SIS U.S.A : Clemson university, 2004.
- 28) VALARIEA – Zeith ml A – Pressure maana nd Leonard L – Berry, Delivering Quality service : Balancing customer perception and expectations, (New York : The free press, 1990)

الملاحق

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

أخي / أختي: الكريم (ة) السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطلبة بإعداد دراسة بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة جامعة غارداية"، استكمالا للحصول على درجة اللسانس في إدارة الأعمال ، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير و الاحترام ،،،

الطالبة: سايح فاطمة الزهراء

الطالبة: صديقي عامرة

الطالبة : جربوعة هجيرة

الاميل : h.nessrin@ymail.com

أولاً : معلومات عامة

ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

1. الجنس : ذكر:

أنثى:

2. المسمى الوظيفي:

3. المؤهل العلمي: ماجستير/ماستر، دكتوراه،.....

4. عدد سنوات الخبرة:

• 1 . 5 سنوات

• 6 . 10 سنوات

• 11 . 15 سنة

• 16 سنة فأكثر

5. هل تهدف إدارة الجامعة إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

• نعم

• لا

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عملياً في مختلف جوانب العمل:					
					1.1. لدى الإدارة العليا للجامعة معرفة كافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
					2.1. لدى الإدارة العليا معرفه كافة بمتطلبات وخطوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					3.1. لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة الجامعة.
					4.1. لدى الإدارة العليا معرفة كافة بالجوانب المطلوب إجراء التغيير فيها لتتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					5.1. تدرك الإدارة العليا أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة النوعية على المنتج أو الخدمة، بل نظام شامل غايته تحسين وتطوير أداء و كفاءة الجامعة باستمرار.
					6.1. أصبحت إدارة الجودة الشاملة جزءاً من برنامج عمل تنفيذي تدعمه الإدارة العليا بالجامعة.
2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا:					
					1.2. وجود إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					2.2. قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخذ بأفضل الممارسات التطبيقية لهذا المفهوم
					3.2. خلق الوعي الكافي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
					4.2. وضع خطة إستراتيجية لتدريب القيادات الإدارية والعاملين حول

					أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					5.2. وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					6.2. جعل الطالب مركز اهتمام الجامعة وتقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة.
					7.2. تعزيز جوانب الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيز شعورهم بالانجاز وتشجيع العمل الجماعي.
					8.2. إعادة صياغة المهام والواجبات وتفويض السلطات للأفراد لتقرير الرؤية المشتركة بين الإدارة العليا والعاملين والطلبة لإحداث التغييرات المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					9.2. توفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية الملائمة لتمكين الجامعة من التطبيق الجيد و السليم للجودة الشاملة.
					10.2. بناء هياكل تنظيمية مصممة بشكل يسمح للجامعة بتحقيق تكيفا يتماشى مع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:					
					1.3. عدم قناعة الإدارة العليا وإدراكها لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					2.3. خوف الإدارة العليا من الفشل أو الخسارة.
					3.3. ضعف أنظمة إدارة الموارد البشرية
					4.3. التمسك بالقيم وأساليب العمل السائدة وعدم الرغبة في التغيير
					5.3. البناء التنظيمي وتداخل الصلاحيات.
					6.3. وجود عوامل بيئية خارجية تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Statistiques

الجنس

N	Valide	20
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	100,0	100,0	100,0

Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	20
	Manquante	0

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير/ماستر	10	50,0	50,0
	دكتوراه	8	40,0	90,0
	ليسانس	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Statistiques

عدد سنوات الخبرة

N	Valide	20
	Manquante	0

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5.1 سنوات	11	55,0	55,0
	10.6 سنوات	6	30,0	85,0
	15.11 سنة	1	5,0	90,0
	16 سنة فأكثر	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Statistiques

هل تهدف إدارة الجامعة إلى تحقيق إدارة الجودة

الشاملة

N	Valide	20
	Manquante	0

هل تهدف إدارة الجامعة إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	100,0	100,0	100,0

Tableau personnalisé 1

	غير موافق اطلاقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م حسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1.1. لدى الإدارة العليا للجامعة معرفة كافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	0	0,00%	2	10,00%	4	20,00%	11	55,00%	3	15,00%	3,75	,85
2.1. لدى الإدارة العليا معرفه كافة بمتطلبات وخطوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	3	15,00%	5	25,00%	11	55,00%	1	5,00%	3,50	,83
3.1. لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة الجامعة.	0	0,00%	2	10,00%	3	15,00%	12	60,00%	3	15,00%	3,80	,83
4.1. لدى الإدارة العليا معرفة كافة بالجوانب المطلوب إجراء التغيير فيها لتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	2	10,00%	10	50,00%	6	30,00%	2	10,00%	3,40	,82
5.1. تدرك الإدارة العليا أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة النوعية على المنتج أو الخدمة، بل نظام شامل	0	0,00%	1	5,00%	3	15,00%	15	75,00%	1	5,00%	3,80	,62
6.1. أصبحت إدارة الجودة الشاملة جزءاً من برنامج عمل تنفيذي تدعمه الإدارة العليا بالجامعة.	0	0,00%	2	10,00%	9	45,00%	9	45,00%	0	0,00%	3,35	,67

Tableau personnalisé 1

	غير موافق اطلاقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م حسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1.2. وجود إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	2	10,00%	6	30,00%	11	55,00%	1	5,00%	3,55	,76
2.2. قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخذ بأفضل الممارسات التطبيقية لهذا المفهوم	0	0,00%	0	0,00%	7	35,00%	11	55,00%	2	10,00%	3,75	,64
3.2. خلق الوعي الكافي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	2	10,00%	1	5,00%	15	75,00%	2	10,00%	3,85	,75
4.2. وضع خطة إستراتيجية لتدريب القيادات الإدارية والعاملين حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	2	10,00%	4	20,00%	10	50,00%	4	20,00%	3,80	,89
5.2. وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	3	15,00%	5	25,00%	9	45,00%	3	15,00%	3,60	,94
6.2. جعل الطالب مركز اهتمام الجامعة وتقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة.	0	0,00%	1	5,00%	4	20,00%	11	55,00%	4	20,00%	3,90	,79
7.2. تعزيز جوانب الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيز شعورهم بالانجاز وتشجيع العمل الجماعي.	1	5,00%	2	10,00%	2	10,00%	13	65,00%	2	10,00%	3,65	,99
8.2. إعادة صياغة المهام والواجبات وتفويض السلطات للأفراد لتقرير الرؤية المشتركة بين الإدارة العليا والعاملين والطلبة لإحداث التغييرات	0	0,00%	2	10,00%	5	25,00%	11	55,00%	2	10,00%	3,65	,81

9.2. توفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية الملائمة لتمكين الجامعة من التطبيق الجيد و السليم للجودة الشاملة.	0	0,00%	3	15,00%	4	20,00%	9	45,00%	4	20,00%	3,70	,98
10.2. بناء هياكل تنظيمية مصممة بشكل يسمح للجامعة بتحقيق تكيفا يتماشى مع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	4	20,00%	7	35,00%	5	25,00%	4	20,00%	3,45	1,05

Tableau personnalisé 1

	غير موافق اطلاقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م حسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1.3. عدم قناعة الإدارة العليا وإدراكها لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2	10,00%	8	40,00%	8	40,00%	1	5,00%	1	5,00%	2,55	,94
2.3. خوف الإدارة العليا من الفشل أو الخسارة.	1	5,00%	7	35,00%	6	30,00%	4	20,00%	2	10,00%	2,95	1,10
3.3. ضعف أنظمة إدارة الموارد البشرية	0	0,00%	4	20,00%	5	25,00%	10	50,00%	1	5,00%	3,40	,88
4.3. التمسك بالقيم وأساليب العمل السائدة وعدم الرغبة في التغيير	2	10,00%	0	0,00%	8	40,00%	8	40,00%	2	10,00%	3,40	1,05
5.3. البناء التنظيمي وتداخل الصلاحيات.	0	0,00%	2	10,00%	8	40,00%	7	35,00%	3	15,00%	3,55	,89
6.3. وجود عوامل بيئية خارجية تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	0,00%	4	20,00%	4	20,00%	10	50,00%	2	10,00%	3,50	,95

Tableau personnalisé 1

	م حسابي	الانحراف المعياري
1-مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها عمليا في مختلف جوانب العمل:	3,60	,54
2.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا:	3,69	,61
3.معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:	3,23	,68

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	20	100,0
Observations Exclues	0	,0
Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	6

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
21,6000	10,463	3,23468	6

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	20	100,0
Observations Exclues	0	,0
Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	10

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
36,9000	37,779	6,14646	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	6

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
19,3500	16,766	4,09460	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	23

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
78,8500	75,608	8,69528	23

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	23

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1.3. عدم قناعة الإدارة العليا وإدراكها لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	76,3000	74,011	,043	,822
2.3. خوف الإدارة العليا من الفشل أو الخسارة.	75,9000	70,937	,187	,817
3.3. ضعف أنظمة إدارة الموارد البشرية	75,4500	71,208	,243	,812
4.3. التمسك بالقيم وأساليب العمل السائدة وعدم الرغبة في التغيير	75,4500	72,576	,109	,821
5.3. البناء التنظيمي وتداخل الصلاحيات.	75,3000	73,800	,067	,820
6.3. وجود عوامل بيئية خارجية تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	75,3500	75,608	-,054	,827
هل تهدف إدارة الجامعة إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة	77,8500	75,608	,000	,815
1.1. لدى الإدارة العليا للجامعة معرفة كافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	75,1000	70,516	,306	,809
2.1. لدى الإدارة العليا معرفه كافة بمتطلبات وخطوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	75,3500	68,134	,497	,800
3.1. لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة الجامعة.	75,0500	65,313	,713	,789
4.1. لدى الإدارة العليا معرفة كافة بالجوانب المطلوب إجراء التغيير فيها لتتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	75,4500	66,682	,616	,794
5.1. تدرك الإدارة العليا أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة والتي يقصد بها الرقابة النوعية على المنتج أو الخدمة، بل نظام شامل	75,0500	75,945	-,067	,821
6.1. أصبحت إدارة الجودة الشاملة جزءاً من برنامج عمل تنفيذي تدعمه الإدارة العليا بالجامعة.	75,5000	70,158	,445	,803
1.2. وجود إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	75,3000	70,326	,370	,806
2.2. قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأخذ بأفضل الممارسات التطبيقية لهذا المفهوم	75,1000	70,200	,467	,803
3.2. خلق الوعي الكافي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.	75,0000	69,684	,432	,803

4.2. وضع خطة إستراتيجية لتدريب القيادات الإدارية والعاملين حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	75,0500	64,261	,736	,787
5.2. وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	75,2500	65,987	,572	,795
6.2. جعل الطالب مركز اهتمام الجامعة وتقدم خدمة بمستوى عالي من الجودة.	74,9500	68,787	,474	,801
7.2. تعزيز جوانب الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيز شعورهم بالانجاز وتشجيع العمل الجماعي.	75,2000	68,905	,349	,807
8.2. إعادة صياغة المهام والواجبات وتفويض السلطات للأفراد لتقرير الرؤية المشتركة بين الإدارة العليا والعاملين والطلبة لإحداث التغييرات	75,2000	67,747	,538	,798
9.2. توفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية الملائمة لتمكين الجامعة من التطبيق الجيد و السليم للجودة الشاملة.	75,1500	65,187	,599	,793
10.2. بناء هياكل تنظيمية مصممة بشكل يسمح للجامعة بتحقيق تكيفا يتماشى مع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.	75,4000	62,989	,691	,787

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
78,8500	75,608	8,69528	23