

دور القيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

**The Role of Administrative Leadership in Applying
the Principles and Foundations of Total Quality
Management.**

إعداد الطالبة

ألاء غالب آل زيد الشريف

الرقم الأكاديمي

241001731

المشرف الثاني

د. فايز جراد

عضو لجنة البحث العلمي بالجامعة

المشرف الرئيسي

د. الفيصّل عبد الحميد

المشرف الأول - ودكتورة المقرر

العام الجامعي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

﴿ وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين ﴾

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات
لكني فعلتها ..

أهدي هذا البحث :

الى (أبي و أمي أخوتي وأخواتي) الداعمين لي والذين يفرحهم تفوقي ونجاحي.

الى (صديقاتي)!! من خففوا علي ثقل الأيام وعناء الوصول بالدعم والبهجة والأنس.

الى كل من هو قريب منى وتشجيعهم ونمى فيها شغف التعلم والوصل الى النجاح.

الى كل من له فضل علي وكل من أسهم معي في إنجازاتي الى من بذلوا جهوداً في مسيرتي العلمية.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم الدكتور
د. الفيصل عبدالحميد د. و فايز جراد

لم يدخر جهداً في مساعدتي، كل تقدير حفظها الله ومتّعها بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	الاهداء	ب
2	الشكر والتقدير	ج
3	فهرس الموضوعات	د
4	فهرس الاشكال	هـ
5	فهرس الجداول	و
6	المستخلص	ز
الفصل الأول		
7	مقدمة	1
8	مشكلة الدراسة	1
9	أهمية الدراسة	2
10	اهداف الدراسة	2
11	تساؤلات الدراسة	3
12	فروض الدراسة	3
الفصل الثاني		
13	الدراسات السابقة	5
14	الإطار النظري	10
الفصل الثالث		
15	منهجية البحث	23 - 24
الفصل الرابع		
16	عرض النتائج وتحليلها	25 - 33
الفصل الخامس		
17	الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات	34 - 35
18	المصادر والمراجع	36
19	الملاحق	39

فهرس الاشكال

م	الشكل	رقم الصفحة
1	شكل توضيحي رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	25
2	شكل توضيحي رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	26
3	شكل توضيحي رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي	26

م	الجدول	رقم الصفحة
1	جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	25
2	جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	25
3	جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	26
4	جدول (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة الإدارية بالدرجة الكلية للمحور	27
5	جدول (5) معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمحور	27
6	جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة	28
7	جدول توضيحي رقم (7) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	29
8	جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات القيادة الإدارية	29
9	جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الجودة الشاملة	31
10	جدول (10) ملخص النموذج للقيادة الإدارية	32
11	جدول (11) نتائج المعاملات الجودة الشاملة	32
12	جدول (12) ملخص النموذج لأثر الجودة الشاملة	33

المستخلص

هدف البحث دور القيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات. ويشير إلى أن مفهوم الجودة الشاملة هو استراتيجية إدارية تركز على قيم محددة وتهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة عبر توظيف قدرات العاملين بشكل إبداعي. يهدف البحث إلى توضيح أهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ودور القيادة الفعالة في تعزيز هذا الالتزام داخل المؤسسة، كما يسعى إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذكر الرواد الذين ساهموا في تطويرها، وبيان المبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة وفوائد تطبيقها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية تم اختيارها عن طريق الاستبيان الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية (عينة طبقية عشوائية) مكونة من (127) من الإناث والذكور، وتكونت الاستبانة من محورين كل محور (7) أسئلة، محور للقيادة الإدارية ومحور آخر للجودة الشاملة، ومن ضمن الفرضيات التزام القيادة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق هذه المبادئ في المؤسسة عند مستوى (0.05)، وقد أوصت الدراسة بتعزيز التزام القيادة العليا وتحفيز العمل الجماعي والتواصل الفعّل وتطبيق وتطوير البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة والشركات.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الإدارية - الجودة الشاملة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

لقد اثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الاوساط الادارية على المستوى العالمي، وليس سراً القول ان نجاح هذا المصطلح يعود الى المبادئ الادارية التي يركز عليها ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الادارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة والتي أثبتت فاعليتها ونجاحها في القطاع الاداري، (الخطيب، 2006).

إلا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وينبغي الإشارة هنا الى ان الجودة تشير الى المواصفات اما ادارة الجودة الشاملة فتعني جميع الانشطة التي يبذلها مجموعة الافراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم او بعبارة اخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي فهي عملية لتحسين الجودة والمحافظة عليها، (مروان المصري، بدون تاريخ)

تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون تبعا لتعدد نظريته ومداخلهم لهذا الاتجاه وتبعاً لتعدد مواقع اعمالهم التي ينتمون اليها،

تسعي الادارة الواعية بالمنظمات بكافة انواعها خاصة او عاملة ربحية او لا تهدف للملابح سلبية او خدمية التي تحقيق الجودة في اعمالها وقد سبق استخدام مصطلحات تشير الى الجودة في المنظمات مثل مصطلحات الكفاءة الانتاجية والفاعلية وغيرها من المصطلحات للإشارة الى نجاح الادارة في الابحاث وفي ممارسة مختلف الوظائف وقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات ذلك لان الادارة في سعيها لتحقيق الجودة تتضمن كافة تلك الجوانب، لأنها تشكل متطلبات لتحقيق الجودة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتعدد الكتابات حول موضوع الجوانب الواجب على الادارة في منظمات الاعمال مراجعتها لتحقيق جودة وتحسين خدماتها ومنتجاتها فمنهم من يركز على منهج علمي شمولي يقوم على التقييم لمعايير تقويم لوجوده الخدمات ومن ثم اتخاذ الاجراءات الفعالة للتحسين ورفع مستوى الجودة في اطار ابعاد او مبادئ تفيد في تحقيق ذلك ومنهم من يركز محور اهتمامه على العمل وحده ومنهم من اهتم بكل من العميل الخارجي والداخلي كما ان البعض اتبع اسلوب او منهج تجارب النجاح والفشل من الشركات العالمية الكبيرة للاستفادة من الدروس المستخلصة منها.

فالجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة،

ان استخدام مبادئ خطط التجميع في تقديم الخدمات دون الخدمة على المستوى الفردي والشخصي صعوبة وضع تعريف محدد للجودة وبالتالي صعوبة قياس مستوياتها مقاومة التغيير لتطبيق برامج الجودة والاعتقاد بتحقيق النتائج في الاجل القصير واخيراً المبالغة في الوعود بالنسبة للخدمة المقدمة دون الوفاء .

1.3 أهمية الدراسة:

ان اسلوب ادارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الاخيرين فانتشرت الدراسة والابحاث والكتابات والانشطة الاخرى مثل الندوات والمؤتمرات وان كان ها الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية والاكاديمية ومراكز البحث العلمي فإنه في مجال التطبيق ايضا انتشرت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المؤسسات والشركات وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة سوف يؤدي الى تحقيق بعض النتائج المرعوبة من اهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها،

ومن هنا يمكن القول ان اهمية الدراسة تمكن في كونها تتناول موضوعاً غاية في الاهمية ألا وهو تطبيق أسس ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية من حيث تسليط الضوء على القيادة الفعالة واتخاذ القرارات على اساس الحقائق التخطيط الاستراتيجي والمشاركة والعمل الجماعي المجتمع التحسين المستمر في الاداء والسعي الى تحقيق رضا العملاء وبالتالي يعتبر هذا الموضوع في ضوء الفكر الاداري المعاصر المتمثل في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

1.4 أهداف الدراسة:

يهدف البحث الى تحقيق هدف اساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات ومنها يمكن الوصول الى الاهداف التالية؛

- التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

- التعرف على الروائد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

1.5 تساؤلات الدراسة

1. ما هو دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة؟
2. ما هو مفهوم ادارة الجودة الشاملة؟
3. ما هي مبادئ ادارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها؟

1.6 فروض الدراسة:

تركز دراسة دور القيادة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة على فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على تحقيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات. تتضمن فروض البحث ما يلي:

1. التزام القيادة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق هذه المبادئ في المؤسسة.
2. التواصل الفعال بين القيادة والعاملين يعزز من فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد دراسة دور القيادة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأطر النظرية التي تساعد في فهم العلاقة بين القيادة الفعالة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات. تشمل هذه الأطر النظرية ما يلي:

نظرية القيادة التحويلية :

تركز هذه النظرية على قدرة القادة على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى وتبني التغيير الإيجابي. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن للقادة التحويليين تعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين وثقافة المؤسسة.

نظرية القيادة التبادلية :

تركز هذه النظرية على العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين من خلال المكافآت والعقوبات. يمكن تحليل دور القيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التأكيد على الامتثال للمعايير والإجراءات وتقديم المكافآت لتحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الاطار النظري

2.1 الدراسات السابقة

دراسة فهد الغزي (2005) بعنوان " مدى امكانية تطبيق الجودة الشاملة على ادارة المرور بمدينة الرياض " هدفت الدراسة الى مدى المام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في ادارة المرور بمدينة الرياض واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة الى كشف الدراسة عن وجود المام قوى لدى ضباط ادارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة كما ان ادارة المرور تشمل على مجالات مهمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وخصوصاً في اقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها وكشف كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة المرور بمدينة الرياض بما في ذلك التخلص من الاساليب القديمة في العمل والتحسين المستمر للعمليات والمشاركة في صناعة القرارات.

دراسة جبلاق وصادقي (٢٠١٧): هدف هذا البحث إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي الاستثارة الفكرية) ، ودورها في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة المتمثلة بالأبعاد السبعة التالية: التزام الإدارة العليا، رضا العميل، رضا العاملين بيئة الخدمة، ثقافة الخدمة المقارنة المرجعية، والتحسين المستمر) ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (١٢٠) فرداً يعملون في مستشفيات جامعة حلب ومن تخصصين اثنين (٧١) طبيباً ، ٤٩ إدارياً)، وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها: ا وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي ، الاهتمام الفردي) في خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب محل البحث. وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين أطباء، إداريين في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة زغب (2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى بعض متغيرات الدراسة: (نوع المستشفى، والجنس، وسنوات العمر ، والمؤهل الأكاديمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة في العمل باستجابات أفراد عينة الدراسة دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من ستة مجالات و (٣٦) فقرة تبحث في دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها وزعت على (١٤٠) فرداً من العاملين، وبعد عملية توزيع الاستبانة جمعت ورمزت وأدخلت إلى الحاسوب وعولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة قليلة في مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية نحو دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (1 (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات نوع المستشفى، والجنس، وسنوات العمر، والمؤهل الأكاديمي، وطبيعة العمل، بينما وجد هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

دراسة الساعاتي والمساوي (2015): هدف هذا البحث معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة المنتوجات الألبان في ابو غريب ببغداد وهي من الشركات الحيوية التي تقدم منتجات مهمة للمستهلك العراقي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اثني عشر فرضية فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (١٠٠) مديراً موزعين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة، كما وأستخدم الباحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات والمقابلات المهيكلية التي تمت خلال مدة التطبيق. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بين الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، فضلاً عن تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة عايض (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مستوى دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تطبيقها في المستشفى تعزى لكل من المتغيرات الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية، بواقع (٢٠٠) مفردة، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب

الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانته تم بناءها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه. دراسة السامر اني (٢٠١٢): هدفت الدراسة تعرف دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك إمارة رأس الخيمة في دولة الامارات العربية كما هدفت التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفوائد التي تجنيها المؤسسة جراء التطبيق. استخدمت الدراسة اسلوب الحصر الشامل إذ بلغت عينة الدراسة (٤٠) فرداً يمثلون كافة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة. وقد ضمت مبادئ إدارة الجودة خمسة عناصر التركيز على الزبائن التزام الإدارة العليا بالجودة. التحسين المستمر، النظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية). من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: . أن القيادة المتمثلة بإدارة المصنع تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن، وهذا من شأنه تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. . أن إدارة المصنع تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية. . أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة يرون أن إدارة المصنع تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم، وتؤكد التزام القيادة بتحقيق أسس الجودة الشاملة المتمثلة في إرضاء إحتياجات العملاء. . إن أكثر من ٨٠% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن القائمين على المصنع يقومون بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.

دراسة الرشيد (٢٠٠٤) : هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من القيادات العليا في الوزارات السعودية بلغ حجمها ٤٥٤ موظفاً. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية الإدارية العليا، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وقد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية، في حين كان النمط التسلسلي أقلها علاقة، وكشفت النتائج عن وجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المشمولة بالدراسة. وتبين كذلك وجود علاقة بين اتجاهات القيادات العليا في الوزارات السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

دراسة (Sulemann 2015) هدفت الدراسة الى استكشاف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في الباكستان. بلغت عينة الدراسة نحو (١٠٠) من مديري ومعلمي حوالي (٢٥) مدرسة ثانوية تم اختيارها بشكل عشوائي. من أهم تحديات وعقبات تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس تمثل في عدم فاعلية القيادة، ضعف الدعم والموارد ضعف التزام الإدارة، ضعف عملية التخطيط، التدخل السياسي، وتراجع معنويات المعلمين أوصت الدراسة بضرورة خضوع مديري المدارس والمعلمين لبرامج تدريبية تعنى بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Akhtar et al. 2014) هدفت الدراسة إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي الباكستاني. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية مع مديري المستشفيات والفنادق وشركات الاتصالات والبنوك وخطوط الطيران ومؤسسات التعليم الجامعي ضمن عينة بلغت (١٥) مؤسسة خدمية. ضم مؤشر إدارة الجودة الشاملة عناصر القيادة ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، ونظم إدارة الجودة، والتدريب والتعليم، فيما ضم مؤشر الأداء رضا الزبائن، وزيادة الدخل، والحصة السوقية، والانتاجية بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات الخدمة في باكستان.

دراسة (Alharbi & Yuosoff 2012) هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقات بين أساليب القيادة التحولية، والتحويلية، والحرية) وممارسات إدارة الجودة في مستشفيات القطاع العام السعودي. تم جمع بيانات الدراسة (٢٢٥) مستشفى حكومي، فيما ضمت عينة الدراسة نحو (١٤٤) مشفى. وقد استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية الاحتمالية ومنهج البحث الكمي. وقد بلغ عدد الاستبانات الراجعة الصالحة للتحليل (١٤٠) مفردة تم تعبئتها من مديري إدارة الجودة في المستشفيات المبحوثة. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين أسلوب القيادة التحويلية وممارسات إدارة الجودة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب باستخدام استبانة تم تطويرها لهذا الغرض. تألف مجتمع الدراسة من نحو القادة الحاليين على تبني أسلوب القيادة التحويلية.

دراسة (Hoang 2010) : هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وخصائص المنظمة تمثلت خصائص المنظمة بحجم المنظمة، نوع القطاع، نوع الملكية، ومعدل براءات الاختراع في دولة فيتنام. تم ارسال استبانة الدراسة إلى نحو (٥٠٠) شركة فيتنامية فيما بلغ حجم العينة (٢٢٢) منشأة صناعية وخدمية الحاصلة على شهادة الايزو (ISO9001) منذ عامين كحد أدنى. بينت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة من الممارسات. كما بينت أن قطاع

الصناعة الفيتنامي ركز على استخدام بعدي التركيز على الزبون والتزام الإدارة العليا مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة الجودة الشاملة نظم المعلومات التعليم والتدريب، تمكين العاملين، وإدارة العمليات. كما بينت الدراسة وجود فروق الممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لحجم المنظمة، ونوع القطاع، ونوع الملكية، ومعدل براءات الاختراع.

2.2 الاطار النظري

2.2.1 تمهيد:

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية .ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، إذ يلاحظ وجود تشابه بين محاولات تعريف القيادة، أبرزها أن القيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها ⁽¹⁾ . لذا تعتبر القيادة وفقاً لهذا المفهوم، عملية رشيدة ذات طرفين، أحدهما يوجه ويرشد، وثانيهما يستقبل التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة. ومن خلال هذا الفصل من البحث سوف يتم التركيز على تعريف لمفهوم القيادة وفن القيادة ، كما سوف نتطرق فيه إلى مفهوم القيادة العسكرية ودورها نحو قيادة الأفراد ، وكذلك دور القيادة العسكرية في تسير العمل الإداري .

2.2.2 تعريف القيادة لغة واصطلاحاً.

في اللغة. جاء في لسان العرب لابن منظور " فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، و يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد" ⁽²⁾

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني و اللاتيني حيث اشتقت الكلمة ومعناه (agree) بمعنى يبدأ أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني : (Archein) من الفعل (leadership) الإنجليزية فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي هناك علاقة بين (Leader) يحرك أو يقود، أما كلمة قائد شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه. القيادة عمل الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره ⁽³⁾

(1) نواف كنعان : القيادة الإدارية (عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 4 ط ، 2007 م) ص 86

(2) ابن منظور : لسان العرب (بيروت ،دار صادر ، الطبعة 7 ، 2001م) ص 224

(3) خليل الجر: المعجم العربي الحديث، (باريس ، مكتبة لاروس، 1987م) ص 96

أما في تعريف القيادة في الاصطلاح فقد تعددت المفاهيم و أنتج تعريفات كثيرة جدا نستعرض منها ما يلي: (1)

- 1 (القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيرون على مثال لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد.
- 2) السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك
- 3) القيادة مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل
- 4) الجسر الذي يستعمله المسئولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات الرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد ، وهى ذلك السلوك الذي يقوم به شاغر مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة

بعد عرض التعريفات المتعددة والمتنوعة السابقة لمفهوم القيادة بأنها تركزت على عدة جوانب مختلفة أهمها الجانب السلوكي فيما يتعلق بسلوك وشخصية القائد في التعامل مع الجماعات والرؤوسين ، وخبرته وقدرته الشخصية في توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم نحو بلوغ الأهداف المرجوة ، إضافة الى التركيز على الجانب الإجتماعى من خلال معاملة الموظفين بطريقة طيبة والحفاظ على وحدة الجماعة وإيجاد التعاون المثمر بين أفرادها ، والجانب الثالث المتمثل في المستقبل عبر تحقيق الأهداف المرسومة بعد إحداث التغيير المنشود ، إلا أن جميع التعريفات الواردة تتفق على وجود عناصر جوهرية تتمثل في :

أ. القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ بوجود جماعة من الأفراد.

ب. يشترط وجود شخص في الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأفراد .

ج. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة وهي الجماعة .

د. تتطلب توفر مقومات وسمات شخصية في القائد .

التعريف الإجرائي . وعلى ما تقدم يمكنني استخلاص تعريف للقيادة بأنها سلوكيات وأفعال معينة يقوم بها شخص يمتلك مهارات وقدرات شخصية رفيعة تهدف إلى حث الأفراد على التعاون

(1) محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية (مصر ، الهيئة المعرفية للكتاب، ط 1 ، 1975م) ص590

والحماس من أجل الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها بفاعلية واقتدار ، والقائد هو منظم ، محفز ، ملهم ، صانع قرار ومؤثر على أفراد الجماعة .

2.2.3 الفرق بين المدير والقائد:

تعامل الفكر الإداري في مراحله المبكرة، مع القيادة والإدارة باعتبارهما وجهان لعملة واحدة، لذلك لم يكن هناك تفرقة بين المدير والقائد، باعتبار الوظيفة هي الوسيلة لتسلك السلم

الاجتماعي، للحصول على السلطة والقدرة على التحكم، و مرد ذلك الخلط أن المناصب القيادية والرئاسية تشترك في بعض الخصائص المهمة، فكلاهما يتطلب مركزاً أعلى من عضوية الجماعة، وهما يعنيان بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون مناصب القيادة أو الرئاسة، سلطة أبعد من سلطة باقي أعضاء الجماعة، إلى جانب أنهما يقترنان، عادة، بدخل مادي أكبر.⁽¹⁾

إلا أن هذا المفهوم سرعان ما تغير، وأمكن التمييز بينهما على أساس أن المدير هو الشخص الذي يشغل مركز المسؤولية في المنظمة، ويختص بالإشراف على أداء العمل، طبقاً للتعليمات الموضوعة، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة بواسطة مرؤوسيه، ويعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من سلطة أعلى، تلك السلطة التي يباشر فيها مهام وظيفته وهو في هذا يعد مفروضاً على الجماعة.

أما القائد فهو الشخص الذي يملك مقدرة التأثير على سلوك الجماعة، ويستمد سلطاته من الجماعة نفسها نتيجة التأثير في سلوكها، بما يمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم له . بناء على ذلك، فإن الطاعة في العلاقة القيادية أساسها تقبل الجماعة للقائد، بينما الطاعة في العلاقة الرئاسية، مفروضة من الرئيس على الآخرين، بحكم منصبه الرسمي.⁽²⁾

وعليه فقد يكون المدير قائداً وقد لا يكون، والحالة الأخيرة تهدد المنظمة بخطر كبير، لأن المدير كما ذكرنا يعتمد على سلطة منصبه، وإصدار الأوامر والتعليمات، وهذا لا يؤدي بالضرورة إلى إنجاز الأعمال على أكمل وجه، وقد يصعب إتمامها على الإطلاق فإذا فشل المديرون في أن

(1) طارق البديري : أساسيات في علم إدارة القيادة (عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 ، 2002م) ص 27

(2) شوقي، طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة (القاهرة ، مكتبة غريب للطباعة و النشر، ط 2 ، 1992م) ص 44

يكونوا قادة، أضطر المرؤوسون إلى إيجاد قادة غير رؤساءهم وغالبا ما يكون ذلك متعارضا مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور الصراع و الخلافات .

2.2.4 العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانة القيادة في الإدارة، تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جوانب العملية الإدارية كافة، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر فاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها. وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة، فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.⁽¹⁾

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، ويفند الرأي الأول اعتقاده بأن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري وأن للقادة بحكم موقعهم تطلعا استراتيجيا شاملا وواسعا يغنيهم عن الانغماس في تفاصيل الأعمال الروتينية، أما الرأي الثاني فينظر إلى القيادة بوصفها جزءا من الإدارة مستندا في نظريته إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، وأن كثيرا من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءا من ميادين الإدارة، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجا قياديا منصهرا في العملية الإدارية وليس مهيمن عليها. ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة في النقاط التالية: ⁽²⁾

(1) الجانب التنظيمي للإدارة. ويبرز هذا الجانب من خلال كون الإدارة عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد. ولئن كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على إصدار المدير أو القائد للأوامر، بل يتمثل الدور الأساسي المهم للمدير أو القائد بتنظيم نشاطات العاملين وجهودهم داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود أولئك العاملين.

(2) الجانب الإنساني للإدارة. ويتمثل هذا الجانب انطلاقاً من كون التنظيم الإداري تنظيماً إنسانياً يمثل العنصر الإنساني فيه المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف

(1) عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا : أصول الإدارة العامة (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1995، م 1) ص 56

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق ، ص 113

المنشودة، ولذلك اتجه علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، ويتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة.

ولذلك يمكن التأكيد بأن الإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة تصبح هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة. فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والاستراتيجية، وتشحن الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كليهما مكمل للآخر.⁽¹⁾

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري، ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتعقدتها.

2.2.5 مسؤوليات القائد وسلطاته:

السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة، يكمل كل منهما الآخر، ولا يمكن النظر إلى مسؤولية القائد بمعزل عن المفهوم العام للمسؤولية الذي يعد مقوماً أساسياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الالتزام المعنوي المهني فالمسؤولية هي إدراك الواجبات والمهام التي يجب على المرؤوس أو التابع القيام بها، ويمكن محاسبته على إنجازها⁽¹⁾.

وهكذا فإن المسؤولية القيادية تعني أن على القوى القيادية أن تضمن معرفة جميع أفراد التنظيم بأهداف المنظمة والالتزام بها، كما أن أفكار القادة الصائبة واستراتيجياتهم الدقيقة تمثل جزءاً من المسؤوليات المنوطة بأعناق هؤلاء القادة من حيث استغلالها جميعاً باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بمشاركة جماعة التنظيم، ولن يستطيع القائد تحقيق ذلك إلا إذا تحمل مسؤولياته تجاه الجماعة وشاركهم مشكلاتهم وآمالهم وطموحاتهم. أن مسؤوليات القيادة تتمثل في مرحلتين هما: ⁽²⁾

⁽¹⁾ إبراهيم المنيف بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 430

(1) محمد عبد الغني هلال : مهارات قيادة الآخرين (القاهرة، مركز تطوير الأداء ، ط 420115م) ص 82

(2) علي السلمي : السلوك التنظيمي (القاهرة ، مكتبة غريب للطباعة و النشر، ط 4، 2004) ص 570

أ. مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية وتتم هذه المرحلة عبر العناصر التالية:

(1) تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

(2) تحديد الرسالة.

(3) توضيح الأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والطويل.

(4) تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.

(5) تحديد أسس المعايير التنظيمي وثقافة المنظمة المطابقة للتوصيات الاستراتيجية.

ب. مرحلة إدارة الأداء: وتتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والتقويم الصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة، وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتشمل عمليات إدارة الأداء بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

(1) تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية.

(2) توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد وهم جماعة العمل إدراكها والتعامل معها بإيجابية.

(3) توجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة .

(4) متابعة الأداء ورصد الاتجاهات التي تنحرف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.

2.2.6 مهام ومسؤوليات القيادة في مجال الاتصال الإداري .

1. تحتل القيادة قمة الهيكل التنظيمي في المنظمة. ويؤدي القائد العديد من المهام، التي يمكن إجمالها في الآتي:

(1) التخطيط . ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية. ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق، وبعد النظر، وحسن الاختيار من بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف.

(2) التنظيم. هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية، المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها أحسن ترتيب ممكن، وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة، وتحفيزهم على العمل.

(3) التوجيه. هو نشاط القائد المستمر، والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسيء إلى المنظمة.

(4) التحفيز يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه، حتى يمكن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، ولذلك فهو يسعى - دائماً - إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية. فالقدرة على العمل، وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين، لا تحقق - وحدها من دون التحفيز - الوصول إلى الأداء المتميز، وتحقيق الهدف.

(5) الاتصالات يجب أن يهتم القائد بإقامة اتصالات مستمرة، ومتعددة، وشاملة، لكل وحدات التنظيم. ويتحقق ذلك بتنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل، لإصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر المتعلقة بإنجاز العمل، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي البيانات والمعلومات، كما يعمل القائد، على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى، التي تتصل بأهدافها بأهداف منظمتها.

(6) الرقابة. وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لما يحدث من مشاكل، قد تعوق تحقيق هدف التنظيم.

(7) التنسيق. ينسق القائد بين الوحدات المختلفة، وأعضاء التنظيم، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم، نحو تحقيق أهداف التنظيم، بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعمل بصفة مستمرة، على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة، بما يحقق مصالح الجميع. على أن يتم ذلك في جو من المشاركة، التي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم، ويسهموا بجهدهم في تحقيق الهدف.

(8) اتخاذ القرارات. تتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف، أو طريقة تنفيذها، ووضع إستراتيجية التغيير في التنظيم، وتهيئة المناخ لقبولها.

(10) النشاط المالي . القائد مسؤول عن أداء واجباته، في حدود ما لديه من اعتمادات، مما يتطلب منه أن يحسن التصرف في تلك الاعتمادات، وأن يحدد أوجه صرفها بدقة.

11) الشورى وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، وأن يبتعد عن الأسلوب الاستبدادي، وسلطة الجزاء بقدر الإمكان. كما يجب عدم تركيز السلطة في يده، والعمل على تفويض أكبر قدر منها، وعليه أن يدرك البواعث الإنسانية، ويوجهها وفق قيم التنظيم.

2.2.7 الجودة الشاملة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي ،وأيضا التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

مفهوم الجودة : هناك العديد من الباحثين عرفو الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

1) عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز. (الصويص ، وآخرون 2003،31).

2) عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء". (السامرائي 2000، 28).

مفهوم الجودة الشاملة :

1. "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل". (الصويص ، وآخرون 2003،35)

2. مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية من استغلال الوقت وملاءمته لهذه الإمكانيات . (أحمد 2003 ، 18)

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى

جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. (عقيلي 2000 : 12).

- "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع" (محمود 2000 : 25).

إن الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ويعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويحكم كثيراً من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيأ للأفراد العمل بحماس وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة. (الطائي ، آل علي ، الموسوي 2003 : 113).

2.2.8 أسس إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل منظمة ما سواء كانت سلعية أو خدمية توافر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة المباشرة منها وغير المباشر منها ، وذلك على المدى القريب والبعيد ، والتي تتمثل في النهوض بمستوى الأداء داخل المنظمة (المديرون والعاملون و خارجها الجمهور المتعامل معها) هذه الأسس هي: (الدراكه ، الشلبي 2002 : 46) .

(1) **التخطيط السليم** : تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول تفكير إداري حديث على التخطيط السليم الذي يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة ، إلى السبب في وجودها في إطار إمكاناتها المتاحة البشرية والمادية من خلال برنامج زمني يتميز بالمرونة الاجراءات لتحسين جودة الأداء ويراعي الارتقاء بقدرة العاملين على استيعاب مفاهيم الجودة وإجراءات التغيير

(2) **دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة** : من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم تأييد الإدارة العليا لها ، الذي يتبع من اقتناعها و إيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكفل تنفيذ ذلك ، وتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق ، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها ، وتأكيداً لهذا المبدأ يقول لاسيلز ودالي أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير

الداخلي الأساس , إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البند التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب .

(3) اختيار القيادة المناسبة لأعمال إدارة الجودة الشاملة : إن القيادة الملائمة لأعمال إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وخارجها هي القيادة الخلاقة والقادرة على العمل بروح الفريق والتي تجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق ، وتولي اهتماما متوازنا بالعنصر البشري والجانب الهيكلي في التنظيم وتحرص على عرض القيم الايجابية في العلاقات وتعظيم مصلحة الفرد والمنظمة.

(4) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق : تتبع المنظمات التي تعتمد على منهج الجودة إلى حد بعيد على بناء فريق ممتاز وعلى الاتصال الفعال الذي يمكن من اتخاذ قرارات التحسين بناء على معلومات وبيانات مستمدة من حقائق ثابتة .

2.2.9 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أية منظمة، ولقد وردت تحت عناوين مختلفة مثل: أركان، مرتكزات عناصر أساسيات عوامل وتباينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يقلصها إلى خمسة مبادئ، في حين أن البعض الآخر يوسعها إلى أكثر من عشرة مبادئ الطائي (وقدادة ، ٢٠٠٨). وسوف تشمل هذه الدراسة أربعة مبادئ هي: التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، والتزام الإدارة العليا. ومن وجهة نظر العديد من الباحثين فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المنظمة تشمل مجموعة من المضامين والعناصر أهمها بحسب (درادكة وآخرون، ٢٠٠١).

تطبيق أسلوب العمل الجماعي التعاوني ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات من خلال المشاركة والتعاون وبناء فرق العمل.

الحرص على استمرار تحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية من أجل التحسين والتطوير.

تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين. الحرص على حساب تكلفة الجودة في

المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة ، تكلفة الأخطاء ، وغيرها .

النهج الشمولي لكافة المجالات كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات . . أسلوب جديد وفلسفة إدارية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

دور القيادة في دعم جهود التحسين ونشر ثقافة الجودة. تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام.

2.2.10 التركيز على العميل

يشمل العميل حسب رأي (زين الدين ، ١٩٩٦) كلا من العميل الخارجي ممثلاً بالزبائن والمراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة ، كما يشمل العميل الداخلي ممثلاً بالعاملين في المنظم. وتقوم الجودة على أساس أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على تلبية توقعات العملاء فهم يمثلون شرعية المنظمة وغايتها الأساسية، ولهذا لا بد أن يكون العملاء هم بداية ونهاية إجراءات التحسين، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويشكل مبدأ التركيز على العميل وتوطيد العلاقة معه حسب الطائي وقداة (٢٠٠٩) المحور الأساسي فس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من اجل تعزيز قدرات المنظمة في تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها، بالإضافة إلى تحقيق الرضا التام للعميل.

التحسين المستمر

يشمل التحسين المستمر العمليات والمنتجات والهياكل والأساليب والإجراءات بما ينعكس إيجابيا على قدرة المنظمة على خدمة العملاء . والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، والمحافظة على المركز التنافسي.

كما أن التحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا تتوقف، كما أنها عملية مخططة وشاملة حيث يتم اختيار عمليات التحسين وفق معايير واضحة تركز على درجة أهمية العمليات وعلاقتها بالعملاء بمشاركة جميع العاملين في المنظمة (الشرايري، ٢٠٠٠).

ويضيف الطائي وقداة (٢٠٠٩) بأن فرص التحسين في المنظمة عديدة بحيث لا يمكن حصرها. فهي تشمل كل العناصر المتعلقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات، وأن يكون التحسين عقيدة وسلوكا لدى العاملين، ووجود منهجية للتحسين.

2.2.11 تمكين العاملين

تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم وتثمين وإفساح المجال للمساهمة وإشراكهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (Potterfield & Thomas, 1999). ويتضمن التمكين أيضا بحسب محارمة (١٩٩٧) تقدير جهود العاملين، وتطبيق أساليب نظرية في التحفيز والتشجيع، والاهتمام الكبير بالتدريب والتعليم وتكريس الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم وإظهار التقدير والاحترام لهم، وتطوير سياسات الاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والترقية، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وفتح قنوات الاتصال بين المديرين والموظفين. كما يتضمن التمكين على مستوى الوظيفة توفير السيطرة للفرد على عمله بتخويله السلطات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله، وتوفير المستلزمات التي يتطلبها تنفيذ المهام الطائي وقداة (2009).

التزام الإدارة العليا

يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة قيادات تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة، وتنتشر ثقافة الجودة، وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وتذلل كافة الصعاب والعقبات التي تحول دون عملية التطبيق.

وحسب الطائي وقداة (٢٠٠٩) تمارس الإدارة العليا أربعة أدوار رئيسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فهي تقوم بتوفير وتوضيح الرؤيا، والالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل، وتجسيد نمط القيادة المناسب، ودعم التنفيذ من خلال تضمين الجودة في الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

وحسب (Oakland 2001) يتمثل دور الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية في المنظمة بالالتزام بالعديد من القضايا التنظيمية وممارسة العديد من الأدوار المتعلقة بالجودة وعلى رأسها :

- اتخاذ قرار تطبيق مضامين الجودة، وتأكيد الحرص على تطبيقها.

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 منهجية البحث

اعتمد هذه الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسح للأدب النظري بالرجوع إلى الأدبيات والنماذج التطبيقية ذات الصلة بأهداف ومضامين هذه الدراسة لبناء الإطار النظري للدراسة ونموذجها المقترح من خلال جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة كأداة للدراسة.

3.2 فروض البحث

تركز دراسة دور القيادة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة على فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على تحقيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات. تتضمن فروض البحث ما يلي:

1. التزام القيادة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق هذه المبادئ في المؤسسة.

2. التواصل الفعال بين القيادة والعاملين يعزز من فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

3.2 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذا النوع من الدراسات.

تعريف المنهج الوصفي التحليلي: أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومات وذلك من أجل الحصول على نتائج، ويمكن تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (الرفاعي، 1998).

3.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من اختيار عينة عشوائية من هم يهتمون بالعمل الإداري وعلاقة بالجودة الشاملة.

3.5 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (127) عميل، تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية. أداة جمع البيانات: استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات (الاستبانة الإلكترونية).

3.6 مصادر البيانات

الدراسات السابقة: الاستبانة.

3.7 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دور القيادة الإدارية في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي لعام 2024.
الحدود المكانية: الرياض.

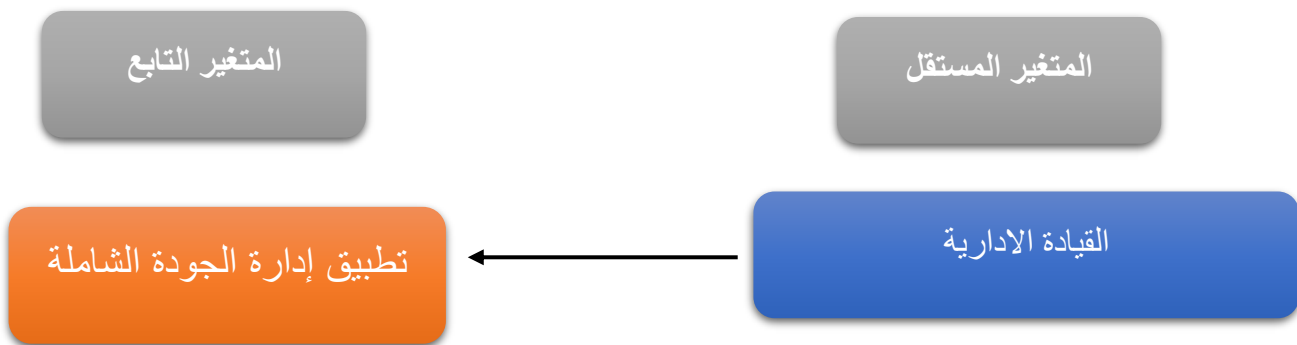
3.8 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية.

المتغير التابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول توصيف المتغيرات

صفة المتغير	اسم المتغير	رمز المتغير	العلاقة المتوقعة مع المتغير التابع
متغير تابع	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	Y	
متغير مستقل	القيادة الإدارية	X	+



الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

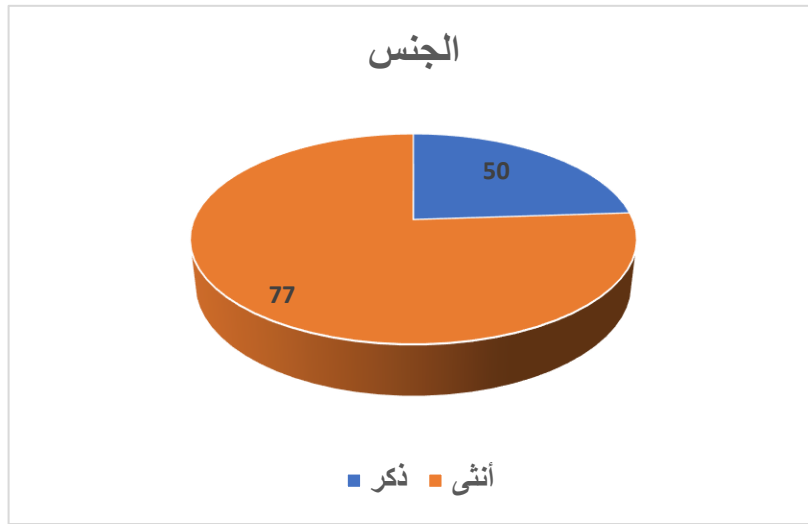
4.1 تحليل البيانات أولاً: خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	50	39.4
أنثى	77	60.6
المجموع	127	100.0

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من جدول (1) معظم أفراد عينة الدراسة إناث بنسبة (60.6%) وبواقع (77) مفردة، بينما بلغت نسبة الذكور (39.4%) وبواقع (50) مفردة. والشكل التالي يوضح ذلك



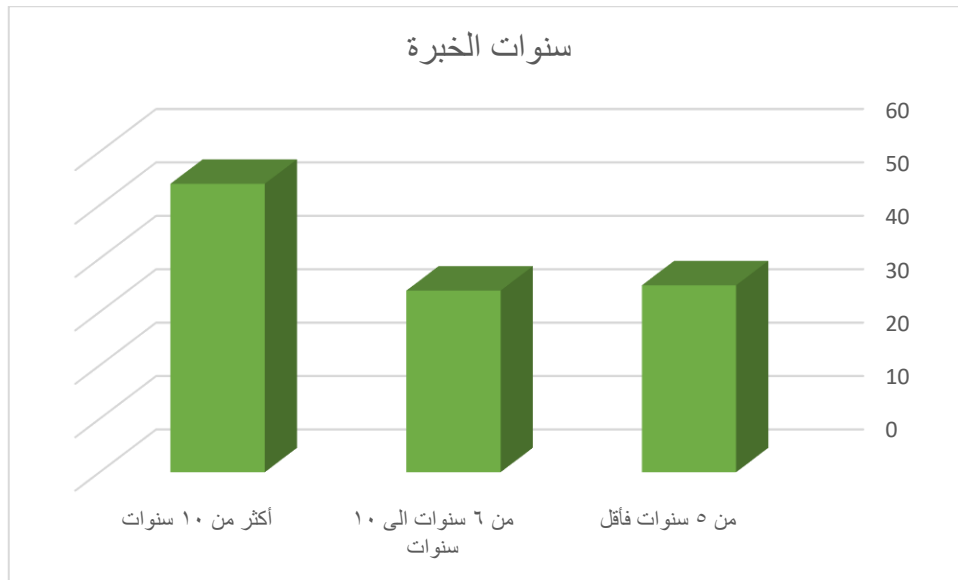
شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

العمر	العدد	النسبة
من 5 سنوات فأقل	35	28.5
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	34	27.6
أكثر من 10 سنوات	54	43.9
المجموع	123	100

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من جدول (2) أن عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (43.9%) وبواقع (54) مفردة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة (من 5 سنوات فأقل) بنسبة (28.5%) وبواقع (35) مفردة. والشكل التالي يوضح ذلك



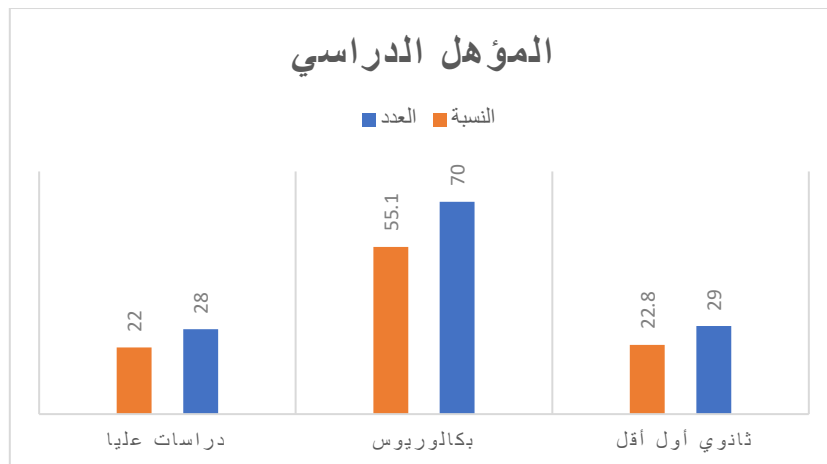
شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي أو أقل	29	22.8
بكالوريوس	70	55.1
دراسات عليا	28	22
المجموع	127	100

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من جدول (3) أن فئة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (55.1%) وبواقع (70) مفردة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فئة الدراسات العليا بنسبة (22%) وبواقع (28) مفردة. والشكل التالي يوضح ذلك



شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

4.2 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

1-المحور الأول: يتناول البيانات الأولية وتتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، متوسط الدخل الشهري

2-المحور الثاني: القيادة الادارية ويتضمن 7 عبارات.

3- المحور الثالث: يتناول الجودة الشاملة ويتضمن 7 عبارات.

أولاً: الصدق:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون في برنامج الحزم الإحصائية المستخدم في العلوم الاجتماعية "spss" بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارة الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة الإدارية بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.680**	0.000
2	.792**	0.000
3	.798**	0.000
4	.813**	0.000
5	.660**	0.000
6	.747**	0.000
7	.681**	0.000

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من خلال جدول (4) أن جميع عبارات محور (القيادة الإدارية) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.680) (0.805) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.726**	0.000
2	.782**	0.000
3	.811**	0.000
4	.857**	0.000
5	.851**	0.000
6	.823**	0.000
7	.860**	0.000

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من خلال جدول (5) أن جميع عبارات محور (الجودة الشاملة) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.726) (0.860) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية

ثانياً: الثبات: تم حساب ثبات الأداة ، باستخدام معامل "ألفا- كرونباخ" وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
الأول	7	0.885
الثاني	7	0.936
الثبات الكلي	14	0.961

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من جدول رقم (6) أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.961) وتراوحت قيم معاملات ثبات المحاور ما بين (0.881) (0.936) .

4.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، يتم إدخالها – بعد ترميزها – إلى الحاسب الآلي ثم معالجتها وتحليلها واستخراج البيانات الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" SPSS ، وذلك باللجوء إلى المعاملات والأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وكذلك تحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean"؛ والانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

3. الانحدار الخطي البسيط "Simple Liner regression".

تم تصميم العبارات وفقاً لمقياس ليكرت "مقياس ليكرت الخماسي" ، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية حيث يجيب عليها أفراد العينة وفقاً لرأيهم الشخصي ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي ، تم حساب المدي بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (4=1-5) ، ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس (0.79=5/4)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما موضح في الجدول التالي:

جدول توضيحي رقم (7) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط		المتوسط النسبي
		من	إلى	
1	غير موافق بشدة	1	1.79	20% - أقل من 36%
2	غير موافق	1.8	2.59	36% - أقل من 52%
3	محايد	2.6	3.39	52% - أقل من 68%
4	موافق	3.40	4.19	68% - أقل من 84%
5	موافق بشدة	4.20	5	84% - 100%

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

4.4 مناقشة النتائج: عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها:

المحور الأول: القيادة الإدارية

للتعرف على درجة تأثير القيادة الإدارية على تطبيق أسس الجودة الشاملة، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات القيادة الإدارية

م	العبارة	العدد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة				
		النسبة	غير موافق بشدة						غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد القيادة الإدارية أسلوب تواصل فعال لتعزيز فهم الموظفين لأهداف الجودة.	ن	5	5	15	46	56	3.50	1.08	0.70	8	مرتفعة
		%	3.9	3.9	11.8	36.2	44.1					
2	تساهم القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار وتحسين الجودة.	ن	2	14	26	38	46	4.07	0.94	0.81	3	مرتفعة
		%	1.6	11.1	20.6	30.2	36.5					
3	القيادة الإدارية تعطي الأولوية لتطبيق معايير الجودة على حساب التكاليف.	ن	5	28	30	33	31	3.98	0.89	0.80	5	مرتفعة
		%	3.9	22	23.6	26	24.4					
4	تعزز القيادة الإدارية مبدأ الشفافية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	ن	8	24	13	35	47	3.54	1.08	0.71	7	مرتفعة
		%	6.3	18.9	10.2	27.6	37					
5	هل تعتقد أن التحفيز الذي تقدمه القيادة الإدارية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟	ن	9	15	18	35	48	4.20	0.88	0.84	1	مرتفعة جداً
		%	7.2	12	14.4	28	38.4					
6	القيادة الإدارية لها تأثير مباشر على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة	ن	9	21	12	33	52	3.98	0.93	0.80	6	مرتفعة
		%	7.1	16.5	9.4	26	40.9					
7	تواجه القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	ن	6	18	23	39	41	4.10	0.91	0.82	2	مرتفعة
		%	4.7	14.2	18.1	30.7	32.3					
الدرجة الكلية للمحور												
								3.92	0.71	0.78	مرتفعة	

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من جدول (8) أن درجة القيادة الإدارية وتأثيرها على الجودة الشاملة جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات المبحوثين (3.92) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات

مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهى الفئة التى تشير إلى خيار (موافق) فى أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت استجابات المبحوثين نحو مدي القيادة الإدارية على تطبيق أسس الجودة الشاملة " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.20) (3.50) وهى متوسطات تقع فى الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى " موافق / موافق بشدة".

ويتضح من النتائج أن هناك 7 عبارات تتضمن محور " القيادة الإدارية " ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

جاءت عبارة رقم (5) فى المقام الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري قيمته (0.88) وبدرجة مرتفعة جداً ، تليها فى المقام الثاني عبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري قيمته (0.91) وبدرجة مرتفعة ، ثم عبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري قيمته (0.94) وبدرجة مرتفعة ، تليها عبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري قيمته (0.89) وبدرجة مرتفعة.

بينما جاءت فى الترتيب السادس عبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري قيمته (0.93) وبدرجة مرتفعة ، تليها عبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري قيمته (1.08) وبدرجة مرتفعة ، بينما جاءت فى المرتبة الأخيرة عبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري قيمته (1.08).

خلاصة نتائج السؤال الأول:

درجة تأثير القيادة الإدارية على تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة جاءت مرتفعة، مما يدل على أن معظم المبحوثين يرون ان القيادة الإدارية لها اسلوبها الفعال في تعزيز فهم الموظفين لأهداف الجودة الشاملة كما انها تساهم على تعزيز خلق بيئة عمل إيجابية لتطبيق تكاليف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تباينت استجابات المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (4.20) (3.50)، حصلت عبارة رقم (5) والتي تنص على " هل تعتقد أن التحفيز الذي تقدمه القيادة الإدارية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟" على أعلى درجة موافقة وبمستوى مرتفع جداً، ان أسلوب التحفيز التي تعتمد عليها القيادة الإدارية من تحفيز العاملين له دور في تحقيق أسس الجودة الشاملة.

المحور الثاني: الجودة الشاملة

للتعرف على درجة ما أثر المحتوى الإعلاني على شبكات مواقع التواصل الاجتماعي على قرارات الشراء لدى المستهلكين، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الجودة الشاملة

م	العبارة	العدد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
		النسبة	غير موافق بشدة					
1	تلتزم القيادة الإدارية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة.	ن	7	6	12	47	55	مرتفعة
		%	5.5	4.7	9.4	37	43.3	
2	تدعم القيادة الإدارية برامج تدريبية لتحسين مهارات الجودة الشاملة للموظفين.	ن	3	16	21	48	39	مرتفعة
		%	2.4	12.6	16.5	37.8	30.7	
3	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على المساهمة بأرائهم واقتراحاتهم في تحسين الجودة.	ن	5	29	19	35	39	مرتفعة
		%	3.9	22.8	15	37.6	30.7	
4	توفر القيادة الإدارية الموارد اللازمة لتحقيق معايير الجودة المطلوبة.	ن	5	21	22	37	42	مرتفعة
		%	3.9	16.5	17.3	29.1	33.1	
5	تعمل القيادة الإدارية على تعزيز بيئة من التحسين المستمر داخل المؤسسة.	ن	7	18	18	40	42	مرتفعة
		%	5.6	14.4	14.4	32	33.6	
6	تلتزم القيادة الإدارية بمتابعة نتائج تطبيق الجودة الشاملة وتقييمها بانتظام.	ن	6	21	15	40	44	مرتفعة
		%	4.8	16.7	11.9	31.7	34.9	
7	تعتمد القيادة الإدارية أسلوب تواصل فعال لتعزيز فهم الموظفين لأهداف الجودة.	ن	5	24	15	34	49	مرتفعة
		%	3.9	18.9	11.8	26.8	38.6	
الدرجة الكلية للمحور								
						3.87	0.78	مرتفعة

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل

يتضح من جدول (9) أن درجة الجودة الشاملة جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات المبحوثين (3.87) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت استجابات المبحوثين نحو "الجودة الشاملة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.08) (3.61) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى "موافق"

ويتضح من النتائج أن هناك 7 عبارات تتضمن محور "الجودة الشاملة" ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي: في المقام الأول عبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري قيمته (0.84) وبدرجة مرتفعة، تليها عبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري قيمته (0.96)، ثم عبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري قيمته (0.95) وبدرجة مرتفعة.

بينما جاءت في الترتيب السادس عبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري قيمته (0.97) وبدرجة مرتفعة، تليها عبارة رقم (7) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف

معياري قيمته (1.00) وبدرجة مرتفعة، ثم عبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري قيمته (1.00) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري قيمته (1.11).

خلاصة نتائج السؤال الثاني:

درجة تطبيق الجودة الشاملة جاءت مرتفعة، وهذا مؤشر أن الجودة الشاملة تؤثر بشكل مرتفع على تحسين أداء العاملين. ، كما تبين استجابات المبحوثين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبيانات هذا المحور ما بين (4.08) (3.61) ، حصلت عبارة رقم (7) والتي تنص على " تعتمد القيادة الإدارية أسلوب تواصل فعال لتعزيز فهم الموظفين لأهداف الجودة." على أعلى درجة موافقة وبمستوى مرتفع ، وهذا يشير إلى أن الجودة الشاملة تعمل على تعزيز وتحسين كفاءة العاملين وتحسين أداء المؤسسة.

4.5 اختبار فروض الدراسة:

نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإدارية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة

ولاختبار صحة هذا الفرض ، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط " Simple Liner regression " وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (10) ملخص النموذج للقيادة الإدارية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري
1	.920 ^a	0.846	0.845	0.27906

يوضح الجدول السابق نتائج ملخص النموذج ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.920) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة مرتفعة بين المتغيرات ، وان كل ما ارتفع أداء القيادة الإدارية يتم تطبيق أسس الجودة الشاملة، ويوضح الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد (R^2) (0.846)، أي أن النموذج يفسر (84.6%) من التباين الكلي في " الجودة الشاملة " ، أما الباقي فقد يرجع لعوامل أخرى

جدول (11) نتائج المعاملات الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (t)	مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الثابت	0.228	0.095		2.391	0.017
الجودة الشاملة	0.938	0.024	0.920	39.360	0.000

يبين الجدول السابق نتائج المعاملات Coefficients "الجودة الشاملة" فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (39.360) عند مستوي دلالة أقل من (0.05) وبناءً عليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل " بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) للجودة الشاملة.

نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) "للجودة الشاملة"

جدول (12) ملخص النموذج لأثر الجودة الشاملة

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.958 ^a	0.917	0.917	0.22560

يوضح الجدول السابق نتائج ملخص النموذج ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.958) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة مرتفعة بين المتغيرات ، فكلما تحسن القيادة الإدارية كلما تحسن تطبيق الجودة الشاملة ، ويوضح الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد (R^2) (0.917)، أي أن النموذج فسر (91.7%) من التباين الكلي في " الجودة الشاملة " ، أما الباقي فقد يرجع لعوامل أخرى.

الفصل الخامس

الخاتمة والنتائج والتوصيات

5.1 الخاتمة

أصبح تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة للمنظمات الحديثة، حيث يساعد في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أثبتت التجارب في المؤسسات المختلفة أن نجاح الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على التزام القيادة بدورها في التخطيط، التنفيذ، والتقييم، إضافة إلى تفعيل مبدأ التحسين المستمر. ومع التطور المتزايد في بيئة الأعمال، أصبحت الجودة الشاملة عاملاً أساسياً لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق تحسين أداء العاملين، مما يجعل دور القيادة الإدارية في تطبيق هذه المبادئ حجر الزاوية في نجاح المؤسسات والشركات وتطويرها، وفي ضوء أهمية إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية محورية لتحقيق التميز والفعالية في المؤسسات، يلاحظ أن النجاح المستدام يعتمد بشكل رئيسي على مدى التزام القيادة الإدارية بتطبيق هذه المبادئ وترسيخها ضمن ثقافة العمل. تمثل الجودة الشاملة أكثر من مجرد تحقيق مواصفات محددة؛ إنها عملية متكاملة تتطلب تعاوناً وتنسيقاً بين كافة مستويات المؤسسة لتحسين الأداء بشكل مستمر. وقد أثبتت التجارب أن اعتماد هذه الإدارة في المؤسسات يساهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك عبر تحسين جودة الخدمات والمنتجات بصورة شاملة.

5.2 النتائج:

1. أهمية القيادة الإدارية: تبين أن التزام القيادة الإدارية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يشكل أساساً قوياً لنجاح تطبيق هذه المبادئ داخل الشركات والمؤسسات.
2. التواصل الفعال: أظهرت النتائج أن التواصل الجيد بين القيادة والعاملين يعزز من فهم وتطبيق مبادئ الجودة، ويزيد من فرص تحسين الأداء العام.
3. التحسين المستمر: يعد التحسين المستمر من العناصر الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في معالجة مشكلات الأداء بشكل فعال ومواكب للتغيرات.
4. التأثير على تحسين أداء الموظفين: أظهرت الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة بشكل صحيح يؤدي إلى رفع مستوى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

5.3 التوصيات:

1. تعزيز التزام القيادة الإدارية: يجب على القيادات التأكيد على التزامها بمبادئ الجودة الشاملة من خلال توفير الدعم اللازم وتطبيق استراتيجيات الجودة بفاعلية.
2. تحفيز العمل الجماعي والتواصل: تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيز قنوات التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة والعاملين لضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنجاح.
3. تطوير برامج تدريبية: من المفيد إعداد برامج تدريبية مخصصة لتنمية وعي الموظفين بأهمية الجودة الشاملة وأسسها التطبيقية، لضمان فهمهم وإسهامهم في تحقيق أهداف الجودة.
4. التقييم الدوري للتحسين المستمر: ينبغي تبني نظام تقييم دوري يساعد على تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، لضمان استمرار تطبيق الجودة الشاملة بشكل فعال ومواكب للتغيرات.

5.4 المصادر والمراجع:

- ابن منظور : لسان العرب (بيروت ،دار صادر ، الطبعة 7 ، 2001م)
- أحمد ، أحمد إبراهيم (2003) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الاسكندرية دار الوفاء
- أحمد بن عيشاوي (2006) ، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية" ، مجلة الباحث، العدد 04.
- أحمد شاكر العسكري: التسويق الصناعي" مدخل استراتيجي دار وائل للطباعة والنشر عمان ، 2000
- جبلاق، علي محمد وصدقي، أحمد محمد سعيد، (2017) دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الاقتصادية والإدارية المجلد (٢)، العدد (٨) ، ص ٣١٣-٣٠١-1760/10.33977/doi.org/https:// 002-008-017
- خليل الجر: المعجم العربي الحديث، (باريس ، مكتبة لاروس، 1987م)
- د. الطائي ، حميد عبد النبي و آل علي ، رضا صاحب و الموسوي ، سنان كاظم (2003) "إدارة الجودة الشاملة والإيزو"- الوراق للنشر والتوزيع .
- الدراركة، مأمون و الشلبي ، طارق ، (2000) الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن.
- الرشيدي، سالم سعود ، (2004) أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٤ م.
- زغب، أحمد حسين (2015) دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٤) ص. ٧٥، ١٠٦-12816/0027505/doi.org/https://
- زين الدين، فريد عبد الفتاح، (1999) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الزقازيق، جامعة الزقازيق.

الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري محمود عايد حسن ، (2015) أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة المنتوجات اللبن، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (٣) ، المجلد (٢٣)، ص. ١٣٣٢-١٣٠٩.

السامرائي ، مهدي صالح (2003) ،"ادارة الجودة الشاملة"،الأردن:دار جرير،.

شوقي، طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة (القاهرة ، مكتبة غريب للطباعة و النشر ، ط2 ، 1992م)
الصويص ، راتب جليل ،غالب جليل الصويص، وآخرون (2003) ،"إدارة الجودة المعاصرة"،الأردن: دار اليازوري.

طارق البدرى : أساسيات في علم إدارة القيادة (عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 ، 2002م)
الطائي ، رعد عبد الله وقداة، عيسى، (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
عايض، عبد اللطيف مصلح، (2013) دور القيادة الادارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١١)، ص. ٩٥-١٤١.

عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا : أصول الإدارة العامة(القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، 1995م).
القحطاني، سالم بن سعيد (1993). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78).

عقيلي ، عمر وصفي (2000) مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- دار وائل للنشر.

محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية (مصر ، الهيئة المعرفية للكتاب، ط 1 ، 1975م)

محمود ، كاظم خضير (2000) "إدارة الجودة الشاملة "دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .

نواف كنعان : القيادة الإدارية (عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط4 ، 2007 م)

- Akhtar. S., Zameer. H., & Saeed. R., Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3(6)(2014), 109-117, <https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i6/1350>
- Alharbi. M. & Yusoff. R., Leadership Styles and their Relationship with Quality Management Practices in Public Hospitals in Saudi Arabia, International Journal of Economics and Management Sciences, 1(10)(2012), 59-67.
- Hoang. D., Igel. B. & Laosirihongthong. T., Total Quality Management (TQM) Strategy and Organizational Characteristics: Evidence from a recent WTO member, Total Quality Management, 21(9)(2010), 931–951, <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487680>
- Oakland. J., Total Quality Management: Text with Cases, Butterworth, Heinemann, Oxford, UK, (2001).
- Potterfield. Thomas, The business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace, Greenwood Publishing Group, USA, (1999).
- Sulemann. Q., Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan, Journal of Education and Practice, 6(15) (2015), 123-134.

الملاحق

الاستبيان

السيد/ة.....المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على دور القيادة الادارية في تطبيق اسس الجودة الشاملة.

لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبنّاءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

النوع:

() ذكر

() أنثى

عدد سنوات الخبرة:

() من 5 سنوات فأقل

() من 6 سنوات إلى 10 سنوات

() أكثر من 10 سنة

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل

() بكالوريوس

() دراسات عليا

فقرات الأسئلة

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة الإدارية						
1	تعتمد القيادة الإدارية أسلوب تواصل فعال لتعزيز فهم الموظفين لأهداف الجودة.					
2	تساهم القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار وتحسين الجودة.					
3	القيادة الإدارية تعطي الأولوية لتطبيق معايير الجودة على حساب التكاليف.					
4	تعزز القيادة الإدارية مبدأ الشفافية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
5	هل تعتقد أن التحفيز الذي تقدمه القيادة الإدارية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟					
6	القيادة الإدارية لها تأثير مباشر على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة					
7	تواجه القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة					
المحور الثاني: الجودة الشاملة						
1	تلتزم القيادة الإدارية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة.					
2	تدعم القيادة الإدارية برامج تدريبية لتحسين مهارات الجودة الشاملة للموظفين.					
3	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على المساهمة بأرائهم واقتراحاتهم في تحسين الجودة.					
4	توفر القيادة الإدارية الموارد اللازمة لتحقيق معايير الجودة المطلوبة.					
5	تعمل القيادة الإدارية على تعزيز بيئة من التحسين المستمر داخل المؤسسة.					
6	تلتزم القيادة الإدارية بمتابعة نتائج تطبيق الجودة الشاملة وتقييمها بانتظام.					
7	تعتمد القيادة الإدارية أسلوب تواصل فعال لتعزيز فهم الموظفين لأهداف الجودة.					

Abstract

The research aims to investigate the role of administrative leadership in implementing the principles and foundations of Total Quality Management (TQM) within institutions. It indicates that the concept of TQM is a management strategy based on specific values, aiming to improve the overall performance of the institution through the creative utilization of employee capabilities. The research seeks to clarify the importance of adhering to TQM principles and the role of effective leadership in promoting this adherence within the institution. Additionally, it aims to explain the concept of TQM, highlight the pioneers who contributed to its development, outline the principles it is based on, and discuss the benefits of its application. The study employed a descriptive-analytical methodology and included a random sample selected via an electronic questionnaire in Saudi Arabia (a stratified random sample) comprising 127 male and female participants. The questionnaire consisted of two sections, each with seven questions: one section on administrative leadership and the other on TQM. Among the hypotheses is that the commitment of senior leadership to TQM principles significantly contributes to the successful application of these principles in the institution at a significance level of 0.05. The study recommended enhancing senior leadership's commitment, encouraging teamwork, fostering effective communication, and implementing and developing training programs for employees in institutions and companies.

Keywords: Administrative Leadership – Total Quality Management



Midocean University

College of Administration

Department/ Specialty of Business Administration

The Role of Administrative Leadership in Applying the Principles and Foundations of Total Quality Management.

Prepared by student

Alaa Ghaleb Al Zaid Al Sharif

Academic No.

241001731

Supervised by

Dr. Faisal Abdul Hamid

1st supervisor

Dr. Fayez Jarad

2nd supervisor- Member of the University Scientific Research Committee

Academic year

2024