



**جامعة الزاوية**  
**إدارة الدراسات العليا والتدريب**  
**كلية الاقتصاد**  
**قسم الإدارة**

**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات**  
**الإدارية "دراسة ميدانية على شركتي لبيانا**  
**والمدار بمدينة طرابلس"**

إعداد الطالب: عطية سالم عطية العبيدي

إشراف الدكتورة: نجية مفتاح البوعزي

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد

(2021م)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 2021/10/31م

الموافق 25/ربيع الأول/1443هـ قسم الإدارة كلية الاقتصاد جامعة الزاوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ .

سورة الإسراء : الآية 85

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة .. رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى أرواح أختي العزيزة وزوجها وابنتهما رحمهم الله

جميعا

إلى والدتي الحنونة .. أطال الله في عمرها

إلى زوجتي وابنتي .. مهجتا فؤادي

إلى أخوتي وأخواتي .. الأعراء

إلى أصدقائي .. الأوفياء

إلى عبدالرحيم ونعيمة رياحنتي حياتي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد "عليه أفضل الصلاة والتسليم" وعلى أهله وصحبه أجمعين، يطيب لي في هذا المقام بعد أن وفقني الله تعالى لإنجاز هذه الرسالة أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة الفاضلة نجية البوعزي التي أولتني جل اهتمامها ومنحتني الكثير من وقتها، وغمرتني بحسن تعاملها، وكانت خير معين لي ومرشد بعد رب العالمين في إخراج هذه الرسالة في صورتها الحالية.

كما أقدم شكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

الرسالة.

ويشرفني أن أشكر كل من ساهم في تحكيم أداة هذه الرسالة وقدم لي النصح

والتوجيه.

وأتقدم بالشكر لمدراء وموظفو قطاع الإتصالات "شركة ليبيا - شركة المدار الجديد"

الذين ساهموا بفاعلية في إنجاح هذه الرسالة بتفضلهم بتعبئة أداة الدراسة.

وأخيراً فأنني أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة.

لكل هؤلاء أهدي شكري وتقديري

والله ولي التوفيق

الباحث

## مستخلص الدراسة

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية في واحد من أهم القطاعات الخدمية وهو قطاع الإتصالات من خلال التعرف على مدى تأثير أداء القيادات الإدارية في الشركات قيد الدراسة بعد تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد بُنيت هذه الدراسة على فرضية رئيسية قامت على افتراض أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها أثر على أداء القيادات الإدارية وتم قياسها بثلاثة فرضيات فرعية تتعلق (بالأدوار التوجيهية للقيادات الإدارية والأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية) تعكس مدى تحسن أداء هذه القيادات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة بذلك القيادات الإدارية في شركتي المدار وليبيانا الكائنة في مدينة طرابلس والبالغ عددها (2) شركة وتم استهداف كافة القيادات الإدارية حيث تم توزيع (64) استمارة، والتي تم أعدادها لغرض هذه الدراسة وقد تم استرجاع (60) استمارة استبيان وهي تمثل عينة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأدوار التي تقوم بها القيادات الإدارية بشركتي المدار وليبيانا في طرابلس محل الدراسة، إلا أن هذه الدراسة استنتجت أن التحسن عالي نسبيا في الأدوار التي تقوم بها القيادات الإدارية وتم الخروج ببعض توصيات والتي كان من أهمها زيادة الاهتمام بمستوى إدارة الجودة الشاملة والتركيز على طرق الاتصال وعملية اتخاذ القرارات والتركيز على العملية التوجيهية.

## Abstract

This thesis aims to identify the impact of the application of total quality management on the performance of administrative leaders in one of the most important service sectors, the telecommunications sector, by identifying the extent to which the performance of administrative leaders in the companies under study is affected after the application of the philosophy of total quality management.

This study was built on a main hypothesis based on the assumption that the application of total quality management has an impact on the performance of administrative leaders and was measured by three sub-hypotheses related to (the directional roles of administrative leaders, information roles and decision roles) that reflect the extent to which the performance of these leaders has improved after the application of total quality management.

This study adopted the descriptive analytical approach, targeting the administrative leaders in the two companies, Al-Madar and Libyana, located in the city of Tripoli, which numbered (2) companies. All administrative leaders were targeted, as (64) forms were distributed, which were prepared for the purpose of this study. A questionnaire which represents the study sample.

The study reached results, the most important of which was the presence of an impact of the application of total quality management on the roles played by the administrative leaders in the two companies, Al-Madar and Libyana in Tripoli, the subject of the study, but this study concluded that the improvement is relatively high in the roles played by the administrative leaders. One of the most important of these is increasing attention to the level of total quality management, focusing on communication methods and the decision-making process, and focusing on the directional process.

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
-	الآية.	أ
-	الإهداء.	ب
-	شكر وتقدير.	ج
	ملخص الدراسة.	د
-	قائمة المحتويات.	و
-	قائمة الجداول.	ز
-	قائمة الأشكال.	ي
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	فرضيات الدراسة	4
4.1	أهداف الدراسة	4
5.1	أهمية الدراسة	4
6.1	حدود الدراسة	5
7.1	منهجية الدراسة	5
8.1	متغيرات الدراسة	6
9.1	مصطلحات الدراسة	6
10.1	الدراسات السابقة	7
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>		
1.2	المبحث الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة:	11
1.1.2	مقدمة.	11
2.1.2	مفهوم الجودة الشاملة.	11
1.2.1.2	الاتجاه الفلسفي.	12

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.2.1.2	الاتجاه الاقتصادي.	12
3.2.1.2	الاتجاه المنظومي.	13
4.2.1.2	الاتجاه الشمولي للجودة (الجودة الشاملة).	14
3.1.2	تعريف إدارة الجودة الشاملة.	15
1.3.1.2	إدارة الجودة الشاملة كمفهوم فلسفي.	17
2.3.1.2	إدارة الجودة الشاملة كمفهوم استراتيجي.	18
3.3.1.2	إدارة الجودة الشاملة كأبعاد قياسية.	18
4.1.2	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	22
1.4.1.2	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	22
5.1.2	أهداف إدارة الجودة الشاملة	22
6.1.2	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	23
1.6.1.2	مرحلة الإعداد.	23
2.6.1.2	مرحلة التخطيط.	24
3.6.1.2	مرحلة التنفيذ.	25
4.6.1.2	مرحلة الرقابة والتقييم.	25
5.6.1.2	مرحلة تبادل ونشر الخبرات.	26
7.1.2	ركائز إدارة الجودة الشاملة.	26
8.1.2	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	30
9.1.2	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	31
10.1.2	مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة.	34
11.1.2	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	36
12.1.2	أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة.	36
13.1.2	تأثير القيادة على إدارة الجودة الشاملة.	37
2.2	المبحث الثاني: أداء القيادات الإدارية:	39
1.2.2	المقدمة.	39
2.2.2	القيادات الإدارية.	39
1.2.2.2	تعريف القيادة.	39



الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.2.2.2	الإدارة العليا.	40
3.2.2.2	أهمية القيادة الإدارية.	41
4.2.2.2	خصائص القيادات الإدارية.	42
3.2.2	أداء القيادات الإدارية.	42
4.2.2	قياس الأداء.	43
1.4.2.2	تعريف قياس أداء القيادات الإدارية.	43
5.2.2	وظائف القيادات الإدارية.	44
1.5.2.2	وظائف القائد.	44
6.2.2	ادوار القيادات الإدارية	47
1.6.2.2	الأدوار التفاعلية	47
2.6.2.2	الأدوار المعلوماتية	47
3.6.2.2	الأدوار القرارية	47
4.6.2.2	الأدوار المنتجة	48
7.2.2	القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة	49
1.7.2.2	مهام القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة	50
2.7.2.2	صفات القيادات الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة	51
3.7.2.2	أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة	51
8.2.2	وظائف القيادة الفعالة على مستوى الجودة الشاملة	53
9.2.2	طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء	54
10.2.2	قياس أداء القيادات الإدارية باستخدام نموذج فجوة التوقعات	55
1.10.2.2	تعريف فجوة التوقعات	55
2.10.2.2	مكونات فجوة التوقعات	55
11.2.2	أسباب نجاح القيادة في إدارة الجودة الشاملة	56
<b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسة الميدانية</b>		
1.3	المبحث الأول: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة	61

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الميدانية	
1.1.3	أداة جمع البيانات	61
2.1.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات	63
2.3	المبحث الثاني: وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة	65
1.2.3	خصائص مفردات عينة الدراسة	66
2.2.3	اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	71
3.2.3	اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	87
3.3	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات	90
1.3.3	النتائج.	90
2.3.3	التوصيات.	91
	المراجع.	92
	الملاحق.	
	ملحق (1) استمارة الاستبيان	-
	ملحق (2) نتائج الحاسب الآلي	-
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	-

## قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	عناصر تقويم مدى نجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	19
(2)	يوضح أوجه المقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة.	53
(3)	نتائج اختبار كرونباخ ألفا.	62
(4)	الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.	63
(5)	توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي	65
(6)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.	66
(7)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	67
(8)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	68
(9)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
(10)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية	70
(11)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	71
(12)	نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس	73
(13)	نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس	75
(14)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى التفاعل بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	77
(15)	نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على	78

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه)	
(16)	نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه)	79
(17)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	80
(18)	نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات	81
(19)	نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات	82
(20)	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي	83
(21)	نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات	84
(22)	نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات	85
(23)	نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الإتصالات بمدينة طرابلس	87
(24)	نتائج اختبار العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستويات أبعاد أداء القيادات الإدارية	88

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
21	نموذج الجائزة الأوربية.	(1)
23	الإستراتيجية الهادفة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.	(2)
31	توضح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	(3)
33	توضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	(4)
35	توضح مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة.	(5)
48	توضح ادوار المدراء.	(6)
66	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوى لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.	(7)
67	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوى لمفردات عينة الدراسة حسب العمر.	(8)
68	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوى لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	(9)
69	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوى لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	(10)
70	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوى لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية.	(11)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	2.1
فرضيات الدراسة	3.1
أهداف الدراسة	4.1
أهمية الدراسة	5.1
حدود الدراسة	6.1
منهجية الدراسة	7.1
متغيرات مشكلة الدراسة	8.1
مصطلحات مشكلة الدراسة	9.1
الدراسات السابقة	10.1

## 1.1 المقدمة:

يشهد العالم حدوث تحولات وتطورات هامة ومتعددة, لاسيما في عقود الألفية ذات أبعاد مختلفة سياسية واقتصادية وتكنولوجية وغيرها, كان للبعد الاقتصادي الحظ الأوفر فيها, نتيجة لتحرير التجارة وتنامي غزو المنتجات الأجنبية, وتحول المستهلك المحلي إلى عالمي متشدد في متطلباته وتطلعاته بفضل هذا العصر الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات, وسطوة الانترنت, فكل هذه العوامل وغيرها أجبت من جحيم المنافسة وعقدت من مساراتها, وولدت بالمقابل أوضاعا لم تكن معروفة من ذي قبل تطالب الإدارة المعاصرة بموجبها البحث عن سبل ونماذج وآليات تمكنها من مسايرة ومواكبة هذه التطورات, وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج التي أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات هذا الزمن الجديد والوفاء بمسئولياته, لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة, التي أتقنت تطبيقها بنجاح. (عشاوي, 2013, ص13).

إنَّ تطبيق مثل هذه الفلسفة لا بد لها من قيادة إدارية واعية ومتفهمة لما يدور من حولها من تطورات وتغيرات متسارعة لمحاولة مواكبتها والتغلب على جميع المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها التي تصبو إليها المنظمة بصفة خاصة والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمة نشاطها بصفة عامة (العمرو, 2013, ص11).

ولعل هذا يقودنا إلى أن نتساءل ما إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر حقيقة في أداء القيادات الإدارية في المنظمة ويسعى إلى تحسينه بشكل مستمر. إن القيادات أصبحت مهمة في عالم اليوم نظراً للصعوبات التي تواجهها المنظمات في بيئة تنافسية تتصف بالصعوبة.

تطرقنا هذه الدراسة إلى معرفة ما هو الأثر على أداء القيادات الإدارية عند تطبيق المنظمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال قيام هذه القيادات للأدوار المنوطة إليها بالشكل الجيد والصحيح الذي يتماشى مع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

## 2.1 مشكلة الدراسة :

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها مجتمعنا المعاصر تمد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية, وأمام هذه التطورات والتغيرات الكبيرة كان لابد للمنظمات أن تغير أساليبها الإدارية لتكون متناسبة مع الواقع الإداري الجديد الذي أفرزته هذه المتغيرات والتطورات السريعة, وبذلك أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الضروريات الملحة التي لاقت رواجاً كبيراً في تطوير أداء المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية.

ولقد تعددت الكتابات حول موضوع الجوانب الواجب على الإدارة في منظمات الأعمال مراعاتها لتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها, فمنهم من يركز على منهج علمي شمولي يقوم على التقويم وفقاً لمعايير تقويم لجودة الخدمات ومن ثم اتخاذ الإجراءات الفعالة لتحسين ورفع مستوى الجودة في أطر أو مبادئ تفيد في تحقيق ذلك, ومنهم من يتركز محور اهتمامه على العميل وحده (العميل الخارجي) ومنهم من اهتم بكل من العميل الخارجي والداخلي كما أن البعض اتبع أسلوب أو منهج تجارب النجاح والفشل في الشركات العالمية الكبيرة للإستفادة من الدروس المستخلصة منها .

أما الجودة الشاملة فهي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمنظمة .

ومن الجدير بالذكر أن أدبيات الموضوع تشير إلى أن اغلب الدراسات السابقة التي تطرقت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية دور الإدارة العليا في دعم وتطبيق هذا الأسلوب وتؤكد أيضاً على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المنظمات التي تطبق هذا الأسلوب إلا أنها لم تتطرق إلى مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء القيادات الإدارية بحد ذاتها.

ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث للشركات محل الدراسة والمقابلات الشخصية التي أجراها مع بعض القيادات الإدارية بتلك الشركات اتضح أن هناك عدم معرفة كافية لبعض القيادات للأدوار القيادية التي يقوم بها داخل شركات محل الدراسة. لذلك كان واجبا



علينا تعريف هذه القيادات بأدوارها ومعرفة ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تلك الأدوار.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

س1/ هل لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على أداء القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو دلالة إحصائية على أداء القيادات الإدارية) ومن خلال هذه الفرضية تنتبثق فرضيات فرعية وهي كالتالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأدوار القرارية للقيادات الإدارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأدوار التوجيهية للقيادات الإدارية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأدوار المعلوماتية للقيادة الإدارية.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1. تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين خاصة القيادات الإدارية.
2. تشخيص مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الأبعاد متمثلة في توجيه العمل واتخاذ القرارات والتميز بين العاملين من التحفيز وتطوير أساليب العمل والكفاءة والانضباط.

### 5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1- تتبع أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات الرائدة من نوعها لمعرفة واقع وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي لبييانا والمدار الواقعتين في مدينة طرابلس، واكتسبت أهميتها نظرا لتفردها في موضوعها حيث أنه لم يتم التطرق لها من قبل وهي تدرس عنصرا مهما وهو: القيادات الإدارية والأدوار المنوطة بها.

2- تمكن أهمية هذه الدراسة في إبراز قدرة إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء القيادات الإدارية وخاصة الأدوار التي تقوم بها هذه الإدارات والمتمثلة في الأدوار القرارية؛ التفاعلية، المعلوماتية، ومنه لفت انتباه مسيري باقي الشركات في نفس المجال نحو تبني معايير إدارة الجودة الشاملة للرفع من جودة القيادات الإدارية الموجودة فيها، كذلك إثراء المكتبة الجامعية بمرجع حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية في شركات الاتصالات.

### 6.1 حدود الدراسة:

1. الحدود المتعلقة بالمكان كل من شركتي المدار وليبيا بمقريهما بمدينة طرابلس ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار أسلوب عينة المسح الشامل.
2. الحدود المتعلقة بالموضوع (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية).
3. الحدود المتعلقة بالفترة الزمنية (تم تجميع البيانات لهذه الدراسة في الفترة من 2018 إلى 2021م).

### 7.1 منهجية الدراسة:

اتباع المنهج الوصفي التحليلي

إن الأسلوب المتبع لدراسة موضوع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية هو المنهج الوصفي التحليلي فهو يقوم بالربط بين الدراسة النظرية والميدانية (التطبيقية) فالدراسة الميدانية الهدف الرئيسي منها هو تقييم مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة لواقع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية في شركتي لبييانا والمدار بمدينة طرابلس.

الجانب النظري:

تم الإطلاع في هذا الجانب بالأدبيات المنشورة في الكتب العلمية إلى جانب الدراسات السابقة والورقات العلمية والدوريات والمقالات والمجلات والندوات العلمية إلى جانب بعض

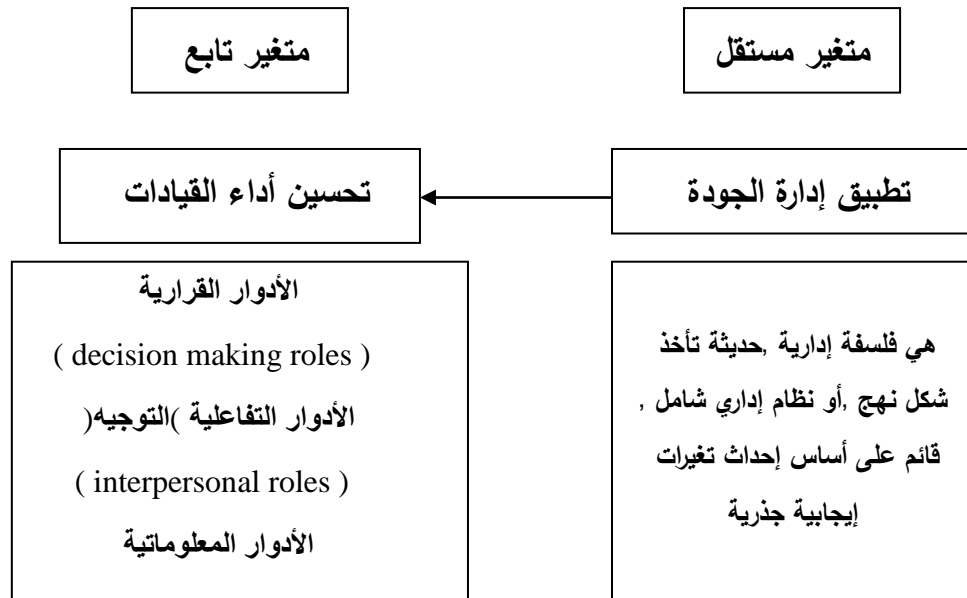
وبعض المواقع الإلكترونية المتخصصة المتحصل عليها من الانترنت والتي لها علاقة بمشكلة البحث.

الجانب العملي:

تعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية، حيث تم جمع البيانات من الواقع العملي عن طريق استمارة الاستبيان من مجتمع الدراسة المستهدف في هذه الدراسة وقد تم تصميم استبيان خاص بمتغيرات الدراسة ومن ثم تم تحكيمه من قبل أساتذة متخصصين.

ويحتوي الجزء العملي من هذه الدراسة على تفاصيل جمع البيانات وتحليلها.

## 8.1 متغيرات الدراسة:



## 9.1 مصطلحات الدراسة:

● المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

هي فلسفة إدارية، حديثة تأخذ شكل نهج، أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث

تغييرات إيجابية جذرية. (العلا 2008 - 48)

● أداء القيادات الإدارية:

هي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة القائد الإداري وهي تعكس الكيفية التي

يحقق أو يشبع بها القائد متطلبات الوظيفة التي يؤديها. (كنعان 2007 - 101)

## 10.1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بشركتي لبييانا والمدار في مدينة طرابلس والبالغ عددهم 64 قائد إداري حيث تم توزيع عدد 64 إستمارة إستبيان وكان المسترجع منها 60 إستمارة فقط وكان جميعها قابل للتحليل وهي تمثل نسبة (93.75%) وهي نسبة مقبولة لغرض البحث العلمي، وكان الفاقد 4 إستمارات وهي تمثل نسبة (6.25%) وهي نسبة ضئيلة جدا لا تؤثر على البحث العلمي. ويتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات التالية :-

1. مدير الإدارة 10
2. رئيس قسم 23
3. مشرف وحدة 22
4. مدير مكتب 5

## 11.1 الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الرسائل العلمية المقدمة في مجال إدارة الجودة الشاملة والمتخصصة في المجال الخدمي كانت قليلة جدا أو نادرة وأغلبها متجهة إلى القطاع الطبي فقط وكانت تُقيس دور القيادات الإدارية في تطبيق هذه الفلسفة مما دعانا للتوجه إلى هذه الدراسة التي تقيس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية وسوف نستعرض هذه الدراسات التي تناولت دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. دراسة (فائد، 2013 الأكاديمية الليبية) تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك الإدارة العليا في المستشفيات لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الأبعاد متمثلة في تدخلها في توجيه العمل والرقابة والتميز بين العاملين من حيث الكفاءة والإنضباط، وتحديث التكنولوجيا المستخدمة، وتطوير أساليب ونظم العمل.

معرفة درجة التزام القيادات الإدارية العليا بالمستشفيات محل الدراسة من حيث دعمها ومشاركتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة الممارسات التي تقوم بها. ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا في (10) مستشفيات بمدينة طرابلس وكان حجم العينة (135) وكان الإستهداف لكافة القيادات الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود إدراك لدى قيادات الإدارة العليا بأهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية، إلا أن هذه الدراسة استنتجت تدني في درجة إلتزام هذه القيادات بتطبيقه.

2. دراسة (القمي، 2010 الأكاديمية الليبية) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر الرئيسية للجودة بالمؤسسات النفطية، وتحديد أولوياتها وبيان أهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

وتكون مجتمع الدراسة من الشركات النفطية في ليبيا وتمثلت عينة الدراسة في جميع العاملين بالإدارات العليا والوسطى بشركة الزاوية لتكرير النفط وشركة البريقة لتسويق النفط. أبرز النتائج التي تم التوصل إليها درجة تبني عناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (اللتزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، القيادة، فرق العمل، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر، تفويض الصلاحيات، المراقبة والقياس، العلاقة مع المورد)، رؤية المنظمة في المؤسسات النفطية كانت بشكل عام جيدة.

3. دراسة (الأطرش، 2009 الأكاديمية الليبية) تهدف هذه الدراسة إلى النمط القيادي السائد في المستشفيات العامة وتحديد مدى إنسجام أو إختلاف النمط القيادي الحالي مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة الدور الذي تلعبه الأنماط الإدارية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في محل الدراسة.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية بالمستشفيات محل الدراسة بمنطقة الجبل الغربي (بفرن- غريان - مزدة) وكانت العينة عشوائية غير منظمة من المسؤولين بإدارات المستشفيات محل الدراسة بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (74) موظف داخل إدارات المستشفيات محل الدراسة، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها، إن الأنماط القيادية التي يتبعها المدراء في المستشفيات العامة تقف عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وإنما أيضا تؤثر سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. دراسة (المعرب، 2006 الأكاديمية الليبية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ القائمة عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك معرفة مدى فعالية القيادات الإدارية لتطبيق هذه المبادئ وتحقيق الجودة في الخدمة.

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم البالغ عددهم (140) مدير وتمثلت عينة البحث في عينة عشوائية عبارة عن (80) مدير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- إن عملية التحسين المستمر لوزارة التربية والتعليم تتطلب دعم ومؤازرة الإدارة العليا ومساندتها لتحقيق الإصلاح المالي والإداري وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الوزارة لعملائها.
- من نقاط الضعف للمنظمة هو عدم وعي الإدارة العليا والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر مما أدى إلى الوضع الراهن .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

يلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات إن هذه الدراسات تناولت دور القيادات الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى إدراكها لأهمية هذا الدعم في إنجاح عملية التطبيق .  
إلا إن هذه الدراسة أخذت منحى آخر حيث اهتمت بدراسة الأثر المحتمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على ويرى الباحث ضرورة أداء هذه القيادات الإدارية وللدوار المناط بها وهي تحديدا (الأدوار القرارية- الأدوار التفاعلية - الأدوار المعلوماتية).

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

1.2 المبحث الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

2.2 المبحث الثاني: أداء القيادات الإدارية:

# المبحث الأول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## 1.2 تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### 1.1.2 مقدمة:

إن من أهم التطورات في مجال الإدارة هو ظهور إدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت الهدف الاستراتيجي الذي يشتمل على كيفية تحقيق التميز من خلال جودة المخرجات، مما جعلها هدفا لإدارات المنظمات الناجحة في مواجهة التحديات التنافسية كما تعدت ذلك بسبب التعاون بين الرئيس والمرؤوس لتصبح مسعى اجتماعيا وأخلاقيا للمنظمة المتميزة.

إن كافة التحديات العالمية مثل عولمة الاقتصاد العالمي والأسواق المالية العالمية وانتشار التكنولوجيا وظهور منظمة المواصفات العالمية تحتم على منظمات الأعمال والمنظمات الغير ربحية انتهاز أسلوب علمي واعي رصين لمواجهة كافة التحديات واستثمار الموارد البشرية والمادية بما يرفع من فعالية الأداء التشغيلي والبيعي، وتعد إدارة الجودة الشاملة هادفة لتطوير وتحسين الإدارات بشكل مستمر ومتطور ومتنامي بما يكفل قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. (دين 2012-5)

وسوف نتناول في هذا المبحث التعريف بمفهوم الجودة الشاملة من عدة اتجاهات منها ما هو فلسفي ومنها اقتصادي ومن منظور منظومي وأخيرا وليس آخرا الشمولي. ثم بعد ذلك نقوم بسرد بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة من عدة مناظير وذكر مراحلها وفوائدها وأهميتها وأهدافها، وذكر عدد من ركائزها والمتطلبات لتطبيقها ومعوقات تطبيقها.

### 2.1.2 مفهوم الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة من الفلسفات الحديثة نسبيا ففي نهاية عقد الثمانيات من القرن الماضي، بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة الجودة معا تحت مسمى الجودة الشاملة، ولقد بدأ استخدام مصطلح الجودة الشاملة في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي شملت شيوع استخدام المصطلح وضرورة لفت انتباه جميع المؤسسات إلى أهمية وضرورة اعتناق فلسفة الجودة الشاملة.



ولقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون المهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لموضوع الجودة وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن نجد تعريفاً بسيطاً يصفها ويعرفها تعريفاً جامعاً مانعاً بسبب تعدد جوانبها واتجاهاتها المختلفة فهناك اتجاهات مختلفة ينبع منها تعريف الجودة، وهي الاتجاه الفلسفي والاتجاه الاقتصادي والاتجاه الهندسي وإدارة العمليات والاتجاه التسويقي، وكل اتجاه يتناول مفهوم الجودة من منطلق يختلف عن الآخر وفيما يلي توضيح ذلك. (سرحان 2012-82).

### 1.2.1.2 الاتجاه الفلسفي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الجودة مفهوماً مطلقاً يعبر عن أعلى مستويات الكمال، ومن ثم فإنه لا يمكن تعريفها أو وضع معايير لها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها، ويقولون نحن لا نستطيع تحديدها، ولكننا نعرفها عندما نراها، ويرجع جذور هذا الاتجاه إلى الفلاسفة الإغريق أمثال سقراط وأفلاطون وأرسطو إلى جانب أنصارهم في العصر الحديث. وتعرف الجودة في ضوء هذا الاتجاه كما يلي:

- أنها سمة متميزة وضرورية ودرجة من الامتياز ولكن هذا التعريف غامض فلا يحدد معنى للجودة ومدى تحقيقها وكيفية التركيز عليها.
- وإنها فلسفة وليس أسلوب وإنها مدخل للجودة ولا يركز على الحد الأدنى للمتطلبات بل على الامتياز في كل مستوى.
- أنها معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات، وهي جهد مستمر ومتطور، ولا يوجد حد للجودة التي يمكن تحقيقها في أي أعمال.
- ومما سبق فإن هذا الاتجاه لم يضع مفهوماً واضحاً للجودة ولا المعايير التي تقيس الكمال والمثالية التي يقصدها (إبراهيم، 2008-92).

### 2.2.1.2 الاتجاه الاقتصادي:

ويرى أنصار هذا الاتجاه مفهوم الجودة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وخالية من العيوب، وقلة في التكلفة، وتحقيق الاكتفاء الاقتصادي الذاتي، ويرتبط تعريف الجودة بالسعر والتكلفة أي أن الجودة تتم بالمقارنة من جانب العملاء من خلال بضاعة خالية من العيوب وبسعر مناسب. وترجع جذور هذا الاتجاه إلى عصر التجاربيين في منتصف القرن

السابع عشر ومن مؤيدي هذا الاتجاه في العصر الحديث (ارموند فيجنيوم) **Armond Feigenbaum** الذي عرف الجودة في ضوء هذا الاتجاه بأنها تحقيق الأهداف المنشودة التي تحقق رضا المستهلك (الشوارة، والمطيري 2010-101).

وتعتمد فلسفة الجودة هنا مبدأ أساسي مؤداه أن الجودة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العميل وتنتهي برضاه، ولقد ركز فلسفته في هذا الشأن على مجموعة نقاط لرفع الجودة من أهمها:

- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تضارب.
  - أن تعني الجودة ما يفهمه العميل.
  - توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
  - أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- وفي ضوء التعريفات السابقة للاتجاه الاقتصادي يتضح أنها تركز فقط على جانب واحد وهو مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للعميل في ضوء السعر أو التكلفة بجودة معينة، ولم تحدد معايير هذه الجودة التي يمكن عن طريقها قياس هذه الجودة ومدى تناسبها مع متطلبات العملاء. (الشوارة، والمطيري 2010-103).

### 3.2.1.2 الاتجاه المنظومي:

أوضح (جيرجوري مكليجوهالن **Gregory mclaughlin**) أن الجودة نظام يتفرع عن ثلاث نظم فرعية، وإنه يجب على الإدارة أن تتعلم كيفية تحسين نظام الجودة في ضوء هذه النظم الفرعية، وهذه الأنظمة تمثل ثلاث دوائر متداخلة وتتمثل فيما يلي:

1. النظام الاجتماعي (**Social System**): ويتضمن هذا النظام العوامل المرتبطة بثقافة الإدارة والمؤسسات التعليمية من قيم ومعايير واتجاهات والأدوار المتوقعة ونوعية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وأشكال القوة داخل التنظيم و أنماط السلوكيات والتفاعلات بين الأفراد ودوافع العمل وروح المبادرة والابتكار.
2. النظام الفني والتقني: (يشير تريبيش **Treibus** إلى أن النظام التقني يشتمل على الأدوات و الأساليب الفنية التي تقيس خطوات إتمام العمل داخل المنظمة، والتي من خلالها يمكن تطوير العمل وتحسينه ويشمل في أغلب المنظمات التراكم التكنولوجي ووضع المعايير

وتدقق العمل والمسؤوليات وعدد خطوات العمل ومدى استخدام المعلومات وقرارات العمليات وحل مشاكل الأدوات والعمليات.

3. النظام الإداري (**Managerial System**) ويشتمل على عدة عناصر رئيسة هي البناء التنظيمي، مستويات السلطة، وأنماطها، وأهداف ورسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم، وهذا ما يتواءم مع موضوع البحث، حيث أنه يتمثل بشمولية إدارة الجودة الشاملة داخل الإدارة التعليمية والتركيز على تحسين أداء وظائف العاملين واستخدام الوسائل التكنولوجية ووضع معايير لقياس أداء العاملين والعمليات الإدارية داخل الإدارة، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية وذلك لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها (المرشد وآخرون، 2011-75).

#### 4.2.1.2 الاتجاه الشمولي للجودة (الجودة الشاملة):

هذا وقد اتسع مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة ليشمل جودة كل من المنتج والخدمة والأداة والمعلومات ومناخ العمل والإدارة وجودة الأفراد، فالجودة تتضمن جميع المبادئ التي تسعى إلى التحقيق الفعال للأهداف التي تتطلع إليها أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو تعليمية وكذلك المبادئ التي تطور الهدف نفسه.

ولقد حدد (فوهل **Vohl**) و(جير جوري **Gregory**) الشمولية في الجودة في ثلاث نقاط وهي كما عند: (سرحان 2012-77).

- أن تغطي كل العمليات داخل المؤسسة سواء كانت عمليات أساسية أو مساعدة.
  - أن تغطي كل وظيفة داخل المؤسسة فلا تركز على وظيفة دون الأخرى، بل يجب أن تشمل جميع الوظائف بدأً من المدير والرؤساء إلى المرؤوسين.
  - أن تشمل كل فرد داخل عناصر النظام من الموردين والعاملين ونهاية بالمستفيدين من الخدمة وأن يكون كل فرد مسؤول عن جودة عمله، وعن عمل المجموعة التي يعمل معها.
- كما حدد (ايشاكوا **Ishikawa**) منقولاً عن (البداينة، 2011-141) الجودة الشاملة بأنها تشمل ما يلي:
- جودة المنتج أو الخدمة.

- جودة المعلومات.
- جودة أماكن العمل.
- جودة الأفراد بما فيهم العاملين والمدبرين بكل مستوياتهم الإشرافية.
- جودة الأهداف الموضوعية.
- جودة طريقة الأداء.
- جودة العملية الإنتاجية.

أي أن الجودة يجب أن تشمل كل شيء بداية من المدخلات والعمليات ونهاية بالمرجات التي تحقق رغبات المستفيدين.

وهذا ما جعل العلماء والباحثين في هذا الشأن يسعون إلى البحث عن مفهوم ملائم للجودة وهو الاتجاه الشمولي لها.

### 3.1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أداة رائعة لتحسين العمليات إذ أنها تساعد على بناء استراتيجيات للتميز، الكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة وأن تطبيقها يتطلب مجموعة ناجحة من الأنشطة تبدأ بالبيئة التي ترعى الجودة، متبوعة بفهم مبادئ الجودة ومن ثم بذل الجهد في إشراك العاملين في الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الجودة، وعند إنجاز تلك الأنشطة بشكل صحيح فإن المنظمة سترضي زبائنها وستحصل على ميزة تنافسية.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست فعالية منعزلة، ولا خدمة مضافة تقدم للزبائن، أو طريقة جديدة لهندسة أو تصميم العمليات، إنها عملية مركبة شاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وتؤكد الدروس المستفادة من تجارب الشركات الأمريكية كلها على ضرورة وعي القيادات والإدارات، بأن الجودة الشاملة لا يمكن تنفيذها من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى المستويات الأدنى، كما لا يمكن بلوغها بقرارات وأفعال منفردة أو مستقلة بعضها عن البعض الآخر (تركي الفواز والبدح، 2011-72).

فالجودة الشاملة كغيرها من مبادئ الإدارة، تحتاج إلى القيادة الفاعلة القادرة على وضع سلم لأولويات المنافسة على موارد الشركة والالتزام بها، أي أن المطلوب مزيج من القيادة والجودة والأخلاق (الحداد، -2009-45).

ويرى (juran) بأن أهم معايير الإطلاع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة هو من خلال تحمل المديرين في الإدارة العليا مسؤولية مهارة التغيير شخصياً لأنهم إذا ما قاموا بتحويل هذه المسؤولية للآخرين فإنهم سوف لن يحصلوا على نتائج جيدة، كما أكد على تدريب الإدارات تبعاً للترتيب الهرمي لإدارة المنظمة على كيفية إدارة الجودة ومن ثمة الاهتمام بالتحسين (الحداد، -2009-46).

على الرغم من أن الاهتمام بفلسفة الجودة الشاملة قد بدأت منذ ثمانينات القرن الماضي عندما وضع (deming) أربعة عشر مبدأ لتطبيقها إلا أنه ليس هناك إتفاق على تعريف واحد لها، لذا سنتناول عدداً من التعريفات التي أشار إليها الكتاب والباحثين في أدبياتهم.

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتماداً على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة وتهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد، وتحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين وللمجتمع ككل (الصالح، -2013-67).

كما عرفها (krajewski) بأنها فلسفة تركز على ثلاثة مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعملية وترتبط هذه المبادئ بـ رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر في الأداء.

أما (heizer, render) فقد عرفها على أنها التأكيد على الجودة التي تشمل المنظمة بأكملها، من الموارد إلى الزبون، إنها تؤكد التزام الإدارة العليا في قيادة المنظمة ككل لتسير باستمرار باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة للزبون في المنتج أو الخدمة.

ويعرفها معهد الجودة الأمريكي تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (الوادي وآخرون، -2012-107).

ويعرف (دينهار) الجودة بأنها تأسيس ثقافة مميزة في الأداء والعمل المستمر لتحقيق توقعات المستفيد وتأدية العمل بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن (عايش، -2008-91).

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولين عن تسيير شؤون المنظمة والتي تشمل التخطيط للجودة في جميع العمليات والخدمات المقدمة للزبائن في المنظمة (تركي الفواز والبدح، 2011-78).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إيجاد ثقافة متميزة في أداء المديرين والعاملين بشكل مستمر لتحقيق رغبات المستهلك وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقل وقت، وكما عرفت أيضا بأنها التركيز على تحقيق رضا المستهلك من خلال نظام متكامل لكل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والإدارة والأساليب الفنية والتدريب ويتم هذا من خلال التطوير المستمر للعمليات التنظيمية بهدف الوصول إلى درجة عالية من جودة المنتج والخدمة (راوية حسن، 1999-83).

ورغم إن هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، إلا إن معظمها يشمل عدد من الخصائص كما عند (بن سعيد، 1997-58).

1. استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات .
2. إشراك جميع الأفراد في دورات الجودة أو فرق تحسين العمليات .
3. التحسين المستمر لعملية المنتج .
4. التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج .
5. تلبية احتياجات العميل وتوقعاته (العميل الداخلي والخارجي).
6. استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.

### 1.3.1.2 إدارة الجودة الشاملة كمفهوم فلسفي:

ركزت العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها مفهوم فلسفي وطبقاً لوجهة النظر هذه فإن أي صياغة نظرية لمفهوم الجودة الشاملة لا تخلو من اعتبارها ذات بعد فلسفي.

ويتمحور البعد الفلسفي بإدارة الجودة الشاملة حول اعتبارها فلسفة إدارية أو اتجاه فكري يحكم توجهات الأداء بالمنظمة وتوضيحاً لذلك يشير (Lawler) في توضيحه لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تؤكد على ضرورة إدارة المنظمة بطريقة تؤدي إلى التفوق في أداء المنظمة ككل ويؤكد كل من (Erickson) وأيضاً (Sinclair) هذا المفهوم عند

تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تؤكد على أهمية مقابلة رغبات العملاء بدقة وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة منذ البداية وإدراك أهمية التميز في الأداء تحقيقاً لأهداف المنظمة، على أن تصبح جزءاً من الثقافة الخاصة للمنظمة (أبو الجود، 2000-85).

### 2.3.1.2 إدارة الجودة الشاملة كمفهوم استراتيجي:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مفهوماً استراتيجياً بتحقيق أهداف طويلة المدى من خلال تحقيق سياسات وتصرفات تنعكس في النهاية على تحقيق أفضل إشباع ممكن لاحتياجات ورغبات العملاء.

وتوضيحاً لذلك يؤكد (hardi) في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة إلى أنها تعد بمثابة إستراتيجية للتميز في الأداء عبر توجيه جميع العاملين لتحقيق أهداف رضا العملاء وإشباع احتياجاتهم وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

ويتفق (kern) مع هذا المفهوم، فالجودة الشاملة من وجهة نظره لا تخرج عن كونها مفهوماً استراتيجياً ترتبط في جانب منها بتحقيق أهداف المنظمة، وفي الجانب الآخر بتحقيق أهداف العملاء.

وطبقاً لهذا التعريف تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة إستراتيجية لتحقيق التميز في الأداء الكلي للمنظمة وما يقتضيه ذلك من تطور في السياسات والخطط والبرامج وفي نفس الاتجاه يشير كل من (dotchin, Oakland) وكذلك كلاً من (hardie, manna) إلى أن الجودة الشاملة تعبر بدرجة أساسية عن فكر استراتيجي موجه لتحقيق التميز في الأداء من خلال التميز في المنافسة وتحقيق رضا العملاء (الوادي وآخرون، 2012-99).

### 3.3.1.2 إدارة الجودة الشاملة كأبعاد قياسية:

تعنى إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر هذه بمدى توفر مقاييس لتحديد مدى النجاح في تحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة المتمثل في التميز في أداء المنظمة ككل وتحقيق رضا العملاء، وفي هذا المعنى تشير عدد من الدراسات إلى ضرورة توفر مجموعة من المقاييس تم صياغتها ضمن نموذجان من أبرز النماذج التي تم تقديمها في هذا الصدد وذلك بناء على الممارسات الفعلية لقياس مدى فاعلية ونجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة وهو على النحو التالي (الدراركة، 2008-135).

## نموذج جائزة بالدرجة:

## نموذج الجائزة الأوروبية:

### 1. نموذج جائزة بالدرجة:

قدم نموذج جائزة بالدرجة سبعة عناصر أساسية للحكم على مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها وذلك على النحو التالي:

- القيادة.
- المعلومات.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- الاستفادة من الموارد البشرية.
- برنامج ضمان جودة السلع والخدمات.
- نتائج الجودة.
- رضا العملاء.

وقد تم وضع هذه العناصر السبعة الرئيسية بواسطة المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجية وينبثق منها عناصر تقويم فرعية، وكذلك درجات تمنح لكل عنصر رئيسي وعناصره الفرعية لتعبر عن الوزن النسبي له وذلك كما يأتي لاحقاً.

جدول (1) عناصر تقويم مدى نجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الحد الأقصى للنقاط		المجموعات والعناصر	
	100	القيادة	1.
40		القدرات القيادية لكبار المديرين	1.1
15		قيم الجودة	2.1
25		إدارة الجودة	3.1
20		المسؤولية العامة	4.1
	70	المعلومات وتحليلها	2.
20		مدى الاهتمام بإدارة بيانات ومعلومات الجودة	1.2
30		مدى وجود موازنات تنافسية تميز بين المنظمة والمنظمات الأخرى	2.2
20		تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالجودة	2.3
	60	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.
35		عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة	1.3



الحد الأقصى للنقاط		المجموعات والعناصر	
25		مدى وجود أهداف وخطط للجودة	2.3
	150	درجة الاستفادة من الموارد البشرية	4.
20		إدارة الموارد البشرية	1.4
40		درجة مشاركة العاملين	2.4
40		تدريب العاملين في مجال الجودة وتعليمهم	3.4
25		تقدير جهود العاملين والارتقاء بأدائهم	4.4
25		الحالة المعنوية والمادية للعاملين	5.4
	140	برنامج ضمان جودة السلع والخدمات	5.
35		توافر برامج لتصميم وتقديم منوعات وخدمات عالية الجودة	1.5
20		الرقابة على الجودة أثناء العملية التشغيلية	2.5
20		التحسين المستمر للعملية الإنتاجية	3.5
15		تقويم لمستوى الجودة	4.5
10		توافر السجلات والمستندات الخاصة بالجودة	5.5
20		جودة عملية الإنتاج والخدمات المساعدة	6.5
20		جودة الموردين	7.5
	180	نتائج الجودة	6.
90		نتائج جودة المنتج والخدمات	1.6
50		نتائج جودة كل من العملية الإنتاجية والخدمات المساعدة بها	2.6
40		نتائج جودة الموردين	3.6
	300	رضا العميل	7.
50		تحديد احتياجات وتوقعات العميل	1.7
50		إدارة العلاقة مع العميل	2.7
20		وجود معايير لخدمة العملاء	3.7
15		الالتزام تجاه العميل	4.7
25		معالجة شكاوى تحسين الجودة	5.7
70		نتائج رضا العاملين	6.7
70		وجود مقارنة خاصة بدرجة رضا العاملين	7.7

\* فريد عبدالفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة، دار النهضة العربية)، 1996،

صفحة 67-70.

## 2. نموذج الجائزة الأوروبية.

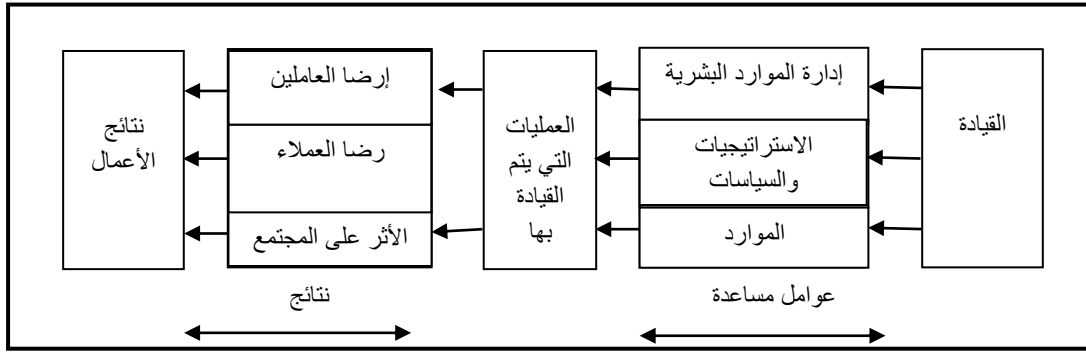
يشمل نموذج الجائزة الأوروبية مجموعتين رئيسيتين من العناصر وذلك لتحديد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها وذلك على النحو التالي:  
المجموعة الأولى: أطلق عليها مجموعة العناصر المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. القيادة.
2. إدارة الموارد البشرية.
3. الاستراتيجيات والسياسات.
4. الموارد.

المجموعة الثانية: وهي تمثل مجموعة العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل:

1. رضا العاملين.
2. رضا العملاء.
3. الأثر على المجتمع.

ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي:



الشكل (1) نموذج الجائزة الأوروبية

المصدر (أبو جواد، 2001، أطروحة دكتوراه، صفحة 37).

يشير العرض السابق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي: (البدائية، 2011)

1. أن هناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، وتشير كل مجموعة من هذه التعريفات إلى بعد أو أكثر من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
2. التأكيد على الدور المحوري للقيادات الإدارية في إنجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 4.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لضمان تمتع السلع والخدمات بالجودة وفقاً للمواصفات التي يتم تصميمها مسبقاً فإن على المنظمة الالتزام بالجودة (عقلي، 2001).

هذا ويركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أن تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل لمعرفة كيف تصل أو تعرقل عملية الإنتاج وتزيد أو تعيق الجودة، ويمكن للمنظمة التأثير في الجودة وإضافة كلمة الشاملة لمفهوم الجودة لتشير للجودة بأوسع معانيها.

### 1.4.1.2 وتتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

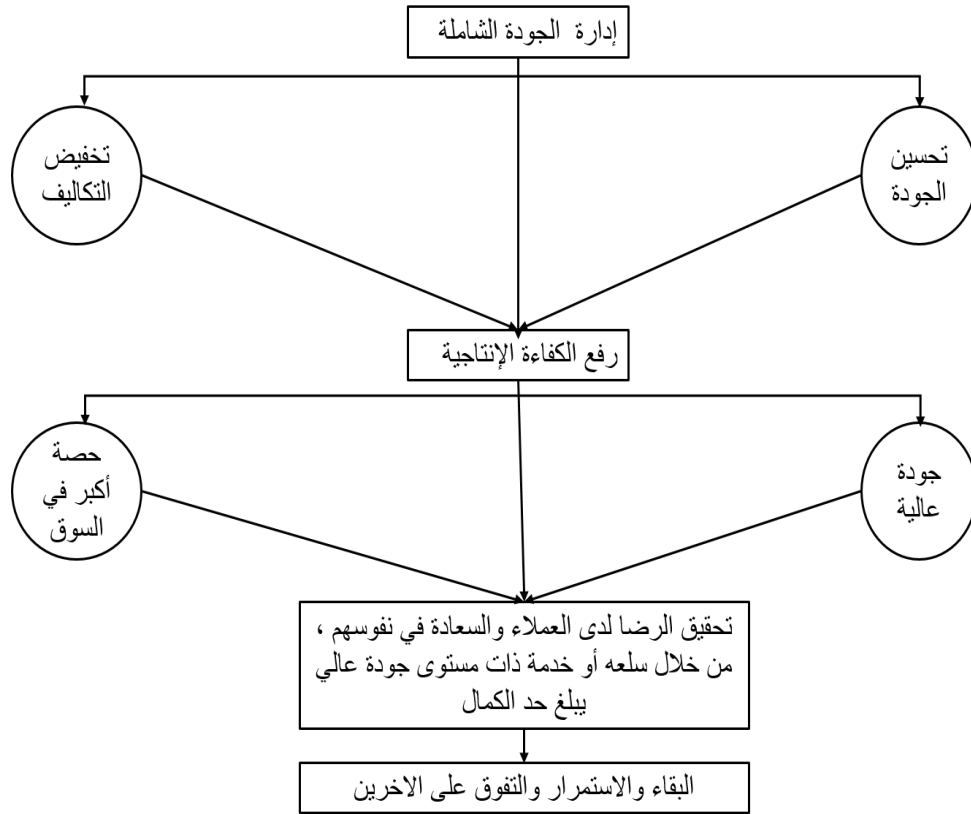
- إنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات .
- التزام المنظمة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة .
- تطبيقية، يعني أن المنظمة تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط .
- متكامل، وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين .
- أهميته، لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المنتجين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

## 5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة الخدمات والمنتجات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم وتتلخص فيما يلي (النعمي وآخرون، 2009)

1. خفض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
2. تحقيق الجودة.
3. زيادة العوائد والأرباح، زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
4. رضا وسرور العملاء، حيث يشترون أكثر من مرة يقوموا بالدعاية.
5. تمكين الموظفين، منحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية.

ويتضح لنا أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم والشكل التالي (شكل 2) يوضح الإستراتيجية الهادفة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.



شكل رقم (2) الإستراتيجية الهادفة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، الوادي وآخرون، صفحة 32.

## 6.1.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدد من المراحل التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة

المنظمة لتطبيق هذا الأسلوب وهذه المراحل هي على النحو التالي:

### 1.6.1.2 مرحلة الإعداد (الدقي، 2006):

تهدف المرحلة الأولى لتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها وتبدأ المرحلة بعزم الإدارة العليا وقناعتها التامة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب من الإدارة العليا الوعي الكامل بالمفهوم ودراسة العواقب الناجمة عن تطبيقها، ومن ثم العمل من أجل ترسيخ المفهوم والقناعة به، والقدرة على إقناع الآخرين بالمنظمة على التغيير، ومن أهم المصادر التي تلجأ لها الإدارة العليا لتحقيق ذلك هي.

– الاستعانة بمستشار خارجي ممن لديهم خبرة سابقة في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة بهذا المجال.

- الرجوع إلى ما نشر حول إدارة الجودة الشاملة، سواء أكان على شكل كتب أو أبحاث أو مقالات.
  - القيام بالتدريب على العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبناء على هذا تقوم الإدارة العليا بأخذ مجموعة من الإجراءات المهمة، التي من شأنها أن تمهد لعملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والالتزام بالجودة الشاملة بإجراء التحسينات المستمرة.
  - تشكيل مجلس قيادة لإدارة الجودة الشاملة، والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغيت زيادة فاعلية قراراته وهذا من شأنه أن يركز الجهود في موضوع الجودة الشاملة، بدلا من إن تكون على هامش جدول الأعمال مما يجعله عرضة لمتاهة بين المواضيع المتعددة.
  - اختيار منسق أو لجنة تنسيق، ويكون دوره أو دورها هو رفع التقارير إلى الإدارة العليا بكل تفاصيل عملية إدارة الجودة الشاملة ويوصي أن تكون اللجنة المسؤولة عن التنسيق تضم ممثلي الدوائر المختلفة في المنظمة.
  - تعبئة الشركاء الداخليين والخارجيين، ويشترط لذلك إتمام الخطوات السابقة وإلا ستكون العملية مجرد برامج جودة محدودة، ويكون الأمل استمرارها ضعيف.
- تهدف الإدارة العليا من خلال ذلك نشاط إلى إيجاد ثقافة التغيير وتعزيز مفهوم الجودة حتى يتقبل الجميع التغيير على أساس أن يصب في مصلحتهم.

### 2.6.1.2 مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد، ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، حيث يتم اختيار فريق إداري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والمشرفين، ويتم التصديق على الخطة بعد الموافقة عليها من قبل أعضاء الفريق (عبدالمحسن وآخرون، 1995).

ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة في الآتي: (جابلانوكسي، 1996).

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

- الاجتماع الأول لأعضاء إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد مسودة خطة التطبيق.
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- تحديد واختيار الأهداف والعمليات الهامة.
- اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

### 3.6.1.2 مرحلة التنفيذ:

- في هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط الموضوعة وذلك بعدة خطوات هي:
- اختيار من سيتولى التدريب بالمنظمة وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة كما أنه غالبا تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.
  - تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يتضمن الإدراك والوعي بأهمية الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، الاتصال وحل المشاكل.
  - تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهم مجال الجودة (بن عيشاوي، 2006).

### 4.6.1.2 مرحلة الرقابة والتقييم:

يجب على الإدارة العليا أن تراقب مرحلة بدء إدارة الجودة الشاملة بعناية، ويجب إن تستمر العملية طبقا لخطة العمل المشيدة، ويتم بناء أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولا بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللحظية أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

والجدير بالذكر بان هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما إن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال، حيث تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق ومن المفيد ملاحظة ردود فعل الناس للأنشطة الأولية المرتبطة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لان العملية كلها مبنية على

تحليل أي مقاومة للتغيير، وملاحظة درجة مشاركة الأفراد حيث إن هذه الخطوة هي التي تحرك الأفراد وتنتقل الإستراتيجية من الورق للواقع، وتتعامل مع أكثر المسائل صعوبة وعن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المنظمة ولدى الموردين (الدقي، 2006).

#### 5.6.1.2 مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

أنها مرحلة الحصاد مرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحفيز، ويتم فيها (عبدالعظيم، 2008).

- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء، وموردين للشركة في عملية التحسين وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة.
- الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة.
- منح التقدير والمكافآت مقابل تحسين الجودة.
- تعليم وتدريب مستمرين.

هذا ويرى (فايد، 2013) إن هناك شي يجب الإشارة إليه مما سبق إنَّ أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يحقق النجاح إلا من خلال التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، والتزام جميع الموظفين على جميع المستويات، وتضافر الجهود بشكل منسق لتغيير ثقافة المنظمة بالتركيز على تقديم أفضل وأجود المنتجات والخدمات، وتحسين أساليب العمل بشكل مستمر بالإضافة إلى قيام فرق تحسين الجودة بتحديد المشكلات وعزل أسبابها واقتراح الحلول، وتقديم التوصيات التي تعالجها، وتطوير أدوات القياس وخرائط الرقابة الإحصائية المناسبة للاحتفاظ بالمكاسب المحققة، وهذا يستدعي مراجعة مستمرة للأداء الفردي وتقديم مكافآت للأفراد الذين يقومون بإعمال متميزة، ويلتزمون بمستويات الجودة المطلوبة.

#### 7.1.2 ركائز إدارة الجودة الشاملة:

يرى (فواز والبدح نقلا عن بن سعيد، 1997) انه من خلال آراء واقتراحات ونماذج إدارة الجودة الشاملة، التي نشأت جميعها في مجالات الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة، وتقليل الكلفة في المؤسسات الاقتصادية، فإنه يمكن تلخيص أسس إدارة الجودة الشاملة في المنظمات كما يلي:

## أولاً: التركيز على العميل:

من الملاحظ أنه كان ولا يزال هناك خطأ شائع في تحديد المقصود بمصطلح العميل، حيث نجد أن الغالبية من الناس يفسرون كلمة عميل بأنه الشخص الذي يتلقى خدمة معينة كمريض في مستشفى مثلا أو الشخص الذي يقوم بشراء سلعة ما، ويطلق عليه المشتري أو العميل ولكن هذا المفهوم لكلمة (عميل) قد يكون مفهوماً قاصراً حيث نجد إن كلمة (عملاء) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوماً أوسع ليشمل المرضى وذويهم والجهات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية كالأطباء والممرضات والفنيين والجهات التي تتولى الدفع مقابل الخدمة المقدمة ويشمل المفهوم المجتمع ككل.

وتقوم الجودة على أساس إن استمرار ونجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها الطموحات للمؤسسة الصحية في المستقبل.

## ثانياً: التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشأة التي ترغب في عملية التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها إن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محطة نهائية ومن الضروري أن تلقي كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام وتحسين مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية.

## ثالثاً: التعاون الجماعي:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلا من المنافسة بينهم حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد في دعم عملية التحسين المستمر للمؤسسة ومن الملاحظ على سبيل المثال إن أحد الأسباب الرئيسة للنجاح الياباني يكمن في تطبيقهم مبدأ التعاون الجماعي بدلا من التنافس.



وذلك من خلال التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تقليل الآثار السلبية في نظام المكافأة وتقويم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

#### رابعاً: الوقاية بدلا من التفتيش:

تتطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية. ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات والسلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة. هذه الطريقة التقليدية تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية. أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بأنواعها سواء كانت انحرافات لأسباب عامة أو انحرافات لأسباب خاصة كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يحث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارسهم لأعمالهم اليومية.

#### خامساً: المشاركة الكاملة:

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات العمودية وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة. إن الهدف الأساسي يكمن في تشجيع الأفراد بحيث يتم إحرار أفضل النتائج من خلال العمل والتعاون الجماعي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فالخطوة الأولى تكمن في التدريب الذي يتمحور حول مهارات الإتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.

#### سادساً: اتخاذ القرار بنا على الحقائق:

تمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بان قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. فليس

بمقدور المنشأة إصدار القرارات الارتجالية المبنية على أساس (ممكن أن تتجح) في عالم يتغير بخطوات متسارعة. إن القرار الذي يتم التوصل إليه يجب أن يكون سريعاً ودقيقاً كما إن القرارات المبنية على الحقائق يمكن الاعتماد عليها بشكل أوسع، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة وكذلك التعرف على مستوى ودرجة الانحراف في العمليات الإنتاجية فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يستخدم أدوات إحصائية متعددة لهذا الغرض، منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة (باريتو) والخرائط الانسيابية وخرائط (ايشيكاوا) وخريطة الانتشار ودائرة (شوهارت) وغيرها من الأدوات العلمية التي تساعد ليس فقط على اتخاذ قرارات روتينية وإنما وضع سياسات واستراتيجيات للمؤسسة (بن سعيد، 1997).

وفيما يلي مجموعة من الركائز لعدد من الباحثين وهي كالتالي:

<b>Tari , 2005</b>	
7 - استخدام معلومات الجودة الداخلية	1 - التزام الإدارة العليا
8 - مشاركة العاملين	2 - إدارة جودة الموردين
9 - تدريب العاملين	3 - أداء الموردين
10 - إدارة جودة التصميم	4 - التركيز على العملاء
11 - تمكين العاملين	5 - استخدام تقنيات سيطرة العمليات
12 - جودة المنتج	الإحصائية
	6 - المقارنة المرجعية
<b>Lakhal etal , 2006</b>	
6 - التركيز على الزبائن	1 - دعم والتزام الإدارة العليا
7 - الدعم المستمر	2 - التنظيم من أجل الجودة
8 - تحسين نظام الجودة	3 - تدريب الموظفين
9 - المعلومات والتحليل	4 - مشاركة الموظفين
10 - استخدام تقنيات الجودة الإحصائية	5 - إدارة جودة الموردين
<b>Lewisetal , 2006</b>	
5 - إدارة الأنظمة	1 - التركيز على الزبائن
6 - التحسين المستمر	2 - القيادة

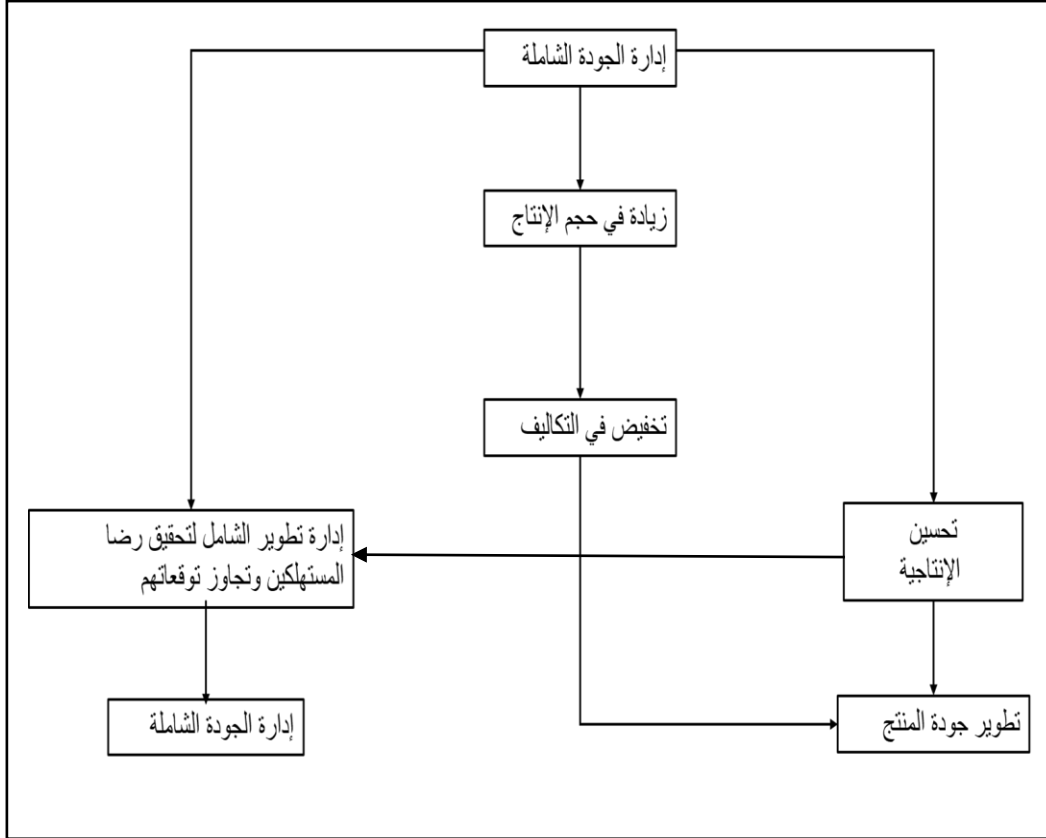
3 - مشاركة الأفراد	7 - صنع القرارات اعتماداً على الحقائق
4 - إدارة العمليات	8 - العلاقة مع الموردين القائمة على المنفعة المتبادلة
السالم والعلونة، 2006	
1 - التزام ودعم الإدارة العليا	6 - الإدارة بناءً على الحقائق
2 - سياسات وأهداف خاصة بالجودة	7 - السيطرة على المعلومات
3 - نظام الحوافز والمكافآت	8 - مشاركة العملاء
4 - التدريب والتعليم	9 - مشاركة الموردين أو الشركة الاستثمارية
5 - التحليل والتصميم	10 - المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين

المصدر : حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء والوظيفي، 2011  
بعد هذا الاستعراض السريع لأدبيات إدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأن القيادة  
عنصراً أساسياً في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وسيتم في الفصل القادم التطرق لهذا  
العنصر الهام ألا وهو القيادة الإدارية بشكل أكثر تفصيلاً.

#### 8.1.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
2. إشراك جميع العاملين في التطوير.
3. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
4. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
5. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
6. تحسين نوع المخرجات.
7. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
8. تحسين الربحية والإنتاجية.
9. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
10. تعلم اتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.

11. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
12. تقليل المهام عديمة الفائدة (زمن العمل المتكرر).
13. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
14. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
15. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة (العلي، 2010).



الشكل رقم (3) يوضح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: قاسم نايل علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 - 2009 صفحة 3.

### 9.1.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (القطروني، 2015):

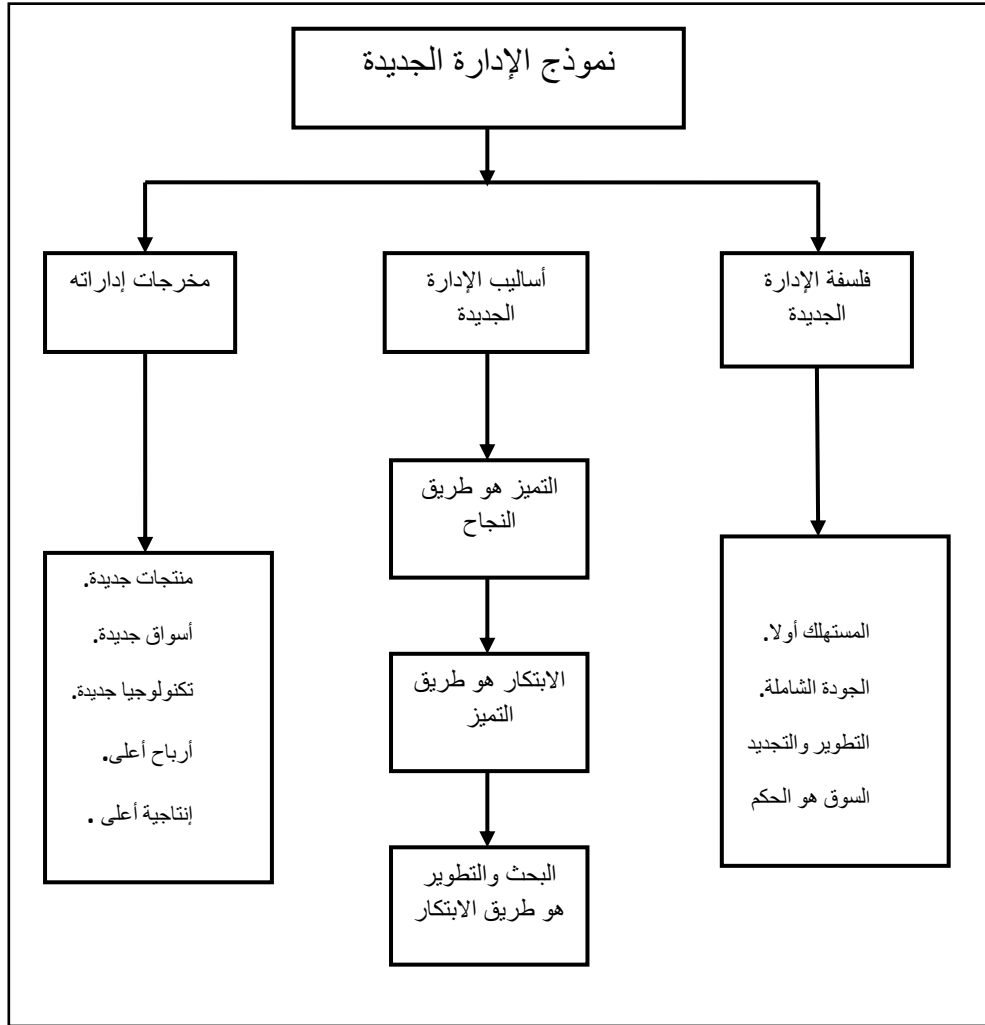
إن أي خلل في توفير بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قد ينعكس سلبيا على نجاح عملية التطبيق، لذلك في المنظمة التي تسعى لتطبيق هذا الأسلوب الالتزام بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي من أبرزها.

1. دعم الإدارة العليا: يجب أن تقنع الإدارة العليا في المنظمة بأهمية ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة إلمام المسؤولين بأهم مبادئ وأسس التطبيق.

2. إعادة هيكلة المنظمة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من جوانبه تغيير في السياسات والمفاهيم والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية في المنظمة، وحسن اختيار مسؤول إدارة الجودة، وكذلك الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج، إدارة الجودة وذلك وفق الكفاءة والدراية.
3. توافر الاعتمادات المالية: ينبغي توفير الأموال اللازمة لتغطية تكاليف إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتفع تكاليف التطبيق في أول الأمر ثم تأخذ في الانخفاض التدريجي حتى تستقر عند حجم معين، وعندها يبدأ أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الكشف عما فيه من مزايا وفوائد.
4. التركيز على أهمية العاملين: هذا يستدعي من الإدارة العمل جنباً إلى جنب بأسلوب إدارة الجودة الشاملة مع مختلف العاملين وعدم إهمالهم والعمل بمبدأ التفويض والتعامل مع كافة العاملين بصفتهم شركاء وتقدير كرامتهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات إضافة لتشجيعهم على الإبداع.
5. تحسين نظام الحوافز: إقامته على أسس موضوعية، وبشكل يسمح تحسين الأداء، وذلك بإيجاد مزيج متنوع من الحوافز (مادية، معنوية) تتناسب مع اختلافات حاجات وتوقعات العاملين على المستوى الخاص.
6. سياسة كفاءة للتدريب: تقوم على أساس الاهتمام بالتدريب على الجودة ودراسة الاحتياجات الفعلية للتدريب، وتحتاج إدارة الجودة الشاملة قبل تطبيقها دورات تدريبية مكثفة، وأيضاً الاستعانة عند الضرورة بالخبرات والاستشارات الخارجية المعروفة والمعترف بها لفهم آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. نشر قيم ثقافة الجودة: في أوساط العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتنوع وظائفهم وزيادة الوعي بأهمية الجودة، حيث تشير العديد من الدراسات أن تغيير الثقافة السائدة واستبدالها بثقافة الجودة هي أحد أهم الدعائم المساهمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
8. استخدام أدوات ووسائل تحسين الأداء: وذلك بتحديد معايير الأداء والية التدقيق ووضع لوائح الفحص، والإطلاع على تجارب العملية والتحليل العلمي للعمل كون ذلك أساسى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9. توفير نظم مساندة: تحتاج المنظمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدد من الأنظمة أهمها.

- نظام فعال لتسويق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المنظمة أو لدى مختلف الجهات أو الأفراد المتعاملين معها.
- نظام فعال للعلاقات الإنسانية يهدف إلى تعميق الولاء التنظيمي، ويحقق ويعمق مفهوم الجودة العالمية وهي مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- نظام فعال للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية وتعمل في مختلف الاتجاهات.



الشكل رقم (4) يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

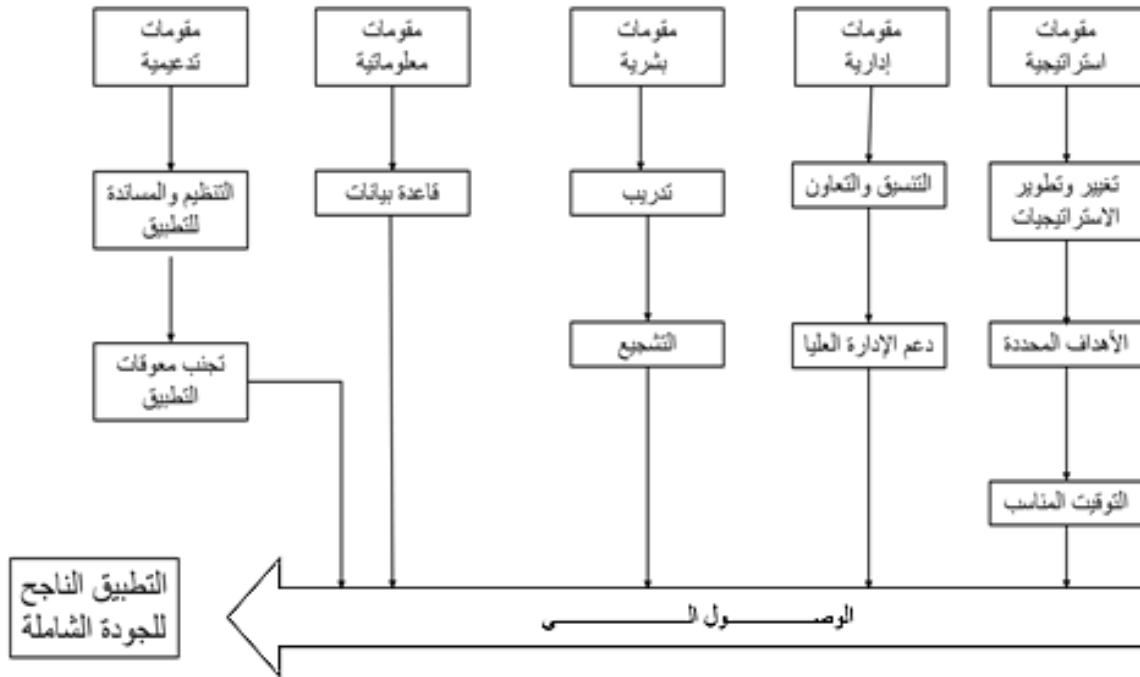
المصدر: قاسم نايل علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلب الايزو 9001 : 2000 - 2009.

## 10.1.2 مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة لها متطلبات ومقومات رئيسية يجب تطبيقها ويتطلب برنامج النجاح أيضاً توفير البيئة المناسبة والمناخ المناسب والذي يقوم على عدة عوامل اعتبارات منها.

- توفير قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في برنامج الجودة.
- يجب دعم الإدارة العليا استراتيجياً ووجود نظام علمي وعملي لتشجيع المسؤولية بين الأشخاص القائمين على برنامج الجودة.
- الاعتماد على النتائج النهائية وإتمام البرامج في موعدها المناسب.
- يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المحددة سلفاً على أن تركز هذه الأهداف على رغبات المستهلكين في الأجل الطويل.
- ضرورة التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية القائمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.
- تطوير جميع السياسات والإستراتيجيات والهياكل التنظيمية القائمة على إدارة الخدمات العامة.
- تنظيم عدد من الدورات التدريبية المكثفة والمتواصلة على وسائل وأساليب التطبيق.
- توفير بعض النظم المساندة التي تساهم في تفعيل تطبيق نظام الجودة الشاملة والتي منها نظام الترويج والتسويق وأيضاً العلاقات الإنسانية، ونظام فعال لتشغيل البيانات والمعلومات المتاحة، ونظام فعال للاتصالات والتنسيق بين وحدات النظام وإدارته.
- يجب تجنب العوامل التي يمكن أن تكون سبب في عدم تطبيق الجودة أو فشل برنامج التطبيق والتي من بينها استعجال النتائج وعدم توفر الوقت اللازم للتطبيق وعدم توفر الإمكانيات اللازمة للتطبيق.
- وفيما يلي بعض المقومات لنجاح إدارة الجودة الشاملة:
- مقومات إستراتيجية: وتمثل تغيير وتطوير الاستراتيجيات والأهداف المتجددة في التوقيت المناسب.

- مقومات إدارية: وتشمل التنسيق وتعاون الإدارة ودعم الإدارة العليا.
- مقومات بشرية: توفير الكادر البشري القادر على تطبيق البرنامج بصورة صحيحة.
- مقومات معلوماتية: توفير المعلومات بالقدر اللازم وفي الوقت المناسب عند الاحتياج لها.
- قاعدة البيانات: توفير قاعدة بيانات متينة وقوية وصالحة للاستخدام في أي وقت شاءت المنظمة الرجوع إليها.
- مقومات تدعيمية: نظم مساندة للتطبيق وتجنب معوقات التطبيق (متيطاً، 2014).



الشكل (5) التالي يوضح مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة.

\*طارق بشير متيطاً، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم 2014.

### 11.1.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تواجه جهود إدارة الجودة الشاملة وهي بصدد ممارستها لعمليات التحسين مجموعة من المعوقات الإدارية والثقافية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى إخفاق هذه الجهود الأمر الذي يتطلب تحديد هذه المعوقات وتخفيض أسبابها، لإتباع المدخل والمنهج السليم للتعامل معها ونستعرض أهمها فيما يلي:

1. ضعف التزام الإدارة العليا بأنظمة إدارة الجودة الشاملة (القيم، الرؤية، السياسات، الخطط،...).



2. عدم ملائمة الثقافة السائدة في المنظمة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
3. عدم وجود معايير وأبعاد جودة الخدمات المقدمة.
4. عدم الاستعانة بخبرات الجودة في عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين.
5. عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين في كل المستويات الإدارية للتدريب على مفاهيم وأساليب الجودة.
6. عدم استخدام الأساليب العلمية والموضوعية في اختيار العاملين وعدم الاهتمام الكافي بتطوير أداءهم.
7. عدم وضوح مفهوم العمل الجماعي وغياب روح الفريق.
8. نقص الموارد المالية المناسبة.
9. يعتقد المديرون التنفيذيون بأن إدارة الجودة الشاملة سوف تحد من صلاحياتهم مما يؤدي إلى التأثير على مسؤولياتهم ولذلك فإنهم يقاومون بإدخالها إلى المؤسسة (عبدالفتاح محمد، 2011).
10. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
11. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين.
12. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
13. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
14. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
15. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
16. عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظمة.
17. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات (دودين، 2014).

#### 12.1.2 أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يستلزم نمط القيادة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتبنى احد الأساليب الإدارية الحديثة وهي أسلوب الإدارة بالتجوال (**management by walking**) ويقوم هذا الأسلوب على فكرة محورية مفادها جعل الرؤساء قريبين من موقع تنفيذ العمل. أي يقضون معظم أوقاتهم

بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذهم لعملهم. بحيث يكونون قريبين من المشكلات الفعلية التي تصادف هؤلاء المرؤوسين في موقع العمل، والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الإتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم، وهذا يستدعي من الإدارة بالتجوال كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجد لها الإتصال الرسمي واستبداله بالإتصال غير الرسمي المرن في أن واحد (الصالح، 2013).

إن إدارة الجودة الشاملة تؤمن بأسلوب الإدارة بالتجوال التي تجعل قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون عوائق. وتوجد عشرة التزامات للقيادات تجاه مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- القدرة على التخيل والتنبؤ أي بمعنى قدرته على تخيل مكانته في المستقبل ويتنبأ بكيفية الوصول إليه.
- حث الآخرين على الاستفادة من ذوي الرؤيا المشتركة في التعبير عن آرائهم.
- تشجيع التعاون وبتث الثقة في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- تقوية الآخرين من خلال إشراكهم في السلطة و اتخاذ القرارات وزيادة حرية التصرف في العمل.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.
- تقييم الانجاز لطرق العمل بشكل منظم.

### 13.1.2 تأثير القيادة على إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر القيادة الإدارية أكثر أدوات التوجيه فاعلية وهي أيضا مفتاح الإدارة مهما اختلفت طبيعتها فالمدبر يحتاج إلى صفات القيادة لكي ينجح في التأثير على مرؤوسيه، وكسب تعاونهم وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة.

هذا ويرى (محمد، 2012) إن القيادة الإدارية من أهم الأبعاد الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن أهم متطلبات نجاح هذا التطبيق هي دعم وتأييد الإدارة العليا والذي ينبع من اقتناعهم وإياهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر حيث إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا

بالمنظمات ولذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها فهي التي تملك القدرة على تطوير ونشر رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

بينما يرى (زين الدين، 1994) إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقدم نمطاً جديداً لرؤية القائد وترتكز هذه الرؤية على ضرورة الالتزام بشكل أساسي للحفاظ على الجودة والسعي نحو تلبية احتياجات العملاء فالدور الحقيقي للقيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتمثل في بناء ونشر ثقافة تنظيمية تجعل من الأنظمة أرض خصبة لهذا التطبيق وتتوافق مع المتطلبات وهذا يعتبر أهم التحديات للجودة الشاملة فضلا عن أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على إزالة الحواجز بين الإدارات والقضاء على الصراعات معتمدة في ذلك على القيادة الفعالة.

## المبحث الثاني

### أداء القيادات الإدارية

#### 2.2 أداء القيادات الإدارية

##### 1.2.2 المقدمة:

إن تزايد أهمية القيادات الإدارية في المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء كان الدافع الأول والمهم في تطوير وتحسين أداء هذه القيادات ولاشك أن من أهم الأشياء التي يجب تطويرها في أداء القيادات الإدارية هي الأدوار التي تقوم بها هذه القيادات وهناك العديد من الأدوار التي تلعبها هذه القيادات ومنها أدوار منتجة ، لذي فإن هذا المبحث سوف يستعرض القيادات الإدارية من حيث التعريف والأهمية والخصائص وأدائها والوظائف المنوطة بها والأدوار التي تقوم بها هذه القيادات ،وهي تنقسم إلى ثلاث أقسام الأدوار التفاعلية ،الأدوار المعلوماتية و الأدوار القرارية وبعد ذلك نقوم بالربط بين أداء القيادات الإدارية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

##### 2.2.2 القيادات الإدارية:

##### 1.2.2.2 تعريف القيادة:

لقد تعددت تعاريف القيادة، ولكنها كلها تدور حول محور أساسي هو أن القيادة هي احد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عملٍ ما (مفتاح، 2012).

ولقد عرفت الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة القيادة بأنها العملية التي بمقتضاها يستطيع القائد أن يقوم بدور المطور والمسهل في تحقيق رسالة ورؤية وقيم المنظمة لتحقيق النجاح في الأجل الطويل ويقوم بتحقيق ذلك من خلال السلوك والخطط والبرامج المختلفة كما يعتبر مسؤولاً عن أن النظام الإداري قد تم تطويره وتنفيذه (عنايات وعابدة، 2012).

هذا وعرفها (مصطفى، 2001) على أنها ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولاً بأداء مثير يحقق أهداف معينة.

هذا وعرفها (محمد سليمان، 2012) على أنها هي عملية التأثير التي يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال سلوكيات تتميز بسمات أخلاقية.

وتعد القيادة الإدارية إحدى العمليات الإدارية الهامة في المنظمات وذلك نظرا للدور التي تقوم به في عمليات اتخاذ القرارات المناسبة لمختلف النشاطات الإدارية والفنية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالمنظمات المعاصرة تحتاج إلى قيادات إدارية ذات فعالية عالية من حيث المهارات والخبرات والاتجاهات والشخصية وذلك للنهوض بالعمليات الإدارية على أكمل وجه (أبو خريص، 2001).

كما عرفت أيضا بأنها عملية استخدام المحفزات المختلفة لإثارة دافعية الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق الأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية بصورة مرضية (طه، 2009).

ولقد عرفها (دوديين، 2014) بأنها القدرة على التأثير على الأفراد وتحفيزهم للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري، لتكون سبب في تحقيق أهداف المنظمات بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، ويعد التوجيه هو جوهر عملية القيادة، ومع تعدد التعريفات لمفهوم القيادة الإدارية إلا أننا تطرقنا إلى هذه التعريفات فقط نظرا لقربها من موضوع البحث ولحداتها وشموليتها.

#### 2.2.2.2 الإدارة العليا:

وفي هذا الصدد يجب التطرق إلى تعريف الإدارة العليا كونها جزءاً هاماً جداً من القيادات الإدارية وكذلك لدورها الفعال في المنظمة ككل.

لقد عرفت الإدارة العليا على أنها (هي الجهة التي تختص بتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، كما تحدد الاستراتيجيات، والسياسات التنفيذية، كما تعتبر ممثلة للمنظمة في البيئة الخارجية، وهي التي تتعامل مع الدوائر الحكومية والجهات الرسمية الأخرى (شريف وآخرون، 1998).

هذا وقد عرفت أيضا بأنها (هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية، وأنهم هم الأشخاص الذين يقومون بمسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويضعون الأهداف الإستراتيجية والسياسات و يقيمون ويراقبون النتائج) (هلين، 1990).

### 3.2.2.2 أهمية القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية في المنظمات عنصرا حيويا في حياة واستمرار ازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة ومما لا غرابة فيه كيف تنفق الإدارة العليا في المنظمات أموال باهظة بحثا عن المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها وتحسين عملها ورفع كفاءتها هذا ويرى بعض الكتاب أن القيادة وظيفة تمارس عن طريق القيادات الإدارية (عاشور، 1997).

إن حاجة المنظمة للقيادات الإدارية الفعالة ذات الكفاءة هي حاجة تفوق الموجود من هذه القيادات فالقيادات الإدارية الفعالة ذات الكفاءة تعد سلعة قيمة في السوق تتميز بالندرة، ولا عجب عندما نلاحظ لجوء المنظمات لاستخدام كفاءة وكافة الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات القيادية الخارجية وانفاق الأموال الكثيرة على عملية التدريب والتنمية الإدارية (العلاقي، 1985).

هذا وتكمن أهمية القيادة الإدارية في عدد من النقاط كما ورد عند (العلاقي، 1985).

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل وتخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
5. يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بأهدافها المرسومة.
6. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة.

هكذا ويرى دودين 2012 أن هناك عدة نقاط تكمن فيها أهمية القيادة وهي كما يلي:

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من الفائدة قدوة لهم.

6. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

#### 4.2.2.2 خصائص القيادات الإدارية:

هناك العديد من الخصائص التي يمتاز بها القائد الفعال والكفؤ في المنظمات التي تزيد من قدراته في تأدية عمله وتحفيزه لعامليه ووصوله بمنظمته إلى أعلى المراتب ونحن بصدد ذكر بعض منها وهي تتماشى مع متطلبات الدراسة التي نحن نعمل على تطبيقها (اللوزي 1999).

1. الفاعلية في اتخاذ القرارات: يعني إن القرارات للقيادة الإدارية تخدم الموقف أو المشكلة المراد حلها.

2. الفاعلية في الاتصالات: يقصد بها قدرة القيادة الإدارية على بناء نظام اتصالات فعال تضمن التعاون بين الأفراد وتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً وفي الوقت والمكان المناسبين.

3. إدارة الوقت: تعني إدارة شؤون الوظيفة بما يضمن للمنظمة الحصول على أفضل نتائج في الوقت المحدد.

4. الإدارة بالأهداف: أي إن تقييم القيادة الإدارية للعاملين من خلال النتائج التي حققوها.

5. إدارة التغيير: تعني استخدام الاستراتيجيات المثلى للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها المرجوة.

#### 3.2.2 أداء القيادات الإدارية:

##### تعريف الأداء:

إن البدء في تعريف الأداء يساعد على فهم المعنى والمغزى من كلمة الأداء لأنه يركز على المعنى الحقيقي المقصود بكلمة أداء.

يعتبر مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية في نظرية السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص. لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية، وهناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الأداء سنقوم بعرض بعض منها.

- يعرف الأداء:

على أنه مجموع من الأنشطة والتصرفات التي تكون الأعمال التي يقوم بها المدراء (عاشور، 1995).

ويرى (هاشم، 1980) أن الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل من مواد أولية وآلات ومعدات إلى مخرجات مرغوبا فيها متمثلة في السلع والخدمات .  
ومن وجهة نظر (القرالة، 2011) أن الأداء هو تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

ويعرفه (العديلي، 1995) بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

## 4.2.2 قياس الأداء:

### 1.4.2.2 تعريف قياس أداء القيادات الإدارية:

تعرف عملية قياس أداء القيادات الإدارية بأنها تقييم أداء هذه القيادات الحالي أو الماضي بالنسبة لمعدلات أدائهم هذا ونجد إن عملية التقييم تتضمن عدة نقاط كما وردت عند دسلر والتي ذكرها (سيد وآخرون، 2003) وهي:

1. وضع وإعداد معدلات للعمل.
2. تقييم أداء القائد الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
3. إضافة تغذية عكسية للقائد بهدف حثه على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

كما عرفت عند (ماهر، 1996) على أنها تقييم شخصي من القياديين في المنظمة على أساس الأعمال التي أنجزوها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاتهم مع العاملين الذين هم يرأسوهم.



هذا وقد عرفها (عقيلي، 1996) على أنها نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك القياديين أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة.

وبالنظر إلى هذه التعريفات السابقة نرى أن قياس أداء القيادات الإدارية يتضمن عناصر أساسية وهي:

1. وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه القائد.
2. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.
3. تهدف إلى معرفة مدى تحسن هذا الأداء.

## 5.2.2 وظائف القيادات الإدارية:

يمكن عرض الوظائف الإدارية بشي من الإيجاز (التخطيط - تنظيم - التوجيه - الرقابة) ثم الأدوار الإدارية للمدير وذلك من خلال استثمار الوقت في تنفيذها كما يلي:

### 1.5.2.2 وظائف القائد:

من المتعارف عليه أن للمدير أربع وظائف أقر بها جميع العلماء وسوف نتناولها بشرح بسيط هذا كما وردت عند (أوبكر، 2003).

#### 1. وظيفة التخطيط:

تعد عملية التخطيط الوظيفة الأولى الأساسية أو الركن الأول في عملية الإدارة، حيث بها تبدأ العملية الإدارية وتقوم عليها، حيث يعبر عن التخطيط بأنه الإعداد المقدم لها ينبغي عمله من حيث الزمن والمكان وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمين على أمر التنفيذ، وعلى ضوء ذلك فهذه الوظيفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وأقل وقت ممكن، والغرض الأساسي من هذه الوظيفة هو تزويد المديرين بخطط واضحة تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل خلال فترة زمنية محددة (وقت مخصص لكل نشاط)، وتشمل وظيفة التخطيط على ما يلي:

1. تحديد وصياغة رسالة المنظمة التي وجدت من أجلها وغاياتها التي تركز عليها وتوجهاتها التي تسيير عليها.

2. تحديد الأهداف متمثلة في حجم وقيمة الإنتاج أو المبيعات أو الخدمات والإيرادات وغيرها وتحديد أولويات وتوقيتها حسب تقدير إدارة المنظمة.

3. تحديد وسائل ومتطلبات تحقيق الأهداف من موارد ووقت وإمكانيات مادية وبشرية وفنية ومالية.

4. وضع سياسات وقواعد العمل التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها سواء كانت تتعلق بأنواع ومستويات الأهداف، أو سياسات وقواعد الإنتاج أو التمويل والتسويق، وغيرها من السياسات والقواعد التي تنظم العمل.

5. وضع البرامج وتحديد الأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذ الأعمال بما يحقق الأهداف.

2. وظيفة التنظيم:

يتطلب تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وضع الخطط التي تم اعتمادها موضع التنفيذ،

ولكي يتحقق هذا التنفيذ في الوقت المناسب لابد من اتخاذ الإجراءات التالية:

1. ترجمة الخطط والبرامج إلى مهام تفصيلية مرتبطة بأزمنة محددة لتنفيذها.

2. تحديد الأنشطة والمهام والأعمال المطلوب القيام بها لكي يتم تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

3. تجميع وتقسيم هذه الأنشطة والمهام في وحدات تنظيمية وفي مستويات إدارية لتحديد إطار البناء التنظيمي الذي يتم العمل خلاله، وتخصيصها الوقت اللازم للأداء.

4. تحديد الاختصاصات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية بالمنظمة لتنفيذ هذه المهام التفصيلية.

5. ترجمة الاختصاصات التنظيمية إلى واجبات ومسؤوليات وظيفية.

6. توزيع هذه الواجبات والمسؤوليات على مجموعات وفرق العمل وأعضاء المنظمة وفق الوقت المتاح.

7. تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية داخل المنظمة.

8. تحديد خطوط الإتصال الإداري ولتبادل البيانات والمعلومات عن الأداء والنتائج.

3. وظيفة التوجيه:

تعد عملية الإشراف والتوجيه بمثابة المحرك الذي ينقل كلا من الخطط والتنظيم من حالة

الدينامكية والحركة، حيث تركز عملية الإشراف والتوجيه على إثارة أعضاء المنظمة وتحفيزها

لكي يتصرفوا وفق سلوكيات تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها والمدير الناجح هو الذي لا يعرف

فقط الطريقة السلمية للتوجيه، وإنما الوقت المناسب لهذا التوجيه، وكذلك استثمار كامل وقت العمل فيه دون ضياع أو هدر، ويتضمن ذلك على المدير القيام بالتالي:

1. التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم.
2. كفاءة اختيار وسائل الاتصالات الإدارية ذات التأثير الفعال على الأفراد، واختيار الوقت المناسب للتنفيذ.
3. كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يحقق اليسر في العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط والرقابة ودون ضياع لوقت العمل.
4. التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة الفعالة لاحتياجات العمل.
5. الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يعمق الاستعداد والرغبة لدى العاملين بالمنظمة لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
6. الاستخدام الحكيم لأنماط القيادة لكسب ثقة العاملين بالمنظمة وتحقيق قبولهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة.

#### 4. الوظيفة الرقابية:

إن أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه الدول أو المنظمات المختلفة (وخصوصاً قياداتها الإدارية) ليس في تطوير الأنظمة والسياسات والقواعد لتقليل فرص الانحراف، ولكن المشكلة الحقيقية التي تواجه هذه الدول والمنظمات هي كيف تتعامل مع تلك الفئة التي أصبحت مهارات الابتكار والإبداع في الانحراف أهم وأدق مهاراتها.

وعلى ذلك ينبغي أن تشمل وظيفة الرقابة كعملية على ما يلي:

1. وضع مستويات موضوعية طموحة للنتائج والأهداف يظهر فيها قدر معقول من التحدي.
2. إعداد أسس ومعايير موضوعية لمتابعة وقياس الأداء وفق وقت محدد.
3. إعداد أدوات سليمة لتحليل وتقييم الأداء بصورة موضوعية وبصفة مستمرة.
4. وضع أسس موضوعية لمقارنة الأداء والنتائج الفعلية بالأداء والنتائج المخططة والمستهدفة وذلك بصفة ملازمة للأداء والعمل الفعلي وفق الزمن المخصص لها.
5. بناء نظام معلومات فعال يكفل تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المرتدة عن مستوى أدائهم ونتائج عملية المتابعة والتقييم لهذا الأداء.

6. إنشاء نظام توجيه وتحفيز فعال يساهم في تعميق استعداد الأفراد وتنمية قدراتهم في دعم الأداء والسلوك الايجابي وتقويم الأداء والسلوك السلبي.  
من المتعارف عليه إن هذه الوظائف الأربعة التي تم سردها فيما سبق هي الوظائف الأساسية لكل مدير أو قائد في المنظمة ولكن من وجهة نظر فلسفة إدارة الجودة الشاملة هناك وظائف أخرى للقائد الإداري يقوم بها وهي كما جاءت عند (محمد، 2011).

### 6.2.2 أدوار القيادات الإدارية:

وبعد أن تطرقنا إلى شرح وظائف المدير نتعرف الآن على الأدوار التي يقوم بها هذا القائد ومدى فاعليته في أدائه لهذه الأدوار وتأثيرها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة محل الدراسة وفيما يلي عرض لهذه الأدوار للمدير عشرة أدوار رئيسية تنقسم على ثلاث مجموعات كما عند (ماهر، 2006) (الأدوار التفاعلية - الأدوار المعلوماتية - الأدوار القرارية).

#### 1.6.2.2 الأدوار التفاعلية:

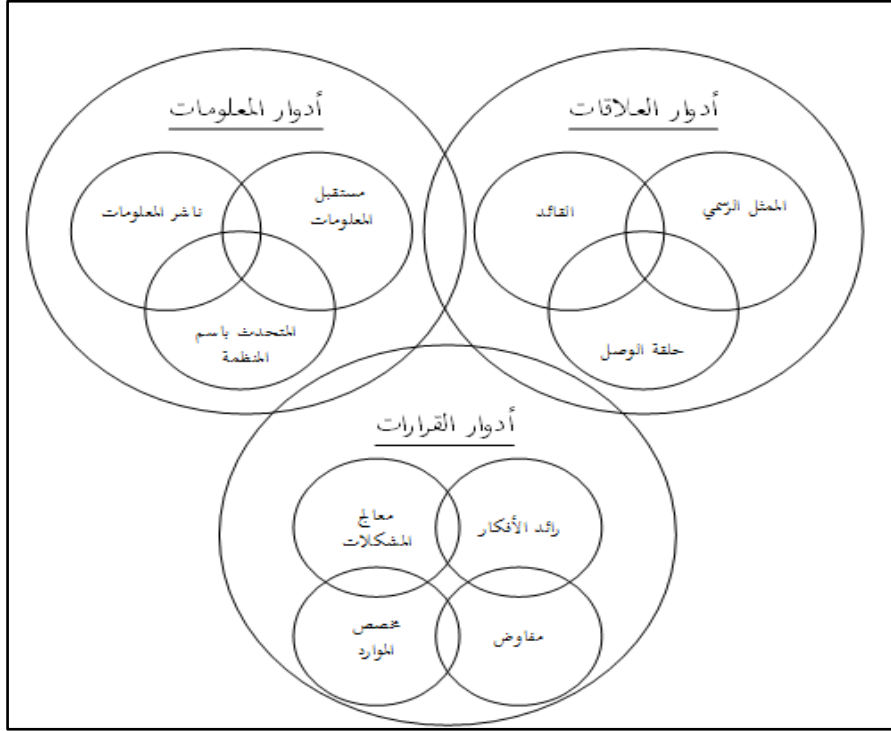
1. الرأس: فهو الرأس الرمزي للمنشأة أو للتقسيم المعني فيه.
2. القائد: إذ انه يقود ويعمل على التحفيز.
3. حلقة الوصل بين الإدارات الأفقية الأخرى وكذلك مع رؤسائه.

#### 2.6.2.2 الأدوار المعلوماتية:

1. المراقب: يتسلم التحليل والمعلومات ذات الصلة بالعمليات والأمور الخارجية ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.
2. المرسل: ويشمل إرسال المعلومات إلى أفراد المنظمة.
3. الناطق: يتكلم باسم المنظمة أو القسم الذي يرأسه.

#### 3.6.2.2 الأدوار القرارية:

1. المنظم ورب العمل فهو المبادر بالتغيير بعد رصد المشكلة أو بعد اتخاذ القرار المناسب.
2. معالج الارتباك حيث أنه يتوجه لحل أي ارتباك أو إشكالية في إدارته.
3. موزع الموارد فهو الذي يقرر توزيع موارد المنظمة أو التقسيم الذي يرأسه.
4. المفاوض لأنه تساو مع الزبائن أو الموردين أو أيا كانت تلك الجهة داخلية أو خارجية.



الشكل رقم (6) يوضح ادوار المدراء

المصدر: (<https://hrdiscussion.com/hr30120.html>).

لقد اتفق عدد لا بأس به من العلماء على هذه التقسيمات الثلاثة التي سبق ذكرها في الأدوار التي يلعبها المدراء في المنظمة ولكن هناك تقسيم آخر الذي ذكره العالم (نيدو قوبين، 2007) وهي أدوار منتجة وأدوار غير منتجة وسوف نتطرق في هذه الدراسة إلى الأدوار المنتجة نظراً لأننا بصدد قياس تحسن أداء القيادات الإدارية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

#### 4.6.2.2 الأدوار المنتجة:

1. المسهل: هو المدير الذي يسهل العملية أي بمعنى هو الذي يسهل على الموظفين قيامهم بإعمالهم والذي يطرح على نفسه السؤال كيف يمكنني جعل الأمور أفضل؟ كيف يمكنني مساعدتك في الوصول للحل الصحيح أو ما هي بعض العناصر التي تعيقك أو تعيق قسمك أو فريقك في انجاز المهمة الموكلة إليك أي أنه يسهل العملية وبذلك يشعر الجميع بالارتياح والنفوذ والقوة فالأشخاص يؤدون جيداً مع القائد المسهل.

2. الممكن: هو المدير الذي يعلم الموظفين (كيف) و(لماذا) وليس (ماذا وحسب) أي بمعنى انه هو الذي يتوقف لبعض الوقت ليقول أنا مهتم لأمرك وأريدك أن تعرف لماذا نقوم بهذا وعلى هذه الطريقة وهكذا عندما تواجه الأمر عينه في المرة المقبلة ستدرك بمفردك بعض الأفكار التي كانت في صلب اتخاذ هذا القرار (أي انه هو المدير الذي ينمي الموظفين بدل من تشغيلهم وحسب).
3. المفوض: هو المدير الذي يولد الحماسة ويساعد الأشخاص في اكتشاف طرق أفضل للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم ويفوضهم ويمنحهم السلطة ولا يعنفهم عندما يرتكبون خطأ ما بل يقول لا بأس علينا أن يتعلم بطريقة ما (أي أنه المدير الذي يقول إذا ابتعدت في حياتك عن المجازفة في حياتك فأنت تبتعد عن الفرص التي تتاح إليك - أن تكون هذه المجازفة محسوبة).
4. المثال: هو المدير الذي يعطي المثال الحسن ويقود الموظفين إلى الإرتقاء بأدائهم وذلك بسلوكه الخاص أي أنه هو الدليل الذي يرشد الموظفين إلى السبيل السليم ويقودهم إلى النجاح والازدهار.
5. المشجع: هو المدير الذي يساعد الموظفين على الإيمان بأنفسهم ويرفع من عزيمتهم عندما يشعرون بالإحباط وبدون تحمل مسئولية مشاكلهم.
6. المطري: هو المدير الذي يحاول الإمساك بالموظفين عندما يحسنون صنيعا فيكافأهم على ذلك وهو يطري دائما في العلن وينتقد على انفراد.
7. صانع السلام: وهو المدير الذي يعمل بأسلوب بناء لتسوية النزاعات وهو الذي يؤدي دور المحامي عن الإدارة وعن العمال معا.
8. المتصل: هو الذي يقول دائما لنفسه على التحدث بطريقة يفهمها الجميع وعلى الإصغاء إليهم بطريقة تجعلهم يدركون إنني اكثرث لأمرهم.
9. المتحدي: وهو المدير الذي يظهر للأشخاص بإمكانياتهم من دون تسليط الضوء على إخفاقاتهم.
10. المقيم: وهو المدير الذي يحقق النتائج ويدع الموظفين يعلمون تماما أين هم الآن؟

## 7.2.2 القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقيادات الإدارية من خلال دراسة بعض الموضوعات أهمها: أنماط ومهام القيادات الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، وصفات القيادات الإدارية، وأسلوب القيادات الإدارية وطريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء.

### 1.7.2.2 مهام القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

ويقصد بها مجموعة المسؤوليات ما يلي: (عقيلي، 1999).

1. قيام القيادة الإدارية بغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين بعد شرحها وتفسيرها لهم وبيان الفلسفة التي تقوم عليها، وأهدافها.
2. شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجدية للمنظمة لدى المرؤوسين ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
3. تحفيز المرؤوسين على خدمة العملاء وإرضاءهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.
4. البحث عن الطريق الصحيح ليقود مرؤوسيه إلى تحقيق المطلوب.
5. توعية المرؤوسين بضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
6. توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
7. قيام القيادات الإدارية بتطوير أداء المرؤوسين باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
8. تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
9. مساعدة المرؤوسين في حل مشاكلهم وجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين القيادات الإدارية.
10. خلق فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
11. تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع المرؤوسين.
12. توفير الاحترام وزرع الثقة في نفوس المرؤوسين.

13. اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والتصدي لها ومنع وقوعها.
14. الاستجابة السريعة لضغوط العمل ومشاكل العمل.
15. بناء نظام معلومات خاص بالقائد الإداري، يساعده على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لمروسيه باستخدام المعلومات عندما يحتاجونها.

### 2.7.2.2 صفات القيادات الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

وهي مجموعة الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمها ما يلي: (عقيلي، 1999).

1. الشجاعة: تضم صفة الشجاعة القدرة على مواجهة المشاكل والتحديات والحماسة والابتعاد عن الحلول الوسطى والاعتراف بأخطائه والاستفادة منها، والقدرة على تحمل المسؤولية.
2. الاعتمادية: تعني الاعتمادية الدقة في العمل ودراسة كل دقائق الأمور والابتعاد عن الارتجالية ومتابعة الأمور بشكل مستمر.
3. أخلاقيات العمل: ويقصد بها مجموعة مفاهيم منها (العدالة - المساواة - الموضوعية في التعامل - الصدق - الأمانة).
4. الذكاء: وهي أن يتصف القائد الإداري بسعة الأفق والتفكير الصحيح والمنطقي والقدرة على الإبداع والاستنتاج.
5. المرونة: وهي قيام القائد الإداري بإتخاذ كافة القرارات والتصرفات حسب ما تقتضيه المواقف وبالتالي فإن القائد الإداري الفعال هو القادر على التكيف مع المتغيرات المحيطة به.

### 3.7.2.2 أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بأسلوب القيادة الطريقة التي يتبناها القائد الإداري في قيادة وتوجيه وتحفيز الأفراد التابعين له في تنفيذ الأعمال (المجيد والزايدي، 2007).

ولتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة لابد من توفر أسلوب فعال يمكن القائد الإداري من وضع مهامه موضع التطبيق الناجح، وهذا الأسلوب الذي تحتاجه منهجية إدارة الجودة الشاملة يسمى بالإدارة الجواله (جورجي وكريش، 1998).



وتقوم على فكرة أساسية مفادها جعل القيادات الإدارية بالقرب من مرؤوسيهـم خلال تنفيذهم لمهامهم، بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم والسبيل إلى ذلك هو تبني القيادات الإدارية لأسلوب الإتصال الغير رسمي الذي ينعكس بدوره على أسلوب تنفيذ العمل وإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وتحمل المسؤولية وتجسيد أسلوب العمل الجماعي في ثلاث تشكيلات تنظيمية وهي كما يأتي ذكرها (مجيد، 2007).

### 1. فرق العمل :

يقصد بفرق العمل إن الجميع العاملين في المنظمة يعملون في مجموعات متجانسة حسب طبيعة العمل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل ولضمان تفاعل هذه الفرق مع بعضها لابد من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل الإدارية التقليدية مثل (المركزية - الاعتماد على التنظيم الرسمي) وتحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة، حيث يسند لكل منها مهمة معينة لانجازها بشكل تعاوني وجماعي ولكي تنجح فرق العمل في إنجاز مهمتها لابد من مراعاة الجوانب التالية: (عقيلي، 1996).

1. تغليب المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
2. أهداف الفريق توضع بالمشاركة بجميع أعضائه.
3. المسؤولية جماعية عند تحقيق الأهداف.
4. لا مجال للتنافس الفردي بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا الزبون.
5. منح الفريق سلطة كافية لانجاز مهمته وبالتالي يحقق له اتخاذ قرار جماعي ضمن المهمة المحددة.
6. التعاون وروح الفريق شعار الجميع، وتوفير درجة الاستقلالية في العمل.

### 2. حلقات الجودة:

هي فرق عمل طوعية استحدثتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الأمريكية ويمكن لأي عضو في المنظمة أن يشترك فيها ويمكن إيجاد أوجه المقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة كما هو مبين بالجدول التالي:

### جدول رقم (2) يوضح أوجه المقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة

عناصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بانجاز مهمة كاملة	تكلف بانجاز جزء من مهمة صغيرة نسبيا
صفة العمل	غير طوعية	طوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	استشارية تقدم اقتراحات
الديمومة	دائمة	مؤقتة
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون من حيث الوظيفة	غير متجانسين
طابع العمل	إداري	ليس لها علاقة بالعمل الإداري
ميزتها	تنفيذ العمل بشكل جماعي	تطوير العمل بشكل جماعي إلى جانب أنها أداة تدريبية

المصدر: عمر وصفي عقلي كتاب إدارة القوة العاملة (1996، ص 109).

### 3. القوى الوظيفية:

عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، والمسؤولين عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وتقوم هذه القوى بتحديد المشاكل المشتركة التي تعاني منها عدة أعمال أو وظائف، ثم وضع حلول مشتركة لها، وهذا يعني أن القوى تركز على الجوانب العملية التشغيلية، وليس لها علاقة بالنظم والسياسات واتخاذ القرارات، وطابع عملها متحرك وليس ثابت. (عقيلي، 2001).

### 8.2.2 وظائف القيادة الفعالة على مستوى الجودة الشاملة:

بعد التطرق إلى الوظائف التي يقوم بها المدير وهي أربع وظائف أساسية متعارف عليها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ومعرفة الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري نتطرق الآن إلى وظائف هذا القائد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (توفيق، 2005).

#### 1. القيادة فريق العمل:

وهي مسؤولية لا يستهان بها خاصة في المنظمات ذات الحجم الكبير وذات الفروع المتعددة وتقدم العديد من الخدمات والأنشطة بداخلها، وهو أيضا يؤمن مساهمة متوازنة من كل عضو من أعضاء فريق العمل.

## 2. تنظيم الاجتماعات وترأسها:

فعلى قائد المنظمة أن يخطط لعقد الاجتماعات على فترات دورية مناسبة ويقوم برئاسة هذه الاجتماعات ومناقشتها وإصدار القرارات المناسبة.

## 3. توزيع المهام بين أعضاء فريق العمل:

هناك خطأ شائع يرتكبه بعض قادة الفرق وهو أن يثقلوا على أنفسهم بالكثير من المهام، أما القيادة الفعالة فهي التي تسعى إلى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والمهام على الأعضاء وفق لقدرات وخبرات كل منهم، مع تفويض السلطة لقيادات المنظمة.

## 4. الحفاظ على السجلات الخاصة بالمعلومات:

كثيرا ما يتم التقليل من أهمية هذه المسؤولية، على الرغم من إن محاضر الجلسات تعتبر المصدر المعتمد للمعلومات، وهي في غاية الأهمية عند تغيير قائد المجموعة أو أحد الأعضاء حيث أنها تضع الأعضاء الجدد في الصورة وتوضح لهم مجريات الأمور.

## 9.2.2 طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء القائد كونه أسلوب لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة وبين نتائج العمل من جهة أخرى، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة وأهمها ما يلي: (الطائي وآخرون، 2009).

1. يقيس جودة الأداء في حين تقيس الطرق الأخرى الأداء في صورة مفاهيم كمية كحجم الانجاز، دون الاهتمام بجودة وفعالية العمليات التي أدت إلى النتائج.

2. يهتم باشتراك العاملين في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفق لمساهمة العاملين في تحقيقها.

3. يعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والأنشطة والممارسات المؤدية إليها، من خلال تحسين مستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق التقليدية التي تركز على مساءلة العاملين حول نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم السابق.

4. لا يركز هذا الأسلوب في تقييم على كم وكيف نوعية النتائج فقط بل يركز على تزويد العاملين بتغذية راجعة حول مجالات التحسين المتاحة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات، الأول معلومات وصفية نوعية من المديرين والزملاء والعملاء والثاني معلومات كمية تستند لعمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية من أجل استخدامها في الرقابة على الجودة ورغم هذه المزايا بهذه الطريقة عيوب أهمها:

- اعتماد هذا الأسلوب في تقييم أداء العاملين على السمات والخصائص الشخصية كالتعاون والمبادرة والإبداع وغيرها مما يشكل صعوبة في بعض الأحيان من حيث الربط بينها وبين الوظيفة مباشرة، إلا في حال كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحديات والتي قد تواجهها إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، خاصة إذا كانت تحرص على تحقيق التوازن بين مصالح كافة فئات العاملين والأطراف وتحقيق الحد الأدنى من الرضا لجميع الفئات.

#### 10.2.2 قياس أداء القيادات الإدارية باستخدام نموذج فجوة التوقعات:

يمكن قياس أداء القيادات الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة بنموذج فجوة التوقعات.

##### 1.10.2.2 تعريف فجوة التوقعات:

1. هي الفجوة بين توقعات العميل حول جودة الخدمة وبين أدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة. (قياس، 1996).

2. هي الفرق بين الخدمة المتوقعة من قبل العميل والخدمات التي يدركها العميل حسب رأيه (مطاريد 1999).

3. وفي هاتين النقطتين السابقتين نرى أن فجوة التوقعات لهذه الدراسة هي الفجوة بين الأداء الفعلي للقيادات الإدارية وبين توقعات العملاء لأداء هذه القيادات.

##### 2.10.2.2 مكونات فجوة التوقعات:

تتكون فجوة التوقعات من العديد من الفجوات وعند حدوث أي فجوة من هذه الفجوات يؤدي ذلك لحدوث اختلافات بين جودة الخدمة التي توقعها العميل وبين الأداء الفعلي لهذه الخدمة ومن أهم مكونات فجوة التوقعات ما يلي (قياس، 1996).

1. فجوة البحوث: هي الفجوة التي تنشأ نتيجة لاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين إدراك وتقييم الإدارة لهذه التوقعات، أي هي نتيجة حتمية لعجز أو فشل الإدارة في معرفة احتياجات ورغبات ومحددات العملاء للخدمة التي يتوقعونها.
2. فجوة التصميم: هي الفجوة التي نشأت نتيجة الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين ادراكات الإدارة لتوقعات العملاء، فقد تتفهم الإدارة توقعات العملاء نحو جودة الخدمة ولكنها تفشل في ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات تتميز بها تلك الخدمة.
3. فجوة التسليم: هي عبارة عن فرق بين جودة الخدمة التي حصل عليها العميل ومواصفات الجودة في حالة نجاح الإدارة في وضع مواصفات سليمة للخدمة وتحدث هذه الفجوة عندما يكون العاملون غير قادرين على أداء هذه الخدمة أو ليس لديهم الرغبة لأداء هذه الخدمة عند المستوى المطلوب.
4. فجوة الاتصالات: تتمثل هذه الفجوة في الفرق بين الخدمة التي حصل عليها العميل والجودة التي وعدت الإدارة بها بمعنى أن الوعود التي تقدمها المنظمة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصالات بالعملاء تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

## 11.2.2 أسباب نجاح القيادة في إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة أسباب لنجاح القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكننا تطرقنا إلى هذه الأسباب التالية نظراً لقربها من موضوع الدراسة كما ذكرها (دودين، 2014).

1. فهم الناس والآخرين وينقسم هذا الفهم إلى عدة دوافع وهي كما يلي:

- الدوافع البشرية :

المدير أو القائد يدرك تأثير الحاجات على الدوافع البشرية والتي لا يمكن أن تكون متماثلة بين الأفراد والقائد المؤثر هو الذي يعرف كيفية استغلال نقاط القوة عند الأفراد ومساعدتهم على التغلب على نقاط ضعفهم، بل ويسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم على أكمل وجه.

- التمرن على إدارة الآخرين وقيادتهم:

يجب على المدير أو القائد تفهم احتياجات الأفراد، وما هو الشيء الذي يدفعهم لإنجاز العمل أي أنه تفهم الدوافع البشرية لدى الأفراد يحتاج من المدير أو القائد التمرن عليه وإيجاد هذا الفن حتى يحصل على أقصى ما لدى هؤلاء الأفراد.

- الحلول التي يقدمها المدير للأشخاص:

أن حرص المدير أو القائد على تقديم الحلول المناسبة للأفراد يعطي نوع من احترام المدير للأفراد واحتياجاتهم وهذا بحد ذاته يعتبر عامل منشط لدفع العاملين للعمل الجاد والمنتج.

- فهم أنماط الشخصيات البشرية:

تنقسم الأنماط البشرية إلى فئات وهي كما يلي:

● النمط الطموح الحازم: يمتلك هؤلاء الأفراد أفكار عديدة أكثر من الوقت المتاح لتطبيق هذه الأفكار، وهنا تكمن أهمية المدير أو القائد في تذكير هؤلاء الأفراد بأولويات المجموعة ككل، كذلك على المدير أو القائد استغلال طوح وحزم هؤلاء الأفراد فيما يدفع العمل نحو الإنجازات العالية ولا يقف حجر عثرة في طريقهم ويبطئهم.

● الشخصية التي تعطي مساندة ورعاية للآخرين: هذه المجموعة من الأفراد يستمتعون في تقديم الخدمات للآخرين وبهذه الصفة يكتسحون القلوب ويفوزون بمحبة الآخرين، ومهمة المدير القائد توجيه هؤلاء الأفراد إلى الاستقلالية وخصوصا عندما ترفض خدماتهم من قبل البعض.

● الشخصية التحليلية الحذرة: هؤلاء الأفراد يشعرون بالراحة والرضا عندما يعملون لوحدهم ويعتبرون الإنجازات هي اكبر مكافأة يحصلون عليها، ويعاير هؤلاء الأفراد ثروة عظيمة إذا ما أحسن المدير استغلالهم، وقد يفقد هؤلاء الأفراد بريقهم وحيويتهم إذا ما اجبروا على العمل مع سائر زملاء.

2. امتلاك القوة والسلطة:

عندما يقبل الأفراد تولي مسؤولية القيادة والإدارة يعني ذلك أنهم سوف يمتلكون قوة وسلطة ما فما هي هذه الممارسات الصحيحة لهذه القوة والسلطة:

أن لقب مدير أو قائد ليعد نجاح بحد ذاته بل لابد أن توجد علاقات إيجابية مع العاملين من حيث النقاش والحوار والتغذية المرتجعة من المرؤوسين حيث تتاح الفرصة للجميع للتعلم والاستفادة.

كذلك الاستماع والإصغاء وأخذ وجهات النظر هو علامة المدير الواثق بنفسه أما عند حدوث العكس من القهر والتجاهل ورفض وجهات الآخرين هذه علامات الضعف عند المدير.

### 3. القدرة على الإتصال والتواصل مع الآخرين:

تبقى العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاركة الآخرين بالآراء والمشاعر والأحاسيس نوع من أنواع الإتصالات مع الآخرين، وأي خلل في هذه العلاقات سوف يشوش الاتصال مع الآخرين ولهذا الأسباب يعد الاتصال مدخل للمدير أو القائد على الآخرين.

ويمثل الاتصال ثلاث مواضيع أساسية وهي:

- الإصغاء والكلام: هما نشاطان يتطلب سلوك بالغ التعقيد يستند إلى التجارب والخبرات الحياتية في كل شخص في عملية الإتصال.
- المهارات الاجتماعية: يعتبر الكلام والإصغاء أساس الإتصال مع الآخرين، ولا شك أنه كلما كان الاتصال قوي وفعال زاد ذلك من وصول المعلومات وفهمها ولكي يكون الاتصال فعال لابد من توفر ملامح تسمى المهارات الاجتماعية وهي كما يلي:

– أن يكون للاتصال هدفاً محدد.

– أن يكون الاتصال متناسق.

– أن يكون الاتصال ملائم للطرف.

– أن يخضع الاتصال للتحكم والتوجيه.

### 4. صنع الفهم والتفاهم:

إن من مهام المدير أو القائد أن يوفر جو مناسب للحوار والنقاش والتشجيع عليه، لأن ذلك يؤدي إلى التفاهم المشترك ويعزز هدف الجميع لوجود هدف محدد للمجموعة في إطار من الاحترام والتقدير بين العاملين، لا ريب أن هذا الأسلوب يدل على شجاعة المدير والعكس صحيح.

## المخلص:

تناول هذا الفصل تعريف القيادات الإدارية وتوضيح الدور الذي تقوم به هذه القيادات ولقد تعددت هذه التعريفات لكنها في مجملها تدور حول مدى تأثير القائد على مرؤوسيه في تأدية أعمالهم على أكمل وجه وبعد تعريف القيادات الإدارية، تطرقنا إلى تعريف الإدارة العليا وهي جزء أساسي من هذه القيادات ومن ثم ذكر أهمية القيادة الإدارية في المنظمة والاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية وشرح أداء القيادات الإدارية.

وأسس قياس فاعلية المدير أو القائد، وبعدها تطرقنا إلى قياس أداء القيادات الإدارية باستخدام نموذج فجوة التوقعات وقد تناولنا أدوار المديرين وهي تنقسم إلى أدوار معلوماتية وتفاعلية، قرارية، وقد ذكرنا أدوار أخرى وهي المنتجة كما صنفها العالم (نيديوجوبين) **Nido**، وأخيرا وليس أخراً علاقة القيادة الإدارية بإدارة الجودة الشاملة. **Qubein**.



## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

1.3 المبحث الأول: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

1.1.3 أداة جمع البيانات

2.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات

2.3 المبحث الثاني: وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.2.3 خصائص مفردات عينة الدراسة

2.2.3 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

3.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

3.3 المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

1.3.3 النتائج.

2.3.3 التوصيات.

## المبحث الأول

### الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

#### 1.3 الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل إجراء الدراسة الميدانية، ولقد تم تحديد هذه الخطوات في الآتي:  
مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بشركتي لبيانا والمدار في مدينة طرابلس والبالغ عددهم 64 قائد إداري حيث تم توزيع عدد 64 إستمارة إستبيان وكان المسترجع منها 60 إستمارة فقط وكان جميعها قابل للتحليل وهي تمثل نسبة (93.75%) وهي نسبة مقبولة لغرض البحث العلمي، وكان الفاقد 4 إستمارات وهي تمثل نسبة (6.25%) وهي نسبة ضئيلة جدا لا تؤثر على البحث العلمي. ويتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات التالية :-

10 مدير الإدارة

23 رئيس قسم

22 مشرف وحدة

5 مدير مكتب

#### 1.1.3 أداة جمع البيانات:

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعا محددًا من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي إستمارة الإستبيان حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة تعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والفرضيات المعدة لذلك.

## 1. تصميم إستمارة الإستبيان:

لقد تم تصميم إستمارة الإستبيان بشكل مبدئي من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة وقد تم تقسيم إستمارة الإستبيان إلى عدة أجزاء وكانت ثلاثة أجزاء، وقد روعي في إعداد الإستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

## 2. اختبارات الصدق "الصلاحية":

### 1. صدق المحتوى (أو صدق المضمون) (Content validity):

وهو التأكد من أن الأداة تضمنت كافة الجوانب والمتغيرات والأبعاد الخاصة بالمشكلة ومدى شمولها وتحديدها لموضوع الدراسة والمواقف والجوانب التي تقيسها، وقد راعى الباحث جانب صدق المحتوى في الإستمارة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الإستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

### 2. الصدق الظاهري (Face validity):

لتأكد من أن أسئلة الإستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض الإستبيان في صورته المبدئية على الأستاذة المشرفة على هذه الرسالة وعلى أستاذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات إستمارة الإستبيان تم إجراء التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة في الفقرات حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق وهي تضم ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي:

المجموعة الأولى: وتضم (5) أسئلة شخصية وتشمل الجنس العمر وعدد سنوات الخبرة

والمؤهل العلمي والوظيفة.

المجموعة الثانية: وتشمل (18) عبارة حول مستويات أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

المجموعة الثالثة: وتشمل (20) عبارة حول مستويات أبعاد أداء القيادات الإدارية.

### 3. اختبار الثبات والصدق (Reliability and Validate):

للتأكد من ثبات الاختبار (أداة الدراسة) قام الباحث بحساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cornbach) والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستمارة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	18	0.936	0.967
2	أسلوب اتخاذ القرارات	6	0.868	0.932
3	الأدوار التفاعلية (التوجيه)	6	0.815	0.903
4	تبادل المعلومات	8	0.876	0.936
5	مستوى أداء القيادات الإدارية	20	0.928	0.963

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) (معاملات الثبات) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.815 إلى 0.936) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.903 إلى 0.967) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يزيد في الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها. وبعد عملية التحكيم قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على جميع القيادات الإدارية بشركتي لبييانا والمدار بمدينة طرابلس والذين عددهم (64). وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (60) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة ، وكان الفقد 4 إستمارات ،والجدول رقم (4) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها:

#### جدول رقم (4)

##### الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها

الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %	الفاقد	نسبة الفاقد %
64	60	93.75	4	6.25

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية (93.75%) من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة.

### 2.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات:

#### 1. اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) للصدق والثبات:

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات الاستبانة ولذلك نحتاج قبل القيام بعمل تحليل للبيانات الإحصائية عمل اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) وهو اختبار إحصائي يحدد فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة صحيحة على أثر أجوبة مفردات العينة، حيث كلما كانت قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) فيدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة. (البياتي، 2005، 49).

#### 2. التوزيع النسبي:

يستخدم أسلوب التوزيع النسبي لوصف طبيعة إجابات مفردات العينة عن سؤال معين، فإذا كان المقياس المستخدم هو مقياس خماسي يتم الوصف كالآتي: (رزق الله، 2002، 158).

— إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (غير موافق بشدة) يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة جدا.

— إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (غير موافق) يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة.

— إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (محايد) يشير إلى أن درجة الموافقة متوسطة.

— إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (موافق) يشير إلى أن درجة الموافقة عالية.

- إذا كانت نسبة إجابات مفردات العينة مرتفعة في (موافق بشدة) يشير إلى أن درجة الموافقة عالية جدا.

لذلك يستخدم هذا الأسلوب لوصف إجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

- اختبار ولكوكسون حول المتوسط ((Wilcoxon test):

يستخدم اختبار ولكوكسون لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بمتوسط مجتمع الدراسة ( $\mu$ ) إذا كانت بيانات عينة الدراسة وصفية قابلة للترتيب أو كمية ولا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. (عاشور وأبو الفتوح، 1995، 29).

1. اختبار (Z) حول المتوسط:

يستخدم اختبار (Z) حول المتوسط لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بمتوسط المجتمع إذا كانت بيانات العينة كمية وحجم العينة كبير. لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة. (البلداوي، 1997، 332).

2. معامل الارتباط (بيرسون)

يستخدم هذا المعامل لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ظاهرتين كمية وكلاهما تتبع التوزيع الطبيعي (داود وفاضل، 2004، 15).

## المبحث الثاني

### وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### 2.3 وصف البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث طريقة المدى في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (5).

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4 \text{ بالتالي فإن طول الفترة يساوي } 5/4 = 0.80$$

#### جدول رقم (5)

توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1.00 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5.00

من خلال الجدول رقم (5) يكون متوسط درجة الموافقة (3.40 - 4.19). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنويًا عن (3.40 - 4.19) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنويًا عن (3.40 - 4.19) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنويًا عن (3.40 - 4.19) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنويًا عن (3.40 - 4.19) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة ((SPSS) Statistical Package for Social Science)) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

### 1.2.3 خصائص مفردات عينة الدراسة:

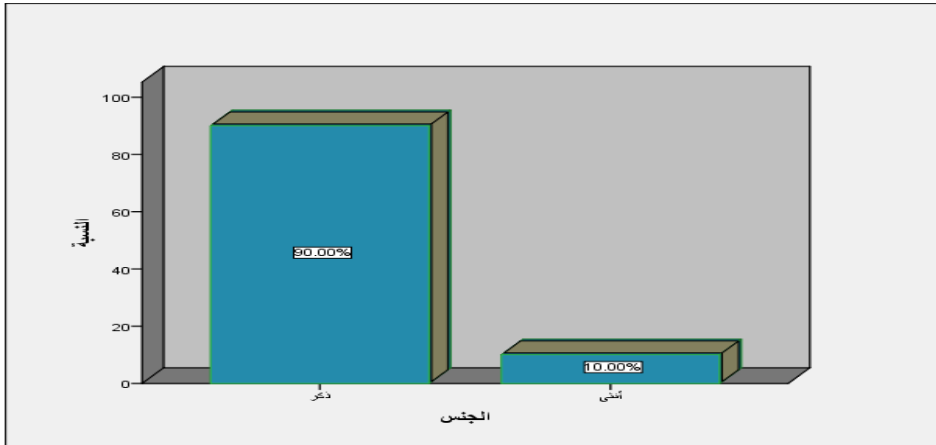
1. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول التالي رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس، والشكل رقم (1) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
90.0	54	ذكر
10.0	6	أنثى
100	60	المجموع



شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (7) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور ويمثلون نسبة (90%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (10%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

2. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب

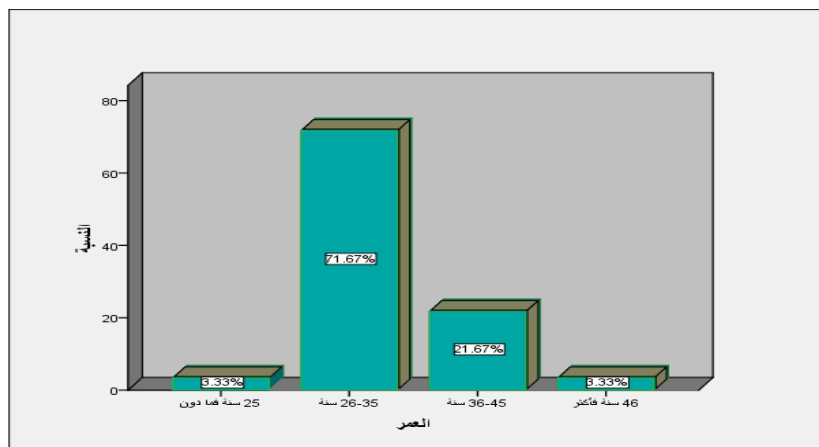
العمر، والشكل رقم (8) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.



## جدول رقم (7)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
3.3	2	25 سنة فما دون
71.7	43	26-35 سنة
21.7	13	36-45 سنة
3.3	2	46 سنة فأكثر
100	60	المجموع



شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (8) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من (26 سنة إلى 35 سنة) ويمثلون نسبة (71.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم من (36 إلى 45 سنة) ويمثلون نسبة (21.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن أعمارهم من (25 سنة) فما دون أو (45 سنة) فأكثر ويمثلون نسبة (3.3%) لكل من الفئتين من جميع مفردات عينة الدراسة. نلاحظ أن معظم مفردات العينة ممن أعمارهم متوسطة وبالتالي يكون لديهم القدرة على تفهم مشكلة الدراسة.

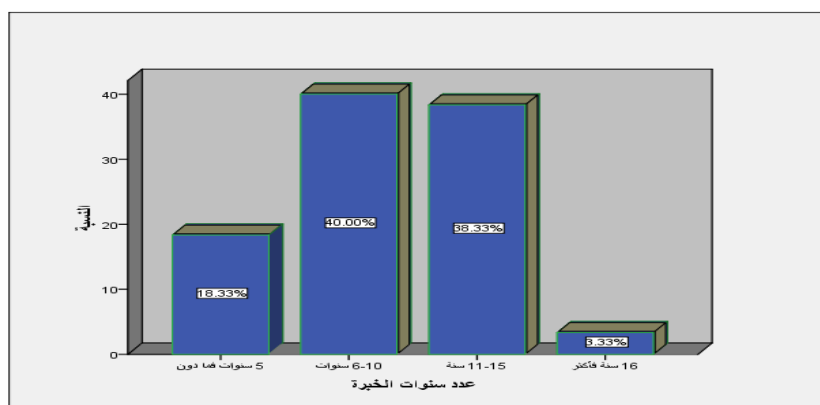
3. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، والشكل رقم (9) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.

جدول رقم (8)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
18.3	11	5 سنوات فما دون
40.0	24	10 سنوات
38.3	23	11-15 سنة
3.3	2	16 سنة فأكثر
100	60	المجموع



شكل رقم (9)

التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (9) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من (6 سنوات إلى 10 سنوات) ويمثلون نسبة (40%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليه ممن سنوات خبرتهم من (11 سنة إلى 15 سنة) ويمثلون نسبة (38.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة ثم يليه ممن سنوات خبرتهم من 5 سنوات فما دون ويمثلون نسبة (18.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم (16 سنة) فأكثر ويمثلون نسبة (3.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ أن معظم

مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمارة الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

4. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

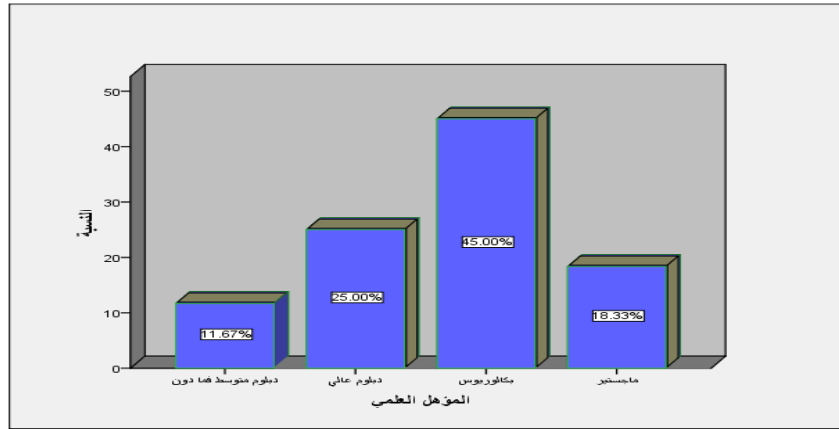
الجدول التالي رقم (9) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي والشكل رقم (10) يمثل الشكل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة:

جدول رقم (9)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
11.7	7	دبلوم متوسط فما دون
25.0	15	دبلوم عالي
45.0	27	بكالوريوس
18.3	11	ماجستير
100	60	المجموع



شكل رقم (10)

التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

من خلال الجدول (9) والشكل رقم (10) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ويمثلون نسبة (45%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثلون نسبة (25%) من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم من مؤهلاتهم العلمية ماجستير ويمثلون نسبة (18.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم متوسط فما دون ويمثلون نسبة (11.7%) من جميع مفردات عينة

الدراسة . وبصورة عامة نلاحظ أن معظم مفردات العينة مؤهلاتهم العلمية جامعي فما فوق مما يدل على أن مفردات العينة مؤهلة بشكل كافي للتفاعل مع موضوع الدراسة مما يجعل آراءهم قابلة للاعتماد عليها لكونها تابعة من وعيهم وإدراكهم الناتج من مؤهلاتهم العلمية.

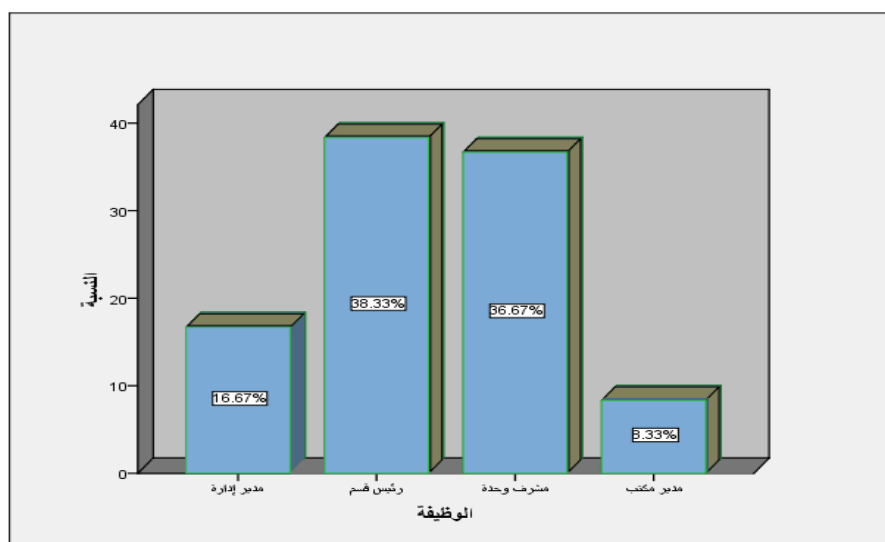
5. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية:

الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية، والشكل رقم (11) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة .

جدول رقم (10)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية

الوظيفية	العدد	النسبة %
مدير إدارة	10	16.7
رئيس قسم	23	38.3
مشرف وحدة	22	36.7
مدير مكتب	5	8.3
المجموع	60	100



شكل رقم (11)

التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (11) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة وظيفتهم رئيس قسم ويمثلون نسبة (38.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم مشرف وحدة ويمثلون نسبة (36.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم مدير إدارة ويمثلون نسبة (16.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي وظيفتهم مدير مكتب ويمثلون نسبة (8.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة فإن معظم مفردات العينة من الإدارة الوسطى مما يزيد من الثقة في إجاباتهم.

### 2.2.3 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس

الجدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

جدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1	5	7	43	4	عالية
		النسبة %	1.7	8.3	11.7	6.7	
2	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة	1	5	9	38	7	عالية
		النسبة %	1.7	8.3	15.0	11.7	
3	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة	1	7	12	35	5	عالية
		النسبة %	1.7	11.7	20.0	8.3	
4	تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر	2	3	9	41	5	عالية
		النسبة %	3.3	5.0	15.0	8.3	
5	تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد	3	2	7	39	9	عالية
		النسبة %	5.0	3.3	11.7	15.0	
6	تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء	2	6	10	36	6	عالية

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
	وتقديم الحلول المناسبة لها	النسبة %	3.3	10.0	16.7	60.0	10.0
7	تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة	التكرار	4	7	13	32	4
		النسبة %	6.7	11.7	21.7	53.3	6.7
8	تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل	التكرار	2	4	11	39	4
		النسبة %	3.3	6.7	18.3	65.0	6.7
9	توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة	التكرار	00	2	11	39	8
		النسبة %	0.0	3.3	18.3	65.0	13.3
10	تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة	التكرار	1	3	6	43	7
		النسبة %	1.7	5.0	10.0	71.7	11.7
11	تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	التكرار	00	6	5	42	7
		النسبة %	00.0	10.0	8.3	70.0	11.7
12	تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة	التكرار	00	6	10	35	9
		النسبة %	00.0	10.0	16.7	58.3	15.0
13	يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة	التكرار	2	5	16	33	4
		النسبة %	3.3	8.3	26.7	55.0	6.7
14	تغير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم	التكرار	2	6	24	27	1
		النسبة %	3.3	10.0	40.0	45.0	1.7
15	يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة	التكرار	2	7	11	36	4
		النسبة %	3.3	11.7	18.3	60.0	6.7
16	توفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين العاملين وعملاءها	التكرار	1	4	14	35	6
		النسبة %	1.7	6.7	23.3	58.3	10.0

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1 7	تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري	1	6	19	31	3	عالية
		1.7	10.0	31.7	51.7	5.0	
1 8	تحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها	00	7	17	31	5	عالية
		0.0	11.7	28.3	51.7	8.3	

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)
- مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

#### جدول رقم (12)

نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	إتجاه الإجابة
1	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.73	.778	5.301	.000	موافق
2	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة	3.75	.836	5.128	.000	موافق

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	إتجاه الإجابة
3	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة	3.60	.867	4.394	.000	موافق
4	تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر	3.73	.821	5.098	.000	موافق
5	تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد	3.82	.911	4.998	.000	موافق
6	تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها	3.63	.920	4.337	.000	موافق
7	تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة	3.42	1.013	2.852	.004	موافق
8	تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل	3.65	.840	4.695	.000	موافق
9	توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة	3.88	.666	6.130	.000	موافق
10	تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة	3.87	.747	5.808	.000	موافق
11	تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	3.83	.763	5.703	.000	موافق
12	تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة	3.78	.825	5.309	.000	موافق
13	يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة	3.53	.873	3.996	.000	موافق
14	تغير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم	3.32	.813	2.801	.005	موافق



م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	إتجاه الإجابة
15	يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة	3.55	.910	- 3.977	.000	موافق
16	توفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين العاملين وعملاءها	3.68	.813	- 4.942	.000	موافق
17	تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري	3.48	.813	- 3.957	.000	موافق
18	تحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها	3.57	.810	- 4.452	.000	موافق

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات واختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

### الجدول رقم (13)

نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة المدار وليبيانا بمدينة طرابلس

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس	3.6574	.57899	8.795	59	.000

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.795) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6574) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس حيث أن:

1. تتوفر القناة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. تلتزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة.
3. تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة.
4. تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر.
5. تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
6. تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.
7. تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة.
8. تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل.
9. توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.

10. تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
11. تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.
12. تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.
13. يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة
14. تغير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم.
15. يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة.
16. توفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين العاملين وعملاءها.
17. تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري.
18. تحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.

2. مستويات أبعاد أداء القيادات الإدارية:

1. مستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه):

الجدول التالي رقم (14) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

جدول رقم (14)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	تحفيزك المستمر لمرووسيك في إدارتك	1	3	15	36	5	عالية
		1.7	5.0	25.0	60.0	8.3	النسبة%
2	تجعلك الممثل الرمزي للشركة أو الإدارة التي ترأسها	00	6	17	34	3	عالية
		0.0	10.0	28.3	56.7	5.0	النسبة%
3	زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بينك وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى	1	5	14	37	3	عالية
		1.7	8.3	23.3	61.7	5.0	النسبة%
4	تجعل منك مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى إدارتك وبالنسبة لمرووسيك	00	6	11	37	6	عالية
		0.0	10.0	18.3	61.7	10.0	النسبة%
5	زيادة شعورك بالمسئولية المطلقة على القسم الذي ترأسه أو الشركة ككل	00	4	10	38	8	عالية
		0.0	6.7	16.7	63.3	13.3	النسبة%
6	تتمى وتزيد قدراتك القيادية	00	2	17	31	10	عالية
		0.0	3.3	28.3	51.7	16.7	النسبة%

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه).

- ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).
  - مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

#### جدول رقم (15)

نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	إتجاه الإجابة
1	تحفيزك المستمر لمروؤسيك في إدارتك	3.68	.770	5.105	.000	موافق
2	تجعلك الممثل الرمزي للشركة أو الإدارة التي ترأسها	3.57	.745	4.708	.000	موافق
3	زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بينك وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى	3.60	.785	4.700	.000	موافق
4	تجعل منك مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى إدارتك وبالنسبة لمروؤسيك	3.72	.783	5.228	.000	موافق
5	زيادة شعورك بالمسئولية المطلقة على القسم الذي ترأسه أو الشركة ككل	3.83	.740	5.757	.000	موافق
6	تتمى وتزيد قدراتك القيادية	3.82	.748	5.625	.000	موافق

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه).

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) ثم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
- الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

#### الجدول رقم (16)

نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه)

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه)	3.7028	.59112	9.209	59	.000

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.209) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7028) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الأدوار التفاعلية (التوجيه) حيث أن:

1. يحفز القيادي الإداري باستمرار مرؤوسيه في إدارته.
2. القيادي الإداري هو الممثل الرمزي للشركة أو الإدارة التي يرأسها.
3. هناك زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بين القيادي الإداري وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى.
4. القيادي الإداري هو مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى إدارته وبالنسبة لمرؤوسيه.
5. زيادة شعور القيادي الإداري بالمسؤولية المطلقة على القسم الذي يرأسه أو الشركة ككل.
6. القيادي الإداري ينمي ويزيد قدراته القيادية.
2. مستوى بعد تبادل المعلومات:

الجدول التالي رقم (17) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

#### جدول رقم (17)

التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
7	تعلمك أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل	2	4	8	36	10	عالية
		3.3	6.7	13.3	60.0	16.7	
8	تزيد من بحثك عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة ( المنافسين - زبائن محتملين - زبائن حاليين )	00	3	19	35	3	عالية
		0.0	5.0	31.7	58.3	5.0	
9	تزيد من قدرتك على إرسال المعلومات والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة	1	7	15	34	3	عالية
		1.7	11.7	25.0	56.7	5.0	
10	توسع دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجة من عندك .	1	6	18	31	4	عالية
		1.7	10.0	30.0	51.7	6.7	

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
11	تزيد من قدرتك على التكلم باسم القسم الذي ترأسه	00	4	8	43	5	عالية
		النسبة %	6.7	13.3	71.7	8.3	
12	تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها	00	4	8	43	5	عالية
		النسبة %	6.7	13.3	71.7	8.3	

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة تم استخدام اختبار ولكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (17)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

– الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

– مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

#### جدول رقم (18)

نتائج اختبار ولكوسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	إتجاه الإجابة
7	تعلمك أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل	3.80	.917	4.972	.000	موافق
8	تزيد من بحثك عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة ( المنافسين – زبائن محتملين – زبائن حاليين )	3.63	.663	5.362	.000	موافق
9	تزيد من قدرتك على إرسال المعلومات	3.52	.833	-	.000	



م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة	إتجاه الإجابة
	والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة			4.084		موافق
10	توسع دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجة من عندك	3.52	.833	4.071	.000	موافق
11	تزيد من قدرتك على التكلم باسم القسم الذي ترأسه	3.82	.676	5.962	.000	موافق
12	تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها	3.82	.671	5.90	.000	موافق

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (18)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
- الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد تبادل المعلومات يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

### الجدول رقم (19)

نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد

#### تبادل المعلومات

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تبادل المعلومات	3.6556	.56321	9.016	59	.000

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.016) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6321) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى بعد تبادل المعلومات حيث أن:

1. تعلم إدارة الجودة الشاملة القيادي الإداري أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل
2. تزيد إدارة الجودة الشاملة القيادي الإداري من بحثه عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة (المنافسين - زبائن محتملين - زبائن حاليين).
3. تزيد إدارة الجودة الشاملة القيادي الإداري من قدرته على إرسال المعلومات والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة.
4. توسع إدارة الجودة الشاملة القيادي الإداري دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجة من عنده.
5. تزيد إدارة الجودة الشاملة القيادي الإداري من قدرته على التكلم باسم القسم الذي يرأسه.
6. تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها.

مستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات:

الجدول التالي رقم (20) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

جدول رقم (20)

التوزيع التكراري والنسبي المنوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب

اتخاذ القرارات ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
13	المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما	00	7	7	42	4	عالية
	النسبة %	0.0	11.7	11.7	70.0	6.7	
14	ترفع من كفاءة القرارات المتخذة من قبلك	00	4	13	37	6	عالية
	النسبة %	0.0	6.7	21.7	61.7	10.0	
15	سيطرتك على أي ارتباك أو إشكالية تواجه إدارتك	00	6	9	40	5	عالية
	النسبة %	0.0	10.0	15.0	66.7	8.3	
16	توفر حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة	00	4	15	34	7	عالية
	النسبة %	0.0	6.7	25.0	56.7	11.7	
17	ترشيد توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها	1	3	11	38	7	عالية
	النسبة %	1.7	5.0	18.3	63.3	11.7	
18	تحسن استثمار موارد الشركة بشكل فعال	1	4	13	37	5	عالية
	النسبة %	1.7	6.7	21.7	61.7	8.3	
19	زيادة مهارتك التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة	00	5	15	32	8	عالية
	النسبة %	0.0	8.3	25.0	53.3	13.3	
20	زيادة قدراتك الاقناعية سوى مع العملاء او المرؤوسين	00	4	14	34	8	عالية
	النسبة %	0.0	6.7	23.3	56.7	13.3	

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات

المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات:

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب

اتخاذ القرارات تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في

الجدول رقم (20)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي

- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط

المقياس (3).

- مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

### جدول رقم (21)

نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
13	المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما	3.72	.761	-5.324	.000
14	ترفع من كفاءة القرارات المتخذة من قبلك	3.75	.728	-5.546	.000
15	سيطرتك على أي ارتباك أو إشكالية تواجه إدارتك	3.73	.756	-5.398	.000
16	توفر حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة	3.73	.756	-5.370	.000
17	ترشيد توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها	3.78	.783	-5.416	.000
18	تحسن استثمار موارد الشركة بشكل فعال	3.68	.792	-5.032	.000
19	زيادة مهارتك التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة	3.72	.804	-5.130	.000
20	زيادة قدراتك الإقناعية سوى مع العملاء أو المرؤوسين	3.77	.767	-5.441	.000

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (21)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
- الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

#### الجدول رقم (22)

نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

بعد أسلوب اتخاذ القرارات

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات	3.7354	.56237	10.130	59	.000

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (10.130) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7017) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد أسلوب اتخاذ القرارات حيث أن:

1. تعمل إدارة الجودة الشاملة على المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما.
2. ترفع إدارة الجودة الشاملة من كفاءة القرارات المتخذة من قبل القيادي الإداري.
3. تعمل إدارة الجودة الشاملة على سيطرة القيادي الإداري على أي ارتباك أو إشكالية تواجه إدارته.
4. توفر إدارة الجودة الشاملة حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة.
5. ترشيد إدارة الجودة الشاملة توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها.
6. تحسن إدارة الجودة الشاملة استثمار موارد الشركة بشكل فعال.

7. تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة مهارات القيادي التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة.

8. تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة قدرات القيادي الاقناعية سوى مع العملاء أو المرؤوسين.

3. مستوى أداء القيادات الإدارية في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس:

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى أداء القيادات الإدارية في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (أسلوب اتخاذ القرارات، الأدوار التفاعلية (التوجيه)، تبادل المعلومات)، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (23)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لها على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

- الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

### الجدول رقم (23)

نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى أداء القيادات الإدارية في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الاتصالات بمدينة طرابلس	3.7017	.50160	10.83 5	59	.000

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (10.835) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7017) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى أداء القيادات الإدارية في شركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس حيث أن:

1. يوجد ارتفاع في مستوى أسلوب اتخاذ القرارات.
2. يوجد ارتفاع في مستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه).
3. يوجد ارتفاع في مستوى تبادل المعلومات.

### 3.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستويات أبعاد أداء القيادات الإدارية تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستويات أبعاد أداء القيادات الإدارية كمتغيرات تابعة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (24) حيث كانت.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى بعد أداء القيادات الإدارية.
- مقابل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى بعد أداء القيادات الإدارية.

## جدول رقم (24)

نتائج اختبار العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستويات أبعاد أداء القيادات الإدارية

م	العلاقة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	الأثر بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه)	0.491	0.000	24.11
2	الأثر بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تبادل المعلومات	0.604	0.000	36.48
3	الأثر بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أسلوب اتخاذ القرارات	0.481	0.000	23.14

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن:

1. قيمة معامل الارتباط لأثر بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه) (0.491) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجبة) ذو دلالة إحصائية بين مستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه) ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (24.11%) من التغيير في مستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه) يعود إلى التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا لم يتأثر مستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه) إلا بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مستوى تبادل المعلومات (0.604) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذو دلالة إحصائية بين مستوى تبادل المعلومات ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (36.48%) من التغيير في مستوى تبادل المعلومات يعود إلى التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا لم يتأثر مستوى تبادل المعلومات إلا بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



3. قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مستوى أسلوب اتخاذ القرارات (0.481) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذو دلالة إحصائية بين مستوى أسلوب اتخاذ القرارات ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (23.14%) من التغير في مستوى أسلوب اتخاذ القرارات يعود إلى التغير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا لم يتأثر مستوى أسلوب اتخاذ القرارات إلا بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مستوى أداء القيادات الإدارية (0.593) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء القيادات الإدارية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (35.52%) من التغير في مستوى أداء القيادات الإدارية يعود إلى التغير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا لم يتأثر مستوى الأداء الإدارية إلا بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الثالث

### النتائج والتوصيات

#### 1.3.3 النتائج:

قبل استعراض النتائج نود التأكيد على أن هذه الدراسة استهدفت فقط التحقق من الأثر الذي قد يحدثه تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أداء القيادات الإدارية تحديداً في الأدوار الثلاثة للقيادات الإدارية وهي: الأدوار القرارية، الأدوار المعلوماتية، والأدوار التفاعلية.

وقد استنتجت الدراسة كما هو موضح في الجانب العملي وجود هذا الأثر، حيث كان تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بكل من شركتي المدار وليبيانا (في مقريهما في طرابلس) أثراً إيجابياً في تحسين أداء قياداتها الإدارية ونوضح فيما يلي هذا الأثر وحجمه.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

1. يوجد أثر طردي (موجب) بين مستوى الأدوار القرارية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (متوسط الإجابات قد بلغ 3.7354) وهو مستوى عالي نسبياً وفي الإتجاه الموافق وهذا ما يدعم الفرضية الفرعية الأولى، أي تم قبول هذه الفرضية وأن ما نسبته (23.14%) من التغيير في الأدوار التفاعلية يعود إلى التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

● رفع مستوى كفاءة القرارات المتخذة من قبل القيادات الإدارية.

● تحسين استثمار الموارد المنظمة بشكل فعال.

● زيادة القدرة الإقناعية والتفاوضية للقيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة.

2. يوجد أثر طردي (موجب) بين مستوى الأدوار المعلوماتية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (متوسط الإجابات قد بلغ 3.7028) وهو مستوى عالي نسبياً وفي الإتجاه الموافق وهذا ما يدعم الفرضية الفرعية الثانية، أي تم قبول هذه الفرضية وأن ما نسبته (24.11%) من التغيير في الأدوار التفاعلية يعود إلى التغيير في مستوى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

● تنوع أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل.

● توسيع دائرة المستفيدين من المعلومات والتقارير الخارجة من القيادات الإدارية.

3. يوجد أثر طردي (موجب) بين مستوى الأدوار التفاعلية (التوجيه) ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن (متوسط الإجابات قد بلغ (3.6554) وهو مستوى عالي نسبيا وفي الإتجاه الموافق وهذا ما يدعم الفرضية الفرعية الثالثة ،أي تم قبول هذه الفرضية وأن ما نسبته (36.84%) من التغيير في الأدوار التفاعلية يعود إلى التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

● وجود تحفيز مستمر للمرؤوسين.

● زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بين القيادات الإدارية والمرؤوسين.

● زيادة الشعور بالمسؤولية وتنمية المهارات القيادية.

وعلى ضوء هذه النتائج تؤكد الدراسة صحة فرضياتها بوجود أثر إيجابي مهم وفعال لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين خاصة القيادات الإدارية، وبذلك أيضا تكون قد حققت هذه الرسالة أهدافها في تسليط الضوء على جانب آخر للأثر الموجود من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ألا وهو أداء القيادات الإدارية.

### 2.3.3 التوصيات:

بناء على النتائج التي تم استعراضها لشركتي المدار وليبيانا بمدينة طرابلس توصي الدراسة بالتالي:

1. زيادة الاهتمام بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) بكل تفاصيلها.

.التركيز على العميل وتلبية كل رغباته وتوقعاته.

.الإكثار من تحفيز الموظفين.

.تطوير المهارات القيادية للمدراء.

.المرونة في استقبال المعلومات وإرسالها.

. تطوير وسائل تبادل المعلومات.

.العمل على معرفة وتحليل البيئة الخارجية.

2. تدريب القيادات الإدارية بالشركتين محل الدراسة على عملية اتخاذ القرارات والعمل على

اتخاذها بشكل علمي وبطريقة صحيحة.

.عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

.تتمية المهارات التفاوضية والإقناعية.

.وضع الحلول مسبقا لأي عائق أو مشكلة متوقعة الحدوث وبشكل دوري ومنتظم.

3. يجب العمل على قياس أداء القيادات الإدارية في أدوارها القيادية محل الدراسة وذلك

للتأكد من درجة التحسن في الأداء إذا ما زاد تركيز الشركة على التطبيق الجيد لأسلوب

إدارة الجودة الشاملة.

## المراجع

### أولاً الكتب:

1. أبوبكر، مصطفى (2003)، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
2. الإمام، سعيد عبدالعال وآخرون (2013)، الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد10.
3. بن عشاوي، احمد (2013)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. بن عيسى، مار (2012)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء .....، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
4. بن عيسى، مار (2012)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء .....، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
5. محمد، محمد عبدالفتاح (2012)، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات قضايا رؤية معاصرة للمنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
6. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر، عمان.
7. الوادي، محمد حسين، وآخرون (2012)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
8. العلي، عبدالقادر (2010)، تطبيقات في TQM، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
9. الصالحي، نبيل محمود (2013)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
10. الكنافي، صبح كرم، الماعرفي، محمد صالح (2014)، نظام إدارة الجودة الايزو مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان.

11. العمرو، ابراهيم علي (2013)، إدارة الجودة الشاملة في قطاع .....، ط1، دار البداية للنشر، عمان .
12. سرحان، صبحي (2012)، إدارة الجودة الشاملة ..... العالمية الإدارية الحديثة، ط1، مكتبة الشريف ....، القاهرة.
13. علوان، قاسم نايف (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، ط1، إدارة الثقافة للنشر، عمان.
14. الدراكة، مأون سلميان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان.
15. الزيادات، محمد عواد، مجيد، سوسن شاكر (2007)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة، ط1، الصفاء للنشر، عمان.
16. دودين، احمد يوسف (2013)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر، عمان.
17. عقلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
18. الحداد، عواطف إبراهيم (2009)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر، عمان.
19. جورج، ستيفن (1998)، TQM الاستراتيجيات والآليات، ط1، دار النشر عمان.
20. النعمي، محمد عبدالعال، وآخرون (2009)، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في TQM للإنتاج... الخدمية، ط1، دار الباروني للنشر، عمان.
21. الحرارشة، حسين محمد (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر، عمان.
22. مصطفى، احمد سيد (2005)، إدارة الجودة الشاملة والايزو 900، دليل عصري للجودة التنافسية الناشر على حسابه الخاص.
23. كيردا، جوزيف (2004)، تعامل إعادة الهندسة مع TQM دار المريخ، الرياض ترجمة سرور علي إبراهيم.
24. كنعان، تواف (2007)، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان.
25. العلاق، بشير (2009)، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري، عمان.
26. العزاوي، محمد عبدالوهاب (2005)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، اليازوري للنشر، عمان.

27. حمودة، خضير كاظم (2007)، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان.
28. عاشور، أحمد (1997)، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، بدون طبع القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
29. العلاقي، مدني (1985)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط3، تهامة للنشر جدة.
30. عقيلي، عمر وصفي (1999)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط1، دار وائل عمان.
31. الصيرفي، محمد (2010)، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي الإسكندرية.
32. درة، عبدالباري (1992)، العامل البشري في المؤسسات العامة.
33. العديلي، ناصر (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي منور على المقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
34. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط1، اليازوري، عمان.
35. توفيق، عبد الرحمن (2005)، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
36. علوان، قاسم نايف (2009)، ط1، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة عمان.
37. النعيمي، محمد عبدالعالي، وآخرون (2009)، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، ط1، اليازوري عمان.
38. سمير محمد حسين، تطبيقات في مناهج البحث العلمي، عالم الكتب.
39. محمد الوفائي (1989)، مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، طبعة الأولى
40. محمد عبدالمجيد (2000)، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية عالم الكتب، ط1، القاهرة، ص419.
41. د. عايدة نخلة رزق الله (2002)، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الكتب، القاهرة.

42. د. سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح (1995)، الاختبارات اللامعلمية، الطبعة الأولى، معهد الإحصاء.
43. د. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (1997)، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى.
44. د. مجدي عبدالكريم حبيب (2001)، الإحصاء اللابارامترى، الطبعة الأولى، مكتبة النهضة المصرية.

### ثانياً: الدوريات:

1. كريم، محمد سليمان محمد (2011)، سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة القاهرة.
2. الشواورة، فيصل محمود، المطيرة، عبدالعزيز مرزوق (2010)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، مجلة الحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 76.
3. خطاب، عنايات، محمد إبراهيم، عايدة، سيد خطاب (2012)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فاعلية إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 21.
4. إبراهيم، ياسر عبد الوهاب (2008)، التوجهات المعاصرة للقيادة الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 2.
5. مزاهرة، أيمن سليمان وآخرون (2011)، اتجاهات مديرو المؤسسات الفندقية نحو إدارة الجودة الشاملة في عمان، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 78.
6. الزيادات، ممدوح طابع موسى (2006)، مدى تباين اتجاهات العاملين إزاء تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق العدد 1.
7. بدح، أحمد، الفواز، التريكي (1997)، قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1.
8. البداينة، غازي علي (2010)، نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 2.



## ثالثاً الرسائل:

1. عايش (2008)، شادي عطا محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. السامرائي (2011-2012)، برهان الدين حسين، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الإمارات.
3. فائد (2013)، نعيمة عون الله، دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، الأكاديمية الليبية.
4. وشوش (2014)، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الأداء (دراسة ميدانية بمستشفى على عمر عسكر السبيعة) جامعة طرابلس القاطع (ب).
5. الاطرش (2009)، اثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة في الجبل الغربي يفرن غريان ومزدة).
6. المعزب (2006)، دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية (الأكاديمية الليبية).
7. القمي (2010)، العناصر الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات النفطية (دراسة تطبيقية على المؤسسات النفطية الليبية) الأكاديمية الليبية.
8. أبو الجود، ليلي عبدالفتاح محمد (2000)، متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لزيادة فاعلية الأداء التسويقي لمنظمات إنتاج الخدمات، أطروحة.
9. الطحيشات، فتحية خليل صالح (2011)، التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء القيادات الإدارية، رسالة ماجستير.

## الأنترنت:

1. [www.mindtools.com/management](http://www.mindtools.com/management).

**الملاحق**

**ملحق رقم (1)**  
**استمارة الاستبيان**

السادة: المسئولين المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

نضع بين أيديكم استبيان لأغراض البحث العلمي لموضوع "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء القيادات الإدارية" دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات الليبية، يرجى التفضل والتكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان بكل عناية ووضوح وصراحة، مع العلم بأن المعلومات التي ستزودوننا بها سوف تساعدنا في هذه الدراسة كون الشركة التي تعملون بها ستكون ضمن مجتمع الدراسة، وأود التأكيد على أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

## الرجاء تعبئة البيانات الشخصية والعامّة التالية

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسبك:

1. الجنس:

- ذكر ( ) - أنثى ( )

2. العمر:

- أقل من 25 سنة ( ) - من 26 إلى أقل من 35 سنة ( )

- من 36 إلى أقل من 45 سنة ( ) - من 46 سنة فأكثر ( )

3. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ( ) - من 6 إلى أقل من 10 سنوات ( )

- من 11 إلى أقل من 15 سنة ( ) - من 16 سنة فأكثر ( )

4. المؤهل العلمي:

- دبلوم متوسط فما دون ( ) - دبلوم عالي ( )

- بكالوريوس ( ) - ماجستير ( )

- دكتوراه ( )

5. الوظيفة:

- مدير عام ( ) - مدير إدارة ( )

- رئيس قسم ( ) - مشرف وحدة ( )

- مدير مكتب ( )

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

م	العبارات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
2	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة				
3	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة				
4	تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر				
5	تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد				
6	تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها				
7	تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة				
8	تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل				
9	توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة				
10	تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة				
11	تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة				
12	تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة				

م	العبارات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
13	يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة				
14	تغير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم				
15	يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة				
16	توفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة مابين العاملين وعملاءها				
17	تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري				
18	تحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها				

الرجاء قراءة العبارات التالية بعناية ووضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعدها تمثل واقع لشركتك.

بعد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة حدثت الكثير من التغييرات في الأدوار التي يؤديها القيادات الإدارية: أجب على هذه العبارات بما يتوافق مع هذه التغييرات.

م	العبارات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تحفيزك المستمر لمرووسيك في إدارتك				
2	تجعلك الممثل الرمزي للشركة أو الإدارة التي ترأسها				
3	زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بينك وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى				
4	تجعل منك مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى إدارتك وبالنسبة لمرووسيك				

م	العبارات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	زيادة شعورك بالمسئولية المطلقة على القسم الذي ترأسه أو الشركة ككل				
6	تنمي وتزيد قدراتك القيادية				
7	تعلمك أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل				
8	تزيد من بحثك عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة (المنافسين - زبائن محتملين - زبائن حاليين)				
9	تزيد من قدرتك على إرسال المعلومات والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة				
10	توسع دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجية من عندك .				
11	تزيد من قدرتك على التكلم باسم القسم الذي ترأسه				
12	تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها .				
13	المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما				
14	ترفع من كفاءة القرارات المتخذة من قبلك				
15	سيطرتك على أي أرتباك أو إشكالية تواجه إدارتك				
16	توفر حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة				
17	ترشيد توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها				
18	تحسن استثمار موارد الشركة بشكل فعال				
19	زيادة مهارتك التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة				



درجة الاستجابة					العبارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					زيادة قدراتك الاقناعية سوى مع العملاء او المرؤوسين	<b>20</b>

ملحق (2)

نتائج الحاسب الآلي

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	18

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	6

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	6

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	8

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	20

### الجنس<sup>a1</sup>

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	54	90.0	90.0	90.0
أنثى	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Frequency Table

a2العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25سنة فما دون	2	3.3	3.3	3.3
26-35سنة	43	71.7	71.7	75.0
36-45سنة	13	21.7	21.7	96.7
46سنة فأكثر	2	3.3	3.3	100.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

a3عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5سنوات فما دون	11	18.3	18.3	18.3
6-10سنوات	24	40.0	40.0	58.3
11-15سنة	23	38.3	38.3	96.7
16سنة فأكثر	2	3.3	3.3	100.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

a4المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دبلوم متوسط فما دون	7	11.7	11.7	11.7
دبلوم عالي	15	25.0	25.0	36.7
بكالوريوس	27	45.0	45.0	81.7
ماجستير	11	18.3	18.3	100.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

a5الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير إدارة	10	16.7	16.7	16.7
رئيس قسم	23	38.3	38.3	55.0
مشرف وحدة	22	36.7	36.7	91.7
مدير مكتب	5	8.3	8.3	100.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Frequency Table

q1.1 تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	5	7	43	4	60
Percent	1.7	8.3	11.7	71.7	6.7	100.0
Valid Percent	1.7	8.3	11.7	71.7	6.7	100.0
Cumulative Percent	1.7	10.0	21.7	93.3	100.0	

q1.2 تتلزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	5	9	38	7	60
Percent	1.7	8.3	15.0	63.3	11.7	100.0
Valid Percent	1.7	8.3	15.0	63.3	11.7	100.0
Cumulative Percent	1.7	10.0	25.0	88.3	100.0	

1.3 تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	7	12	35	5	60
Percent	1.7	11.7	20.0	58.3	8.3	100.0
Valid Percent	1.7	11.7	20.0	58.3	8.3	100.0
Cumulative Percent	1.7	13.3	33.3	91.7	100.0	

1.4 تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	3	9	41	5	60
Percent	3.3	5.0	15.0	68.3	8.3	100.0
Valid Percent	3.3	5.0	15.0	68.3	8.3	100.0
Cumulative Percent	3.3	8.3	23.3	91.7	100.0	

1.5 تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	3	2	7	39	9	60
Percent	5.0	3.3	11.7	65.0	15.0	100.0
Valid Percent	5.0	3.3	11.7	65.0	15.0	100.0
Cumulative Percent	5.0	8.3	20.0	85.0	100.0	

q1.6 تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	6	10	36	6	60
Percent	3.3	10.0	16.7	60.0	10.0	100.0
Valid Percent	3.3	10.0	16.7	60.0	10.0	100.0
Cumulative Percent	3.3	13.3	30.0	90.0	100.0	

q1.7 تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	4	7	13	32	4	60
Percent	6.7	11.7	21.7	53.3	6.7	100.0
Valid Percent	6.7	11.7	21.7	53.3	6.7	100.0
Cumulative Percent	6.7	18.3	40.0	93.3	100.0	

q1.8 تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	4	11	39	4	60
Percent	3.3	6.7	18.3	65.0	6.7	100.0
Valid Percent	3.3	6.7	18.3	65.0	6.7	100.0
Cumulative Percent	3.3	10.0	28.3	93.3	100.0	

q1.9 توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>Frequency</b>	2	11	39	8	60
<b>Percent</b>	3.3	18.3	65.0	13.3	100.0
<b>Valid Percent</b>	3.3	18.3	65.0	13.3	100.0
<b>Cumulative Percent</b>	3.3	21.7	86.7	100.0	

q1.10 تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>Frequency</b>	1	3	6	43	7	60
<b>Percent</b>	1.7	5.0	10.0	71.7	11.7	100.0
<b>Valid Percent</b>	1.7	5.0	10.0	71.7	11.7	100.0
<b>Cumulative Percent</b>	1.7	6.7	16.7	88.3	100.0	

q1.11 تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>Frequency</b>	6	5	42	7	60
<b>Percent</b>	10.0	8.3	70.0	11.7	100.0
<b>Valid Percent</b>	10.0	8.3	70.0	11.7	100.0
<b>Cumulative Percent</b>	10.0	18.3	88.3	100.0	



q1.12 تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة

	Valid				
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Frequency	6	10	35	9	60
Percent	10.0	16.7	58.3	15.0	100.0
Valid Percent	10.0	16.7	58.3	15.0	100.0
Cumulative Percent	10.0	26.7	85.0	100.0	

q1.13 يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة

	Valid					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Frequency	2	5	16	33	4	60
Percent	3.3	8.3	26.7	55.0	6.7	100.0
Valid Percent	3.3	8.3	26.7	55.0	6.7	100.0
Cumulative Percent	3.3	11.7	38.3	93.3	100.0	

q1.14 تغيير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم

	Valid					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Frequency	2	6	24	27	1	60
Percent	3.3	10.0	40.0	45.0	1.7	100.0
Valid Percent	3.3	10.0	40.0	45.0	1.7	100.0
Cumulative Percent	3.3	13.3	53.3	98.3	100.0	

q1.15 يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	7	11	36	4	60
Percent	3.3	11.7	18.3	60.0	6.7	100.0
Valid Percent	3.3	11.7	18.3	60.0	6.7	100.0
Cumulative Percent	3.3	15.0	33.3	93.3	100.0	

q1.16 تتوفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة مابين العاملين وعملاءها

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	4	14	35	6	60
Percent	1.7	6.7	23.3	58.3	10.0	100.0
Valid Percent	1.7	6.7	23.3	58.3	10.0	100.0
Cumulative Percent	1.7	8.3	31.7	90.0	100.0	

q1.17 تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	6	19	31	3	60
Percent	1.7	10.0	31.7	51.7	5.0	100.0
Valid Percent	1.7	10.0	31.7	51.7	5.0	100.0
Cumulative Percent	1.7	11.7	43.3	95.0	100.0	

q1.18 تحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

<b>Frequency</b>	7	17	31	5	60
<b>Percent</b>	11.7	28.3	51.7	8.3	100.0
<b>Valid Percent</b>	11.7	28.3	51.7	8.3	100.0
<b>Cumulative Percent</b>	11.7	40.0	91.7	100.0	

### Wilcoxon Signed Ranks Test

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	60	3.73	.778	1	5
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة	60	3.75	.836	1	5
تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة	60	3.60	.867	1	5
تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر	60	3.73	.821	1	5
تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد	60	3.82	.911	1	5
تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها	60	3.63	.920	1	5
تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة	60	3.42	1.013	1	5
تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل	60	3.65	.840	1	5
توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة	60	3.88	.666	2	5
تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الاداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة	60	3.87	.747	1	5

## Wilcoxon Signed Ranks Test

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	60	3.83	.763	2	5
تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة	60	3.78	.825	2	5
يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة	60	3.53	.873	1	5
تغير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم	60	3.32	.813	1	5
يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة	60	3.55	.910	1	5
توفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين العاملين وعملاءها	60	3.68	.813	1	5
تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري	60	3.48	.813	1	5
تحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها	60	3.57	.810	2	5
mm	60	3.000 0	.00000	3.00	3.00

Test Statistics<sup>b</sup>

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mm - تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	-5.301 <sup>a</sup>	.000
mm - تلتزم الإدارة العليا بتطبيق وتحسين الجودة الشاملة بالشركة	-5.128 <sup>a</sup>	.000
mm - تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار برامج الجودة الشاملة	-4.394 <sup>a</sup>	.000
mm - تقوم الشركة بإجراء دراسات شاملة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل مستمر	-5.098 <sup>a</sup>	.000
mm - تسعى الشركة للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد	-4.998 <sup>a</sup>	.000
mm - تهتم الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها	-4.337 <sup>a</sup>	.000
mm - تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة	-2.852 <sup>a</sup>	.004
mm - تشجع الشركة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتعطي لهم الفرصة لحل المشاكل	-4.695 <sup>a</sup>	.000
mm - توفر الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة	-6.130 <sup>a</sup>	.000
mm - تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الاداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة	-5.808 <sup>a</sup>	.000
mm - تعتمد الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	-5.703 <sup>a</sup>	.000
mm - تضع الشركة خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة	-5.309 <sup>a</sup>	.000

Test Statistics<sup>b</sup>

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mm - يتم أخذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية للشركة	-3.996 <sup>a</sup>	.000
mm - تغيير الشركة باستمرار الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم	-2.801 <sup>a</sup>	.005
mm - يستطيع العاملون بالشركة الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة	-3.977 <sup>a</sup>	.000
mm - تتوفر الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة مابين العاملين وعملاءها	-4.942 <sup>a</sup>	.000
mm - تتم عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات يتم تجميعها وتحليلها بشكل دوري	-3.957 <sup>a</sup>	.000
mm - تتحلل الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها	-4.452 <sup>a</sup>	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	60	3.6574	.57899	.07475

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	8.795	59	.000	.65741	.5078	.8070

Frequency Table

2.1تحفيزك المستمر لمرووسيك في إدارتك

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	3	15	36	5	60
Percent	1.7	5.0	25.0	60.0	8.3	100.0
Valid Percent	1.7	5.0	25.0	60.0	8.3	100.0
Cumulative Percent	1.7	6.7	31.7	91.7	100.0	

2.2تجعلك الممثل الرمزي للشركة او الادارة التي ترأسها

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	6	17	34	3	60
Percent	10.0	28.3	56.7	5.0	100.0
Valid Percent	10.0	28.3	56.7	5.0	100.0
Cumulative Percent	10.0	38.3	95.0	100.0	

q2.3 زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بينك وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	5	14	37	3	60
Percent	1.7	8.3	23.3	61.7	5.0	100.0
Valid Percent	1.7	8.3	23.3	61.7	5.0	100.0
Cumulative Percent	1.7	10.0	33.3	95.0	100.0	

q2.4 تجعل منك مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى اداراتك وبالنسبة لمرؤوسيك

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	6	11	37	6	60
Percent	10.0	18.3	61.7	10.0	100.0
Valid Percent	10.0	18.3	61.7	10.0	100.0
Cumulative Percent	10.0	28.3	90.0	100.0	

q2.5 زيادة شعورك بالمسؤولية المطلقة على القسم الذي ترأسه أو الشركة ككل

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	4	10	38	8	60
Percent	6.7	16.7	63.3	13.3	100.0
Valid Percent	6.7	16.7	63.3	13.3	100.0
Cumulative Percent	6.7	23.3	86.7	100.0	

q2.6 تنتمي وتزيد قدراتك القيادية

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	17	31	10	60
Percent	3.3	28.3	51.7	16.7	100.0
Valid Percent	3.3	28.3	51.7	16.7	100.0



q2.6 تتمي وتزيد قدراتك القيادية

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	17	31	10	60
Percent	3.3	28.3	51.7	16.7	100.0
Valid Percent	3.3	28.3	51.7	16.7	100.0
Cumulative Percent	3.3	31.7	83.3	100.0	

q2.7 تتعلمك أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	2	4	8	36	10	60
Percent	3.3	6.7	13.3	60.0	16.7	100.0
Valid Percent	3.3	6.7	13.3	60.0	16.7	100.0
Cumulative Percent	3.3	10.0	23.3	83.3	100.0	

q2.8 تزيد من بحثك عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة (المنافسين - زبائن محتملين - زبائن حاليين )

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	3	19	35	3	60
Percent	5.0	31.7	58.3	5.0	100.0
Valid Percent	5.0	31.7	58.3	5.0	100.0
Cumulative Percent	5.0	36.7	95.0	100.0	

q2.9تزيد من قدرتك على إرسال المعلومات والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>Frequency</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>60</b>
<b>Percent</b>	<b>1.7</b>	<b>11.7</b>	<b>25.0</b>	<b>56.7</b>	<b>5.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Valid Percent</b>	<b>1.7</b>	<b>11.7</b>	<b>25.0</b>	<b>56.7</b>	<b>5.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Cumulative Percent</b>	<b>1.7</b>	<b>13.3</b>	<b>38.3</b>	<b>95.0</b>	<b>100.0</b>	

q2.10توسع دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجة من عندك.

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>Frequency</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>60</b>
<b>Percent</b>	<b>1.7</b>	<b>10.0</b>	<b>30.0</b>	<b>51.7</b>	<b>6.7</b>	<b>100.0</b>
<b>Valid Percent</b>	<b>1.7</b>	<b>10.0</b>	<b>30.0</b>	<b>51.7</b>	<b>6.7</b>	<b>100.0</b>
<b>Cumulative Percent</b>	<b>1.7</b>	<b>11.7</b>	<b>41.7</b>	<b>93.3</b>	<b>100.0</b>	

q2.11تزيد من قدرتك على التكلم باسم القسم الذي ترأسه

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>Frequency</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>60</b>
<b>Percent</b>	<b>6.7</b>	<b>13.3</b>	<b>71.7</b>	<b>8.3</b>	<b>100.0</b>
<b>Valid Percent</b>	<b>6.7</b>	<b>13.3</b>	<b>71.7</b>	<b>8.3</b>	<b>100.0</b>
<b>Cumulative Percent</b>	<b>6.7</b>	<b>20.0</b>	<b>91.7</b>	<b>100.0</b>	

q2.12 تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها.

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	6	12	39	3	60
Percent	10.0	20.0	65.0	5.0	100.0
Valid Percent	10.0	20.0	65.0	5.0	100.0
Cumulative Percent	10.0	30.0	95.0	100.0	

q2.13 المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	7	7	42	4	60
Percent	11.7	11.7	70.0	6.7	100.0
Valid Percent	11.7	11.7	70.0	6.7	100.0
Cumulative Percent	11.7	23.3	93.3	100.0	

q2.14 ترفع من كفاءة القرارات المتخذة من قبلك

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	4	13	37	6	60
Percent	6.7	21.7	61.7	10.0	100.0
Valid Percent	6.7	21.7	61.7	10.0	100.0
Cumulative Percent	6.7	28.3	90.0	100.0	

q2.15 سيطرتك على أي أرتباك أو إشكالية تواجه إدارتك

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	6	9	40	5	60
Percent	10.0	15.0	66.7	8.3	100.0
Valid Percent	10.0	15.0	66.7	8.3	100.0

2.15 سيطرتك على أي أرتباك أو إشكالية تواجه إدارتك

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	6	9	40	5	60
Percent	10.0	15.0	66.7	8.3	100.0
Valid Percent	10.0	15.0	66.7	8.3	100.0
Cumulative Percent	10.0	25.0	91.7	100.0	

2.16 تتوفر حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	4	15	34	7	60
Percent	6.7	25.0	56.7	11.7	100.0
Valid Percent	6.7	25.0	56.7	11.7	100.0
Cumulative Percent	6.7	31.7	88.3	100.0	

2.17 ترشيد توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	3	11	38	7	60
Percent	1.7	5.0	18.3	63.3	11.7	100.0
Valid Percent	1.7	5.0	18.3	63.3	11.7	100.0
Cumulative Percent	1.7	6.7	25.0	88.3	100.0	

q2.18تحسن استثمار موارد الشركة بشكل فعال

	Valid					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	1	4	13	37	5	60
Percent	1.7	6.7	21.7	61.7	8.3	100.0
Valid Percent	1.7	6.7	21.7	61.7	8.3	100.0
Cumulative Percent	1.7	8.3	30.0	91.7	100.0	

q2.19زيادة مهارتك التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	5	15	32	8	60
Percent	8.3	25.0	53.3	13.3	100.0
Valid Percent	8.3	25.0	53.3	13.3	100.0
Cumulative Percent	8.3	33.3	86.7	100.0	

q2.20زيادة قدراتك الاقناعية سوى مع العملاء او المرؤوسين

	Valid				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Frequency	4	14	34	8	60
Percent	6.7	23.3	56.7	13.3	100.0
Valid Percent	6.7	23.3	56.7	13.3	100.0
Cumulative Percent	6.7	30.0	86.7	100.0	

## Wilcoxon Signed Ranks Test

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
تحفيزك المستمر لمرؤوسيك في إدارتك	60	3.68	.770	1	5
تجعلك الممثل الرمزي للشركة او الادارة التي ترأسها	60	3.57	.745	2	5
زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بينك وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى	60	3.60	.785	1	5
تجعل منك مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى اداراتك وبالنسبة لمرؤوسيك	60	3.72	.783	2	5
زيادة شعورك بالمسؤولية المطلقة على القسم الذي ترأسه أو الشركة ككل	60	3.83	.740	2	5
تتمى وتزيد قدراتك القيادية	60	3.82	.748	2	5
تعلمك أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل	60	3.80	.917	1	5
تزيد من بحثك عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة ( المنافسين - زبائن محتملين - زبائن حاليين)	60	3.63	.663	2	5
تزيد من قدرتك على إرسال المعلومات والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة	60	3.52	.833	1	5
توسع دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجة من عندك.	60	3.52	.833	1	5
تزيد من قدرتك على التكلم باسم القسم الذي ترأسه	60	3.82	.676	2	5
تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها.	60	3.65	.732	2	5
المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما	60	3.72	.761	2	5
ترفع من كفاءة القرارات المتخذة من قبلك	60	3.75	.728	2	5
سيطرتك على أي أرتباك أو إشكالية تواجه إدارتك	60	3.73	.756	2	5

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
توفر حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة	60	3.73	.756	2	5
ترشيد توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها	60	3.78	.783	1	5
تحسن استثمار موارد الشركة بشكل فعال	60	3.68	.792	1	5
زيادة مهاراتك التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة	60	3.72	.804	2	5
زيادة قدراتك الاتقاعية سوى مع العملاء او المرؤوسين	60	3.77	.767	2	5
mm	60	3.0000	.00000	3.00	3.00

### Test Statistics<sup>b</sup>

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
mm - تحفيزك المستمر لمرؤوسيك في إدارتك	-5.105 <sup>a</sup>	.000
mm - تجعلك الممثل الرمزي للشركة او الادارة التي ترأسها	-4.708 <sup>a</sup>	.000
mm - زيادة فاعلية تبادل التقارير والبيانات بينك وبين رؤساء الإدارات في نفس المستوى	-4.700 <sup>a</sup>	.000
mm - تجعل منك مصدر للمعلومات بالنسبة للإدارات التي في نفس مستوى اداراتك وبالنسبة لمرؤوسيك	-5.228 <sup>a</sup>	.000
mm - زيادة شعورك بالمسئولية المطلقة على القسم الذي ترأسه أو الشركة ككل	-5.757 <sup>a</sup>	.000
mm - تنمي وتزيد قدراتك القيادية	-5.625 <sup>a</sup>	.000
mm - تعلمك أفكار واتجاهات جديدة في طريقة العمل	-4.972 <sup>a</sup>	.000
mm - تزيد من بحثك عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة ( المنافسين - زبائن محتملين - زبائن حاليين )	-5.362 <sup>a</sup>	.000

mm - تزيد من قدرتك على إرسال المعلومات والبيانات المتحصل عليها من التقارير الدورية إلى جميع أفراد الشركة	-4.084 <sup>a</sup>	.000
mm - توسع دائرة المستفيدين من التقارير والمعلومات الخارجة من عندك.	-4.071 <sup>a</sup>	.000
mm - تزيد من قدرتك على التكلم باسم القسم الذي ترأسه	-5.962 <sup>a</sup>	.000
mm - تجعل منك المتحدث باسم الشركة في البيئة الخارجية المحيطة بها.	-5.159 <sup>a</sup>	.000
mm - المبادرة في التغيير بعد اتخاذ القرارات المناسبة أو بعد رصد مشكلة ما	-5.324 <sup>a</sup>	.000
mm - ترفع من كفاءة القرارات المتخذة من قبلك	-5.546 <sup>a</sup>	.000
mm - سيطرتك على أي أرتباك أو إشكالية تواجه إدارتك	-5.398 <sup>a</sup>	.000
mm - تتوفر حلول مسبقة لأي مشكلة متوقعة	-5.370 <sup>a</sup>	.000
mm - ترشيد توزيع إمكانيات الشركة بين الوحدات الإدارية فيها	-5.416 <sup>a</sup>	.000
mm - تحسن استثمار موارد الشركة بشكل فعال	-5.032 <sup>a</sup>	.000
mm - زيادة مهارتك التفاوضية سواء داخل أو خارج الشركة	-5.130 <sup>a</sup>	.000
mm - زيادة قدراتك الإقناعية سوى مع العملاء أو المرؤوسين	-5.441 <sup>a</sup>	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test



T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الإتصالات	60	3.7017	.50160	.06476

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الإتصالات	10.835	59	.000	.70167	.5721	.8312

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأدوار التفاعلية (التوجيه)	60	3.7028	.59112	.07631

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأدوار التفاعلية (التوجيه)	9.209	59	.000	.70278	.5501	.8555

T-Test

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تبادل المعلومات	60	3.6556	.56321	.07271

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تبادل المعلومات	9.016	59	.000	.65556	.5101	.8010

**T-Test**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أسلوب اتخاذ القرارات	60	3.7354	.56237	.07260

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أسلوب اتخاذ القرارات	10.130	59	.000	.73542	.5901	.8807

**Correlations**

### Correlations

		الأدوار التفاعلية (التوجيه)	مستوي تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات
مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	<b>Pearson Correlation</b>	.491**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	
	<b>N</b>	60	60
الأدوار التفاعلية (التوجيه)	<b>Pearson Correlation</b>	1	.491**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	
	<b>N</b>	60	60

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

### Correlations

		تبادل المعلومات	مستوي تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات
مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	<b>Pearson Correlation</b>	.604**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	
	<b>N</b>	60	60
تبادل المعلومات	<b>Pearson Correlation</b>	1	.604**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	
	<b>N</b>	60	60

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

### Correlations

	مستوي تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	أسلوب اتخاذ القرارات
مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	<b>Pearson Correlation</b>  <b>Sig. (2-tailed)</b>  <b>N</b>	<b>1</b>  <b>.481**</b>  <b>.000</b>  <b>60</b>
أسلوب اتخاذ القرارات	<b>Pearson Correlation</b>  <b>Sig. (2-tailed)</b>  <b>N</b>	<b>.481**</b>  <b>1</b>  <b>.000</b>  <b>60</b>

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

### Correlations

### Correlations

	مستوي تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	مستوي أداء القيادات الإدارية في شركة الاتصالات
مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات	<b>Pearson Correlation</b>  <b>Sig. (2-tailed)</b>  <b>N</b>	<b>1</b>  <b>.593**</b>  <b>.000</b>  <b>60</b>
مستوى أداء القيادات الإدارية في شركة الاتصالات	<b>Pearson Correlation</b>  <b>Sig. (2-tailed)</b>  <b>N</b>	<b>.593**</b>  <b>1</b>  <b>.000</b>  <b>60</b>

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