

مدى معرفة وتطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشاملة «دراسة تطبيقية»

الدكتور/ محمد عبد المحسن الشعراوي (*)

ملخص البحث

استهدف هذا البحث قياس مدى إدراك وتطبيق المديرين بالوحدات المحلية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية للمديرين على إدراك وتطبيق هذا المفهوم، ولتحقيق ذلك تم بناء أربعة فروض للبحث تتناول الجوانب المذكورة، كما تم تصميم قائمة استقصاء اشتملت على عبارات تقيس ذلك وتم اختبار القائمة بمقياس كرونباخ ألفا وتأكد صلاحيتها واعتماديتها.

وبعد ذلك تم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلة الشخصية مع المديرين وتمت معالجة البيانات بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

وقد أظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبارات فروض البحث أن مستوى إدراك المديرين لإدارة الجودة الشاملة منخفض، وأن مستوى تطبيق المديرين لإدارة الجودة الشاملة منخفض، كما إتضح أن كلاً من :المديرين الأعلى تعليماً، والمديرين الأعلى في المستوى الوظيفي، والمديرين الأكبر في مدة الخدمة، أعلي في مستوى إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل تعليم والأقل مستوى وظيفي والأقل مدة خدمة. أما تأثير نوع المدير على إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تثبت صحته .

وفي نهاية البحث قدم الباحث عدد من التوصيات منها : وضع شرط لكل من يمارس أي عمل إداري بالوحدات المحلية أن يؤهل علمياً في مجال إدارة الأعمال

(*) كلية التجارة (بنين) جامعة الأزهر

سواء بالدراسة الأكاديمية أو بالدورات التدريبية ، وزيادة اهتمام المديرين بأسلوب التحسين المستمر في العمل بالوحدات المحلية ، وزيادة اهتمامهم بالمرؤوسين بتفويضهم بعض الصلاحيات وعقد لقاءات دورية معهم (أسبوعية على الأقل) لعرض النتائج وتبادل المعلومات ، وأيضاً عقد لقاءات مع جمهور المتعاملين مع الوحدات المحلية من المواطنين لاكتشاف أي مشاكل أو أخطاء واقتراحات .



المبحث الأول مقدمة البحث

أولاً: موضوع البحث:

توجد ثلاثة عوامل أساسية تجعل أي إنسان يفضل منتجاً - سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة - على غيره من المنتجات المشابهة هي: السعر price ، والجودة quality ، وسرعة التسليم^(١) . فالفرد يطلب منتجاً بمستوى جودة محدد ، وفي وقت محدد ، وبسعر يعكس مستوى الجودة وقت الحصول على المنتج ، ولن تبقي أي منظمة في مجال الأعمال إلا إذا حققت الرضا لعملائها ، بتوفير المنتج الذي يلبي حاجاته وتوقعاته فيما يتعلق بالسعر وسرعة التسليم والجودة .

وإذا كان السعر يتحدد طبقاً للتكلفة وهامش الربح والمنافسين وآليات السوق ، وإذا كان موعد التسليم يتحدد طبقاً لكفاءة المنظمة وفعاليتها فإن الجودة تتحدد بمدى نجاح المنتج في تلبية متطلبات العميل طول فترة استخدام المنتج وليس فقط حين شرائه . فكلما السعر وسرعة التسليم لهما تأثير وقتي سرعان ما يزول متي حصل المستهلك على المنتج بعد دفع ثمنه بينما يبقى أثر الجودة طويلاً بعد تلاشي جاذبية السعر وشروط التسليم .

وتجدر الإشارة هنا إلي أن الاهتمام والتركيز في الماضي كان على جودة السلع لأنها ملموسة ومن السهل الحكم على مستوى جودتها .

إلا أنه في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بجودة الخدمة بعدما اتسع مفهوم المنتج ليشمل كلاً من السلعة والخدمة والفكرة والشخص والمنظمة ، ويرتبط هذا البحث بجودة الخدمة نظراً لأن الوحدات المحلية تقدم للمواطنين خدمات مثل توصيل المرافق واستخراج تراخيص البناء وتراخيص مزاولة المتاجر لأنشطتها وغيرها من الخدمات .

ويقيس هذا البحث مدى معرفة المديرين بالوحدات المحلية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقهم لهذا المدخل في الواقع العملي كما أنه يحدد المتغيرات

المؤثرة على ذلك ونوع التأثير ومستواه ، حيث يجيب البحث على التساؤلات التالية:

- هل سبق لهم أي معرفة علمية بإدارة الأعمال؟ وما هي مصادر معرفتهم بها؟
- ما هي درجة معرفتهم لمعني «الإدارة» و«الجودة»؟
- ما مدي إلمامهم بمفهوم ومضمون إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدي معرفتهم بمبادئ وأهداف ونتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدي إدراكهم للفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدي معرفتهم بعناصر البيئة المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة؟
- هل يخصص كل مدير جزء من وقته في إعداد خطط لتحسين العمل؟
- هل يشرك كل مدير مرؤوسيه في إعداد هذه الخطط؟
- هل يبلغ كل مدير مرؤوسيه هذه الخطط؟
- ما مدي متابعة كل مدير لعمليات تنفيذ خطط تحسين العمل؟
- هل يطلب من المرؤوسين إدخال التحسين في العمل؟
- هل يُكون فريق لتحسين العمل؟
- ما هي درجة تشجيع المدير ودعمه للأفكار المتعلقة بتحسين العمل؟
- ما هي درجة تطبيق المدير للأفكار المتعلقة بتحسين العمل؟
- ما مدي اعتماد المدير على الحلول الجاهزة للمشاكل؟
- هل يتحرك المدير فقط عندما يكون هناك مشاكل؟
- ما هي درجة محاولة المدير منع حدوث الأخطاء بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها؟
- ما هي درجة تحويل المدير التحسين إلي أفعال وليس أقوال؟

- ما هي درجة انشغال المدير بالمشاكل الروتينية ؟
- ما مدى مشاركة المدير للمرؤوسين في شتي نواحي التغيير ؟
- هل ينفذ المدير الاقتراحات البناءه من المرؤوسين ؟
- هل يشجع المدير المرؤوسين على تحمل المخاطرة ؟
- هل يفوض المدير مرؤوسيه ويعطيهم بعض صلاحياته .
- هل هناك اتصال فعال وحقيقي بين المدير ومرؤوسيه ؟
- هل يعقد المدير اجتماعات دورية مع مرؤوسيه لعرض النتائج وتبادل المعلومات ؟
- هل يستخدم المدير أساليب ووسائل اتصال متنوعة مع مرؤوسيه ؟
- ما هي درجة سعي المدير لبناء وتدعيم فرق العمل ؟
- ما هي درجة إيمان المدير بأن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي ؟
- ما هي درجة تحديد المدير للمهام المشتركة لفريق العمل ؟
- ما هي درجة تحديد المدير للاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه ؟
- ما مدى استخدام وتوظيف كل مدير لمهارات وقدرات مرؤوسيه ؟
- ما مدى إعطاء المدير فرصة التدريب لمرؤوسيه ؟
- ما مدى مسانده وتشجيع كل مدير للتطوير الذاتي لمرؤوسيه ؟
- هل يعطي المدير للمرؤوس فرصة التعلم من الفشل مثل التعلم من النجاح ؟
- ما هي درجة اهتمام المدير بتقديم خدمة ممتازة للمواطنين ؟
- ما هي درجة اهتمام المدير بالمرؤوسين المتعاملين مع الجمهور ؟
- ما هي درجة اهتمام المدير ببناء علاقات طيبة مع الجمهور ؟
- ما هي المتغيرات المؤثرة على معرفة وتطبيق المدير لإدارة الجودة الشاملة ؟

- ما هو نوع ومستوي تأثير كل متغير من المتغيرات على درجة معرفة كل مدير إدارة الجودة الشاملة ؟
 - ما هو نوع ومستوي تأثير كل متغير من المتغيرات الديموغرافية على درجة معرفة كل مدير إدارة الجودة الشاملة ؟
 - ما هو نوع ومستوي تأثير كل متغير من المتغيرات الديموغرافية على مستوى تطبيق كل مدير إدارة الجودة الشاملة ؟
- ثانياً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلي تحقيق ما يلي

- ١- تحديد مدي معرفة المديرين بالوحدات المحلية لمفهم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- ٢- تحديد مدي تطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشاملة .
- ٣- تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية للمديرين بالوحدات المحلية على معرفتهم وتطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية :

- ١- ندرة البحوث التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات .
- ٢- انعدام البحوث - في حدود علم الباحث - التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة المحلية .
- ٣- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري تم تجربته في الدول المتقدمة وأدي إلي إحراز المنظمات للنجاح ومواجهتها للتحديات المعاصرة^(٢) ، ما يشير إلي أهمية تطبيق منظمتنا لهذا المدخل .
- ٤- يعتبر هذا البحث خطوة نحو تطوير الإدارة المحلية بجمهورية مصر العربية .

رابعاً: فروض البحث:

- يسعى البحث إلي اختيار مدي صحة أو عدم صحة الفروض التالية :
- الفرض الأول : مستوي إدراك المديرين بالوحدات المحلية بمدخل إدارة الجودة الشاملة منخفض .
- الفرض الثاني : مستوي تطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشامل منخفض .
- الفرض الثالث : يرتبط مستوي إدراك المديرين لإدارة الجودة الشاملة بالمتغيرات الديموغرافية لهم حيث أن :
- المديرون الأعلى تعليم أكثر إدراكاً بإدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل تعليم .
 - المديرون الأعلى مستوي وظيفي أكثر إدراكاً بإدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل مستوي وظيفي .
 - المديرون الأكبر مدة خدمة في العمل أكثر إدراكاً بإدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل مدة خدمة .
 - المديرون الذكور أكثر إدراكاً بإدارة الجودة الشاملة من المديرين الإناث .
- الفرض الرابع : يرتبط مستوي تطبيق المديرين لإدارة الجودة الشاملة بالمتغيرات الديموغرافية لهم حيث أن :
- المديرون الأعلى تعليم أعلي في مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل تعليم .
 - المديرون الأعلى مستوي وظيفي أعلي في مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل مستوي وظيفي .

- المدبرون الأكبر مدة خدمة في العمل أعلي في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المدبرين الأقل مدة خدمة .
- المدبرون الذكور أعلي في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المدبرين الإناث .

خامساً: طريقة إجراء البحث :

ترتكز طريقة إجراء البحث في العناصر التالية :

١- مجتمع البحث والعينة :

تحدد مجتمع البحث في المدبرين العاملين بالوحدات المحلية الذين يتولون أعمالاً إشرافية ابتداء من وظائف رؤساء الأقسام ومدبري الإدارات حتى سكرتيري ونواب رؤساء الوحدات ورؤساء الوحدات .

ونظراً لضخامة مجتمع البحث واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات والتي تستغرق وقتاً وجهداً وتكلفة ، جعل من الصعب دراسة المجتمع ككل ، لذلك اعتمد الباحث على أسلوب العينة ، حيث قام باختيار عينة عشوائية مكونة من ٢٢٤ مفردة ، وقد تمثلت وحدة المعاينة في من يمارس العمل الإداري بالوحدة المحلية .

٢- أنواع البيانات ومصادرها :

اعتمد البحث على نوعين من البيانات هما :

أ) بيانات مكتبية :

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات العملية والبحوث التي تناولت الجوانب التالية :

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- بيئة إدارة الجودة الشاملة .
- أهداف إدارة الجودة الشاملة .

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .
- نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

(ب) بيانات ميدانية :

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الأولية (عينة البحث) باستخدام قائمة استبيان أعدت لهذا الغرض ، هذه البيانات تتعلق بمدى إدراك عينة البحث بإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقهم لها في العمل إضافة إلي البيانات الديموغرافية لهم .

٣- مصدر الحصول على البيانات الميدانية :

أعد الباحث قائمة استبيان للحصول على البيانات الميدانية المطلوبة للبحث تتكون من ثلاثة أقسام :
القسم الأول : يضم سؤالين يتعلقان بالمعرفة العلمية للعينة بالإدارة ومصادر معرفتهم بها .

القسم الثاني : يحتوي على ٩ عبارات تقيس مدى إدراك المستقضي منه بإدارة الجودة الشاملة .

القسم الثالث : يتكون من ٣٤ عبارة لقياس مدى تطبيق المدير لإدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي .

واستخدم الباحث أسلوب ليكرت المكون من خمسة مستويات لقياس آراء عينة البحث فيما يتعلق بمعرفة إدارة الجودة الشاملة يبدأ المقياس بالدرجة المنخفضة جداً من المعرفة ويخصص لها وزن نسبي (١) ويتدرج حتى يصل إلي الدرجة المرتفعة جداً من المعرفة ويخصص لها وزن نسبي (٥) . كما استخدم ذات المقياس لقياس مدى تطبيق المستقضي منه لإدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي يتدرج من عدم التطبيق (لا) ويخصص لها وزن نسبي (١) حتى يصل إلي التطبيق الكامل (دائماً) ويخصص لها وزن نسبي (٥) .

وبعد إعداد قائمة الاستبيان تم مراجعتها واختبارها قبل تعميم استخدامها بعرضها على خمسة عشر مفردة من المديرين بالوحدات المحلية وبناء على تجربتها تم تعديل بعض العبارات. كما تم عمل اختبار الاعتمادية Rellabillity للقائمة باستخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbac Alpha ^(٣) لتحقيق من ثبات أو اعتمادية القائمة وذلك للتعرف على الاتساق الداخلى للمقاييس التي سوف يتم استخدامها وتوصل الباحث إلي النتائج التالية :

جدول رقم (١)

قياس اعتمادية قائمة الاستبيان

المقياس	عدد العبارات	أرقام العبارات	قيمة Alpha
١- إدراك المديرين لإدارة الجودة الشاملة .	٩	٣ - ١١	٠.٩٣
٢- تطبيق المديرين للتحسين المستمر .	٩	١٢ - ٢٠	٠.٨٧
٣- تعامل المديرين مع الأخطاء والمشاكل .	٣	٢١ - ٢٣	٠.٩٠
٤- إهتمام المديرين بالموارد البشرية .	١٠	٢٤ - ٢٩ ، ٣٧ - ٤٠	٠.٨٦
٥- إجراء المديرين اتصالات فعالة .	٣	٣٠ - ٣٢	٠.٧١
٦- بناء وتدعيم المديرين لفرق العمل .	٤	٣٣ - ٣٦	٠.٨٧
٧- إهتمام المديرين بمجهور المتعاملين .	٥	٤١ - ٤٥	٠.٧٢

من بيانات الجدول السابق يتضح أن جميع المقاييس التي استخدمها الباحث صاحبها مستوى اعتمادية اكبر من ٠.٦٥ وهو المستوى المقبول بالنسبة للدراسات في العلوم الاجتماعية ^(٤) .

٤- أسلوب جميع البيانات الميدانية :

تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية حيث استعان الباحث بعدد من الباحثين من المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التجارة جامعة الأزهر لمساعدته في جمع البيانات من عينة البحث .

وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن ٢٢٤ استمارة استبيان أجاب عليها المستقضي منهم حيث تم مراجعتها للتأكد من استيفاء البيانات المطلوبة وصلاحياتها لإدخالها إلى الحاسب الآلي .

٥- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات البحث :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة بيانات البحث وأغراضه وأهمها ما يلي :

- ١- التكرارات والإحصاءات الوصفية كالوسط والانحراف المعياري .
- ٢- اختبار كاي^٢ لتحديد معنوية الفروق بين مستوي المعرفة والتطبيق المرتفع والمنخفض المرتبط بالمتغيرات الديموغرافية للعينة .
- ٣- اختبارات للعينة الواحدة لاختبار معنوية الفروق في مستوى معرفة المديرين لإدارة الجودة الشاملة وقد تم اعداد هذه التحاليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

٦- حدود البحث :

أ- الحدود الزمنية للبحث تم جمع البيانات الميدانية في النصف الأول من عام ٢٠٠٤م .

ب- نظراً لصعوبة إجراء البحث على جميع الوحدات المحلية تم اختيار عينة البحث من المديرين بالوحدات المحلية بمحافظة القليوبية استناداً إلى أن محافظة القليوبية ضمن محافظات القاهرة الكبرى التي تشمل محافظة القاهرة والجيزة إضافة إليها كما أنها تضم قطاعات حضرية وقطاعات ريفية ومستويات اجتماعية وثقافية متباينة هذا إضافة إلى إمكانيات وقدرات الباحث من حيث : الوقت والجهد والتكلفة .

المبحث الثاني

الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة في الدراسات السابقة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل ، ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة عملية شاملة جداً تتكون من الكثير من الأجزاء^(٥) . لذا فإن فهمها بصورة كاملة ربما كان صعباً ، وتنشأ هذه الصعوبة من اختلاف منظور كل واحد لها فالذي ينظر إلي مكوناتها قد يجد أن معظم مفاهيمها وأدواتها وأساليبها مألوفة لديه منذ سنين والذي ينظر إليها ككل يحقق تكامل من حيث الفلسفة والمعرفة والمهارات وله تأثيرهم على المنظمة من خلال تحسين الجودة وخفضي التكلفة وتنمية العلاقات الإنسانية .

ومن المؤكد أن محصلة تأثير إدارة الجودة الشاملة ككل متكامل في تغيير شكل المنظمة هو أكبر من محصلة تأثير مكوناتها كل على حده .

وتهتم إدارة الجودة الشاملة بتحسين جودة كل موارد وأنشطة وعمليات المنظمة ، وبالتالي ضمان جودة المنتجات من خلال الإدارة المتكاملة لتلك الموارد والأنشطة والعمليات التي تحسن من جودة المنظمة ككل .

تمثل إدارة الجودة الشاملة تحسينا للطريقة التقليدية لأداء الأعمال ، كما وأنها أسلوب مجرب A Proven technique يضمن البقاء في ظل عالمية المنافسة^(٦) .

ولا تعتبر إدارة الجودة الشاملة وصفة سريعة Quick Mix أو دواء سحري Magic Cure ، ولكنها أسلوب إدارة Management Technique يصمم ليشمل كل الأنشطة التي تحقق أعلي مستويات الجودة وتلتزم بها^(٧) .

ولتحديد المعني الدقيق لإدارة الجودة الشاملة يعرض الباحث في البداية تعريف الجودة ثم يعرض تعريف إدارة الجودة الشاملة :-

١- تعريف الجودة :

يوجد تعاريف عديدة للجودة تشترك كلها في افتراض عام أن الجودة يحددها المستهلك^(٨). ومع ذلك فعلي كل منظمة أن تصوغ تعريفها الخاص بها للجودة^(٩) فكل منظمة هي وحدة فريدة بذاتها ، ووجود تعريفها الخاص للجودة أمر ضروري ويعتبر وضع تعريف الجودة من المهام الأولى لقيادة أي منظمة . وفيما يلي بعضاً من تعاريف الجودة :

أ- مفهوم الجودة من وجهة نظر الرواد :

- (١) يري «دينج» أن^(١٠) «الجودة هي التحسين المستمر» .
- (٢) يقرر «جوران» أن لكلمة جودة العديد من المعاني ، ومن أكثرها شيوعاً^(١١) :
 - الجودة هي خواص المنتج التي تلبي حاجات المستهلك ، وتجعله راضياً عن المنتج .
 - الجودة هي الخلو من العيوب .
 - الجودة هي الملائمة للاستخدام .

(٣) أما «Stanley, David» فيقدم التعريف التالي للجودة^(١٢) :

الجودة هي حالة متحركة A dynamic State تحقق تكامل المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة بما يلبي التوقعات الحالية أو يزيد .

ب- مفهوم الجودة من وجهة نظر منظمات الأعمال :

(١) تعريف شركة BOEING^(١٣) «الجودة هي تزويد المستهلكين بالمنتجات التي تلبي بثبات حاجاتهم وتوقعاتهم» .

(٢) تعريف شركة FEDERAL EXPRESS^(١٤) : «الجودة تعني أداء الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة» .

(٣) تعريف شركة IBM^(١٥) : «الجودة هي مستهلك مسرور» .

٤) تعريف شركة HONDA ^(١٦) : «الجودة تعني شيئين : أن تنتج منتجاً جذاباً ، وأن تحتفظ بهذه الجاذبية في ظل الإنتاج الكبير» .

ويري الباحث أن وجهة نظر منظمات الأعمال في مفهوم الجودة تركز على إرضاء العملاء بإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم وتحقيق السعادة لهم .

ج - مفهوم الجودة من منظور الهيئات الحكومية :

١) تعرف وزارة الدفاع الأمريكية «البنّاجون» الجودة بأنها : «أداء الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة ، والسعي الدائم للتحسين وإرضاء المستهلك» ^(١٧) .

٢) وتعرفها دائرة المعارف الروسية كالآتي : «هي مجموع خواص المنتج التي تحدّد قدرته على إشباع الحاجات التي صمّم لإشباعها» ^(١٨) .

من العرض السابق لمفاهيم الجودة من وجهات نظر متعددة يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بينهما ، وأنها تشير إلي أن الجودة تدور حول مجموع خصائص وخواص المنتج التي تظهر في قدرته على تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعياً لإرضائه وإسعاده ، ولما كانت حاجات المستهلك تتغير مع الزمان فإن إرضاء المستهلك وبالتالي تحقيق الجودة يعتبر هدفاً لإنهائي .

٢- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

توجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management ولعل أبسطها وأقصرها أنها : «إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ، ونظام الأفراد في آن معاً» ^(١٩) .

ومن ضمن تعاريف إدارة الجودة الشاملة التعريف الذي ركز على ربحية الشركة كهدف أساسي لتطبيقها في مؤسسات الأعمال ونصه كالتالي ^(٢٠) :

«تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة - وهيكل الإدارة المصممين لتحسين ربحية الشركة ، من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشملها

عملية الإدارة - وتغطي مظلة الإدارة الشاملة : استخدام الأساليب الإحصائية التي تدعم عملية المراقبة الدائمة لدرجة الاختلاف في العمليات ، وتحديد علاقات السبب والنتيجة ، وتستخدم العاملين بالإضافة إلي فرق العمل الإدارية الفعالة الشاملة لإدارة تحسين العمليات داخل الشركة ، خصوصاً في المناطق التي تحتاج إلي تحسين ، وتركز إدارة الجودة الشاملة على آليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والأنشطة بما يخفف التكاليف .

يتضح من النص السابق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أنه ركز على تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر واستخدام الأساليب الإحصائية في عمليات الرقابة وتحديد علاقات السبب والنتيجة وتكوين فرق العمل الإدارية الفعالة لتحسين العمليات .

أما تعريف وزارة الدفاع الأمريكية «البنجابون» لإدارة الجودة الشاملة هو^(٢١) : «إدارة الجودة الشاملة هي كلا من الفلسفة ومجموعة المبادئ المرشدة التي تمثل قاعدة التحسين المستمر ، وهي استخدام الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين المواد والخدمات الموردة للمنظمة ، وكل العمليات داخل المنظمة ، وتحسين درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل ، وإدارة الجودة الشاملة تحقق التكامل بين الأساليب الإدارية الأساسية ، وجهود التحسين الحالية ، والأدوات التقنية في إطار مدخل نظامي مرتب يركز على التحسين المستمر» .

من التعريف السابق يمكن القول أن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي :

- (١) أنها فلسفة ومجموعة مبادئ .
- (٢) أنها تركز على التحسين المستمر لكل العمليات داخل المنظمة .
- (٣) أنها تهتم بتنمية الموارد البشرية باعتبارها لا تمثل المشكلة وإنما هي الحل .
- (٤) أنها تستخدم الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .

(٥) أنها تركز على المستهلك والوفاء باحتياجاته الحالية والمستقبلية .

ويري الباحث أن التعريف السابق هو أفضل تعريفات إدارة الجودة الشاملة لأنه يشمل العناصر الأساسية لها ، ويكامل بين النظام الإداري والنظام التقني والنظام الاجتماعي للوفاء باحتياجات عملاء المنظمة سواء احتياجاتهم الحالية أو احتياجاتهم في المستقبل كما أنه التعريف الأكثر ملائمة للتطبيق في العمل بالوحدات المحلية مقارنة بالتعريفات الأخرى التي سبق تناولها .

ثانياً: بيئة إدارة الجودة الشاملة :

تتطلب بيئة إدارة الجودة الشاملة نظرة شاملة متكاملة ومتناسقة ونظامية على اتساع المنظمة ، فيجب أن تشمل بيئة إدارة الجودة الشاملة المنظمة بكاملها ، وتقوم على جهود جميع العاملين ومشاركتهم بها ، وتوفير بيئة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة هو مهمة الإدارة العليا والقادة على مختلف المستويات بالمنظمة ، وتتكون بيئة إدارة الجودة الشاملة من سبعة عناصر أساسية هي (٢٢) :

١- الرؤية : تحدد الإدارة العليا وتصوغ رؤية المنظمة ، وتشير الرؤية إلى أين تريد المنظمة أن تذهب ، فالرؤية هي ما تراه المنظمة كنجاح لها ، ويختلف مفهوم النجاح من منظمة لأخرى ، فلكل منظمة رؤيتها الخاصة بها ، ورغم أن صياغة الرؤية هي مهمة الإدارة العليا ، إلا أنها يجب أن تشرك معها كل العاملين في تحديد وصياغة رؤية المنظمة ، كما يجب نشر الرؤية على جميع المستويات وأن يعلن عنها في الأماكن الظاهرة ، وأن تصل لكل مجموعات الأفراد ، ليس فقط كأقوال ونصوص ، ولكن أيضاً كإجراءات وأفعال .

٢- الشمول : تشمل بيئة إدارة الجودة الشاملة كل فرد وكل شيء داخل المنظمة أو خارجها وله علاقة عمل بها ، فعلي سبيل المثال تشمل بيئة إدارة الجودة الشاملة كل من ؟ الإدارة - العاملين - الموردين - المستهلكين -

النظم - فرق العمل - العمليات - الأنشطة - الوظائف - المهام - الآلات -
المعدات - الأدوات - الأموال - المعلومات .

٣- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر من العناصر الهامة في بيئة
إدارة الجودة الشاملة - لأنه يقود المنظمة نحو نجاح يؤدي إلي تحسين درجة
الوفاء باحتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية .

٤- التعليم والتدريب: في بيئة الجودة الشاملة يجب أن يتم التعليم والتدريب
طوال الوقت ولكل الأفراد وعلى كل المستويات من خلال برنامج مستمر
يلبي الاحتياجات التعليمية والتدريبية المتزايدة للعاملين ، ويوفر التعليم
والتدريب المعرفة والمهارات المطلوبة لبلوغ النجاح ، ويؤدي التدريب إلي
تحسين المهارات النوعية حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يكتسب
الأفراد قدرات ومهارات إضافية لتحسين العمليات التي يؤدونها .

٥- الملكية: يجب أن يشعر كل فرد بملكيتته لعمله وتتضمن الملكية السلطة
والمسئولية والتفويض فالأفراد العاملين في المنظمات مسئولون عن أداء
وظائفهم ولهم سلطة اتخاذ إجراءات ضرورية ، ومفوضون في أداء ما هو
ضروري لإنجاز الأعمال وتحسين النظم .

٦- المكافأة والتقدير: تتطلب بيئة إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري
في نظم المكافأة والتقدير المعتادة والمطبقة حالياً في المنظمات التقليدية
ففي إدارة الجودة الشاملة تكافأ الجهود الجماعية أكثر من الجهود الفردية
، ويتم تقدير الجهود الإضافية والتميزة في شكل احتفال واحتفاء بفرد
أو مجموعة أو بفريق عمل .

٧- دعم والتزام الإدارة: من الضروري التزام الإدارة بفلسفة ومبادئ إدارة
الجودة الشاملة ودعمها لها ، ويتضمن دعم والتزام الإدارة بهذه الفلسفة
والمبادئ الالتزام بإرضاء المستهلك كاهتمام أساسي للمنظمة . وبقاء هذا
الدعم والالتزام على المدى الطويل يُمكن في النهاية من بلوغ النجاح

المرجو لأن الإدارة ستعمل على تذليل صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة :

تهدف إدارة الجودة الشاملة بصفة أساسية إلي تحقيق رضا المستهلك إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية^(٢٣) :

- ١- زيادة إنتاجية المدخلات .
- ٢- التحسين المستمر للعمليات والفعاليات التنظيمية .
- ٣- تحسين الأداء الاستراتيجي .
- ٤- تنمية الموارد البشرية .
- ٥- زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة .
- ٦- زيادة مرونة المنظمة .
- ٧- زيادة الربحية .
- ٨- تحسين المركز التنافسي للمنظمة .
- ٩- البقاء في عالم والنمو، والتوسع .

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة السابق ذكرها هناك مبادئ أساسية قامت عليها من أهمها^(٢٤) :

- ١- الاهتمام والتركيز على إرضاء المستهلك الداخلي والخارجي وإعطاء هذا الأمر أولوية أولي .
- ٢- تطوير الوضع الحالي للمنظمة والتحسين المستمر لها ككل .
- ٣- تحليل النظم والعمليات لتتبع كيف تؤدي الأسباب للنتائج .
- ٤- التشجيع على أداء الأعمال من خلال فرق العمل وتحسين أداء كل فرد .

- ٥- استخدام الطريقة العملية لتأصيل المعرفة بالأسباب .
 - ٦- تنمية أفراد المنظمة بالتعليم والتدريب لأنهم يمثلون أهم موارد المنظمة .
 - ٧- حفز وتقدير العاملين ومكافأة الجهود المتميزة لهم .
 - ٨- تصميم نظام للتحسين المستمر ، والمحافظة عليه من خلال التغذية المرتدة .
 - ٩- الاهتمام بالموردين وتنمية مشاركتهم .
 - ١٠- الاهتمام بإرضاء المستهلكين وتطوير العلاقات معهم .
 - ١١- الاهتمام بجودة التصميم وجودة العمليات .
 - ١٢- قيادة جهود التحسين على المدى الطويل .
 - ١٣- منع الأخطاء من خلال مراقبة العمليات .
 - ١٤- أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة ، ومن أول مرة .
 - ١٥- يمثل العامل المباشر أفضل مصادر تحسين العملية التي يؤديها .
 - ١٦- دعم مفهوم مشاركة العاملين في الإدارة من خلال : تشجيع الابتكار والإبداع لديهم ، وتقدير ومكافأة جهودهم لتحسين الجودة ، وفتح قنوات اتصال فعالة معهم .
- بإمعان النظر إلي المبادئ السابقة نلاحظ إمكانية تطبيقها على مستوى منظمات الأعمال بصفة عامة سواء المنظمات الإنتاجية أو المنظمات الخدمية ، من هنا فإن المبادئ الستة عشر السابقة يمكن أن تكون مبادئ وقواعد يلتزم بها رؤساء العمل بالوحدات المحلية .
- خامساً: إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

لتوضيح الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة كفلسفة وأسلوب جديد للإدارة يعقد الباحث مقارنة توضح الفروق الجوهرية بين مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للإدارة والمداخل التقليدية للإدارة في النقاط التالية :

- ١- أسلوب عمل الإدارة : تعتمد الإدارة التقليدية في أسلوب عملها على حل وعلاج المشاكل التي تحدث وهو أسلوب يمكن تسميته بـ «إطفاء النيران التي تشتعل» أما إدارة الجودة الشاملة فتسعي إلي منع وقوع المشاكل أي أسلوب «منع نشوب الحرائق» . كما أن الإدارة التقليدية تميل إلي اتباع المركزية بينما إدارة الجودة الشاملة تميل إلي اللامركزية وتؤكد على ضرورة تفويض السلطات .
- ٢- أولويات المدير : المدير التقليدي يركز على التخطيط وتخصيص المهام والمراقبة وإلزام المرؤوسين باللوائح والقوانين ، أما المدير في إدارة الجودة الشاملة فيركز علي تدريب المرؤوسين والتمكين والتحفيز والإفصاح والقياد إضافة إلي تقدير التسهيلات لهم .
- ٣- مفهوم ومسئولية الجودة : عند المدير التقليدي الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة بينما مفهوم الجودة لدى المدير الذي يطبق إدارة الجودة الشاملة هو الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل من خلال التحسين المستمر .
- أما عن مسئولية الجودة : فالإدارة التقليدية تعتبر أنها تكون ضمن مسؤولية إدارة الإنتاج وقسم مراقبة الجودة فقط ، بينما في إدارة الجودة الشاملة تعتبر أن مسؤولية الجودة تقع على عاتق كل الأقسام وكل الأفراد في كل المستويات .
- ٤- أسلوب أداء العمل : تعتمد الإدارة التقليدية على الأداء الفردي في إنجاز الأعمال ، أما إدارة الجودة الشاملة فتعتمد على فرق العمل أي أن الإدارة التقليدية تنظر إلي الأفراد أنهم مجرد منفذون بينما تنظر إدارة الجودة الشاملة أنهم أعضاء فريق عمل مبدعون .
- ٥- عمليات التحسين : سبق إيضاح أن عمليات التحسين المستمر تعد العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة ، لذلك تتناول هذا العنصر بطريقة أكثر تفصيل كما يلي :

(أ) نطاق التحسين : في الإدارة التقليدية حدود تحسين أقسام الإنتاج فقط، أما في إدارة الجودة الشاملة فالتحسين يشمل كل الإدارات وكل الأقسام وكافة أنحاء المنظمة .

(ب) الجهود المبذولة للتحسين : تتم جهود التحسين في الإدارة التقليدية بطريقة عشوائية ، بينما في إدارة الجودة الشاملة تتم بطريقة مخططة ومنظمة ومرتبطة .

(ج) المدى الزمني للتحسين : في الإدارة التقليدية يتم التحسين على المدى القصير بينما في إدارة الجودة الشاملة يكون التحسين على المدى القصير والمتوسط والطويل .

(د) الوسائل المستخدمة للتحسين : تكون محدودة في الإدارة التقليدية بينما في إدارة الجودة الشاملة كثيرة وتشمل الأساليب الإدارية والتقنية .

٦- طريقة التعامل مع الأخطاء ومعدلاتها : تكتشف الإدارة التقليدية الأخطاء من خلال التفتيش ومراقبة الجودة ، بينما إدارة الجودة الشاملة تمنع حدوث الأخطاء من خلال أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة . لذلك فإن معدل الأخطاء في الأولي أجزاء لكل مائة، أما في الثانية أجزاء لكل مليون (يكاد يكون صفر) .

ساساً: أهم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أثبتت الدراسات^(٢٥) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي تحسن مؤشرات الأداء في المؤسسات التي طبقت فيها . حيث أدى إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والمبيعات لكل عامل ومعدل دوران المخزون ورضا المستهلك ورضا العاملين والعائد على الأصول ، كما أدى إلي خفض وقت التشغيل والشكاوي وعدد الأخطاء وتكلفة الجودة ووقت إنتاج المنتج .

وبصفة عامة فإن أهم النتائج الفعلية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة هي^(٢٦) :

- ١- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف بصفة عامة وذلك نتيجة خفض تكلفة الإنتاج وتقليل التالف والفاقد من المواد والطاقة وزيادة معدل دوران المخزون وخفض وقت التشغيل وعمليات الصيانة للأجهزة والمعدات .
 - ٢- زيادة المبيعات وزيادة عائداتها نتيجة إرضاء العملاء وتحسين خدمة ما بعد البيع ومنع شكاوي المستهلكين .
 - ٣- زيادة الأرباح التي تحققها المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات وخفض التكاليف .
 - ٤- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة الاهتمام بالموارد البشرية وزيادة إنتاجيتهم .
 - ٥- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية .
 - ٦- زيادة العائد على الاستثمار .
- من العرض السابق للإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة اتضح أنها مفهوم حديث انتقل بالجودة من مجرد الرقابة والتفتيش واكتشاف الأخطاء إلى نظام إدارة شامل ومتطور يستهدف الوفاء بمتطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء سواء الحالية أو المستقبلية من خلال التحسين المستمر ومنع الأخطاء بدلاً من اكتشافها واستخدام الأساليب الكمية وتنمية الموارد البشرية . كما تبين أن تحقيق الجودة ليس مهمة قسم معين ولكن مهمة كل الأفراد داخل المؤسسة . وأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يختلف عن المداخل التقليدية وأنه مدخل يمكن تطبيقه وتحقيق مزايا عديدة للمنظمات بما يمكنها من مواجهة التحديات المعاصرة .

المبحث الثالث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

يستهدف هذا المبحث اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث من خلال التحليل التالي لنتائج الدراسة الميدانية .
 أولا : المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث :
 يعرض الجدول التالي البيانات الديموغرافية لعينة البحث :
 جدول رقم (٢)
 البيانات الديموغرافية لعينة البحث

بيان	تكرار	نسبة مئوية
النوع	ذكر	١٧٤
	أنثى	٥٠
الإجمالي		٢٢٤
المؤهل	فوق المتوسط	٢٠
	جامعى	١٥٢
	فوق الجامعى	٥٢
	الإجمالي	٢٢٤
الدرجة الوظيفية	الثانية فأقل	٨٧
	الأولى	٦٩
	مدير عام فأعلى	٦٨
	الإجمالي	٢٢٤
مدة الخدمة	أقل من ١٥ سنة	٣٦
	من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	٤٧
	من ٢٠ سنة لأقل من ٢٥ سنة	٨١
	من ٢٥ سنة فأعلى	٦٠
	الإجمالي	٢٢٤

من بيانات الجدول رقم (٢) يتضح ما يلي :

- ١- من حيث النوع : شملت عينة البحث ١٧٤ مفردة من المديرين الذكور بواقع ٧٧٧٪ من إجمالي عدد مفردات العينة ، و ٥٠ مفردة من المديرين الإناث بواقع ٢٢٣٪ من إجمالي العينة ، أي أن ما يقرب من ربع العينة من الإناث وما يزيد قليلاً عن ثلاثة أرباعها من الذكور ، يري الباحث أنه تمثيل مقبول للنوع في عينة البحث من المديرين في الوحدات المحلية .
- ٢- بالنسبة للمؤهل : شملت العينة ٢٠ مفردة من المديرين مؤهلاتهم فوق المتوسط بواقع ٨٩٪ من الإجمالي ، و ١٥٢ مفردة مؤهلاتهم جامعية (بكالوريوس أو ليسانس) بواقع ٦٧٩٪ من الإجمالي ، و ٥٢ مفردة حاصلون علي دراسات عليا بواقع ٢٣٢٪ من الإجمالي . أي أن الغالبية العظمي (ما يزيد قليلاً عن ثلثي العينة) من المؤهلات العليا وما يقرب من ربع العينة حاصلون علي دراسات عليا بينما الأقلية (أقل من عشر العينة) مؤهلاتهم فوق المتوسط ، مما يشير إلي ارتفاع المستوي التعليمي لعينة البحث .
- ٣- من حيث الدرجة الوظيفية : شملت عينة البحث ٨٧ مفردة يشغلون الفئة الثانية والفئة الثالثة بواقع ٣٨٨٪ ، و ٦٩ مفردة يشغلون الفئة الأولى بواقع ٣٠٨٪ ، و ٦٨ مفردة بدرجة مدير عام ووكيل وزارة بواقع ٣٠٤٪ ، يلاحظ أن عدد مفردات العينة متقاربة في المجموعات الثلاث مما يشير إلي وجود توزيع عادل إلي حد ما لمفردات العينة من حيث الدرجة الوظيفية .
- ٤- بالنسبة لمدة الخدمة : تكونت العينة من أربع فئات ، الفئة الأولى مدة خدمتها أقل من ١٥ سنة عددهم ٣٦ مفردة بواقع ١٦١٪ من الإجمالي ، والفئة الثانية مدة خدمتها من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة وعددهم ٤٧ بواقع ٢١٪ من الإجمالي ، والفئة الثالثة مدة خدمتها من ٢٠ سنة لأقل من ٢٥ سنة عددهم ٨١ مدير بواقع ٣٦٢٪ من الإجمالي ، والفئة الرابعة عددهم

٦٠ مدير بواقع ٢٦٨٪ من الإجمالي ، وبضم الفئتين الأخيرتين معاً والتي تزيد مدة الخبرة فيهما عن ٢٠ سنة نجد أن عددهم يصل إلي ١٤١ مدير بواقع ٦٣٪ وهذا يشير أن إلي غالبية أفراد العينة تتمتع بمدة الخدمة الكبيرة والخبرة العالية .

ثانياً: المعرفة العلمية لعينة البحث بإدارة الأعمال ومصدرها:
 يعرض الجدول رقم (٣) مدى معرفة عينة البحث بإدارة الأعمال ومصدرها:
 جدول رقم (٣)

المعرفة العلمية للمديرين بإدارة الأعمال ومصدرها

بيان	تكرار	نسبة مئوية
مديرون سبق لهم معرفة علمية بإدارة الأعمال	١٦٤	٧٣٫٢
مديرون لم يسبق لهم معرفة علمية بإدارة الأعمال	٦٠	٢٦٫٨
الإجمالي	٢٢٤	١٠٠٪
مصدر معرفة المدير بإدارة الأعمال	تكرار	نسبة مئوية
دراسة أكاديمية بالجامعة أو أي معهد علمي	٤٤	٢٦٫٨
دورة تدريبية	٦٤	٣٩٫١
إطلاع ذاتي	٥٦	٢٤٫١
الإجمالي	١٦٤	١٠٠٪

من بيانات الجدول رقم (٣) يتضح مدى المعرفة العلمية للمديرين محل البحث بإدارة الأعمال ومصدر هذه المعرفة ، فيلاحظ أن ما يزيد قليلاً عن ربع (٢٦٫٨٪) عينة البحث لم يسبق لهم أي معرفة علمية بإدارة الأعمال علي الرغم من أنهم يمارسون العمل الإداري ، ويرى الباحث أنه يجب علي كل من يمارس العمل

الإداري أن يزود بالمعرفة العلمية عن إدارة الأعمال ذلك لأن الممارسة الناجحة لإدارة الأعمال تتطلب توافر جانبي العلم والفن ولا يقتصر علي جانب واحد منهما .
كذلك توضح بيانات الجدول رقم (٣) مصادر معرفة المديرين بإدارة الأعمال حيث يتبين منها أن هناك ثلاثة مصادر يأتي في مقدمتها الدورات التدريبية التي حصلوا عليها مما يشير إلي توافر فرص التدريب أمامهم ، والمصدر الثاني هو الإطلاع الذاتي من جانب المدير وهو أمر طيب أن يعتمد المدير علي نفسه وجهده الشخصي لتنمية مهاراته ، أما المصدر الثالث فهو الدراسة الأكاديمية في كلية أو معهد علمي وعلي الرغم من أن هذا المصدر جاء في آخر المصادر إلا أنه يعتبر أهم مصادر التأهيل للمديرين ذلك لأنه يتيح فرصة المعرفة العلمية بإدارة الأعمال وجميع فروعها كما هو الحال في كليات التجارة وإدارة الأعمال .

ويري الباحث أن ضعف التأهيل الأكاديمي للمديرين بالوحدات المحلية قد يكون من أسباب ضعف معرفتهم بإدارة الجودة وهو ما سيتم إثبات صحته فيما بعد ، لذلك يجب اشتراط التأهيل الأكاديمي في مجال إدارة الأعمال لكل من يمارس العمل الإداري بالوحدات المحلية .

ثالثاً: مدي إدراك المديرين محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة
(الفرض الأول للبحث) :

ينص الفرض الأول للبحث علي أن «مستوي إدراك المديرين بالوحدات المحلية لمدخل إدارة الجودة الشاملة منخفض» واختبار مدي صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم إعداد البيانات الموضحة بالجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)
 مدى إدراك المديرين لمدخل إدارة الجودة الشاملة

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
مستوي إدراك العينة لمعني الإدارة	٢١٥٧٩ر	١٠١٩٨٢	٧ر٠٧٦	معنوي
مستوي إدراك العينة لمعني الجودة	٢٢٦٧٩ر	٠٨١٤٤٧	١٣ر٤٥٤	معنوي
مستوي فهم معني إدارة الجودة الشاملة	١٨٩٢٩ر	٠٨٦١٣٠	١٩ر٢٣٩	معنوي
مدى الإلمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٦٠٧١ر	٠٧٩٦٣٧	٢٦ر١٧٧	معنوي
مدى إدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٦٧٨٦ر	٠٨٧٠١٨	٢٢ر٧٢٨	معنوي
مستوي معرفة أهداف تطبيق الجودة الشاملة	١٦٩٦٤ر	٠٨٨٦٧٧	٢٢ر٠٠١	معنوي
مدى إدراك نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٧٥٠٠ر	٠٩١٣٢٨	٢٠ر٤٨٥	معنوي
إمكانية التفرقة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	١٨٥٧١ر	٠٨٧٦٧٨	١٩ر٥٠٩	معنوي
مدى فهم عناصر البيئة المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة	١٦٩٦٤ر	٠٨٠١٧٨	٢٤ر٣٣٣	معنوي
الإدراك العام لإدارة الجودة الشاملة	١٨٨٤٩ر	٠٦٩٣٢٠	٢٤ر٠٧٥	معنوي

من بيانات الجدول رقم (٤) يتضح أن مستوى إدراك عينة البحث بكل جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة يعتبر منخفض ، يتبين ذلك من قيم المتوسط لكل عبارة من العبارات التي تقيس الأبعاد المختلفة لمدخل إدارة الجودة الشاملة . حيث أن أقل مستوى إدراك هو إدراكهم للمبادئ التي قامت عليها إدارة الجودة الشاملة ، نظراً لأن قيمة المتوسط (١٦١) ، يلي ذلك إدراكهم لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (١٦٧) ، ثم إدراكهم للأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها (١٦٩) ، وبعد ذلك إدراكهم لعناصر البيئة المطلوبة (١٧) ، ثم إدراكهم لنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة (١٧٥) ، يلي ذلك إدراك الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (١٨٥) ، وأخيراً يأتي إدراكهم لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة (١٨٩) ، ومفهوم الجودة (٢٢٧) ومفهوم الإدارة (٢٥٢) .

كذلك يتضح من بيانات الجدول رقم (٤) أن قيمة المتوسط العام لكل جوانب إدارة الجودة الشاملة هي (١٨٨) وهي تعني أن مستوى إدراك عينة البحث لمدخل إدارة الجودة الشاملة منخفض .

ويؤكد هذه النتيجة قيم ت ودلالاتها الموضحة بالجدول التي تفيد أن الفروق معنوية وحقيقية ولا ترجع للصدفة مما يثبت صحة الفرض الأول للبحث .
رابعاً: مستوى تطبيق المديرين لإدارة الجودة الشاملة
(الفرض الثاني للبحث):

ينص الفرض الثاني للبحث علي أن : «مستوي تطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشاملة منخفض» ويمكن اختبار مدي صحة أو عدم صحة هذا الفرض من خلال تحليل البيانات الواردة في الجداول الستة التالية والتي تعرض العناصر التالية :

- ١- مستوى تطبيق المدير لتحسين المستمر في العمل .
- ٢- طريقة تعامل المدير مع المشاكل والأخطاء .

- ٢- مستوى اهتمام المدير بالموارد البشرية .
 - ٤- مستوى تطبيق للاتصالات الفعالة في العمل .
 - ٥- مدى تطبيق المدير لفرق العمل الفعالة .
 - ٦- مدى الاهتمام بمجتمهـور المتعاملين مع الوحدات .
- ١) مستوى تطبيق المدير للتحسين المستمر في العمل :
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إتباع المدير لسياسة التحسين المستمر في العمل لذلك تعرض بيانات الجدول رقم (٥) مستوى تطبيق المدير لسياسة التحسين المستمر في العمل .

جدول رقم (٥)

مدى قيام المديرين بالتحسين المستمر في العمل

العبـارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
تخصيص جزء من وقت المدير في وضع خطط تحسين العمل	٢.٤١٠٧٤	٠.٧٧٥٧٩	١١.٣٦٨	معنوي
إشراك المدير للمرؤوسين في وضع خطط تحسين العمل	٢.٣٩٢٩	٠.٧٢٥٦٦	١٢.٥٢٢	معنوي
تبليغ المدير المرؤوسين بخطط تحسين العمل	٢.٢٥٠٠	٠.٧١٤٩٩	١٥.٦٩٩	معنوي
متابعة المدير لمدي تنفيذ خطط تحسين العمل	٢.٣٩٢٩	٠.٧٢٥٦٦	١٢.٥٢٢	معنوي
طلب المدير من المرؤوسين إدخال التحسين في العمل	٢.٣٧٥٠٠	٠.٦١٥٥٧	١٥.١٩٦	معنوي
تكوين المدير لفريق تحسين العمل	١.٩١٠٧	٠.٦٩٠١٤	٢٣.٦٢٣	معنوي
تشجيع المدير لأفكار جديدة في تحسين العمل	٢.٤٤٦٤	٠.٧٥٥٧٢	١٠.٩٦٣	معنوي
تطبيق المدير للأفكار الجديدة في تحسين العمل	٢.٣٥٧١	٠.٦٩٤٠٨	١٣.٨٦٢	معنوي
توفر الأجهزة والتسهيلات اللازمة لتحسين العمل	١.٣٠٣٦	٠.٤٩٨٢٤	٥٠.٩٦٠	معنوي
تطبيق التحسين المستمر بصفة عامة	٢.٢٠٤٤	٠.٤٨٣٠٢	٢٤.٦٥٣	معنوي

تظهر بيانات الجدول رقم (٥) أن قيم المتوسط لممارسات المدير التفصيلية التي تستهدف تطبيق سياسة التحسين المستمر في العمل تتراوح بين ١٣ر١ و ٢٤ر٢ ، مما يعني أن ممارسة المدير لجهود التحسين المستمر في العمل تتراوح بين عدم القيام بها علي الإطلاق أو أنها تتم بشكل نادر ، كما أن قيمة المتوسط العام التي بلغت ٢٢ر٢ تؤيد هذه النتيجة . وفي ذلك دلالة علي أن مستوي تطبيق المدير لمدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بعملية التحسين المستمر ضعيف .

وتؤكد هذه النتيجة قيم ت الموضحة بالجدول التي تفيد أن الفروق جوهرية ولا ترجع للصدفة .

٢) طريقة تعامل المدير مع المشاكل والأخطاء:

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة إتباع المدير للأسلوب الوقائي بدلاً من الأسلوب العلاجي في مواجهة المشاكل والأخطاء ، لذلك تعرض بيانات الجدول رقم (٦) طريقة تعامل المدير مع المشاكل والأخطاء .

جدول رقم (٦)

طريقة تعامل المدير مع المشاكل والأخطاء

العبـارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
لا يتحرك المدير فقط عندما يكون هناك مشاكل	٢.٤٤٦٤	٠.٨٠١٧٨	١٠.٣٣٣	معنوي
يحاول المدير منع الوقوع في الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها	٢.٢٤٨٦	٠.٨٠٠٣٨	١٠.٦٨٥	معنوي
لا يشغل المدير نفسه كثيراً بالمشاكل الروتينية	٢.٣٧٥٠	٠.٨٥٨٨٨	١٠.٨٩١	معنوي
التعامل مع المشاكل والأخطاء بصفة عامة	٢.٤١٦٧	٠.٧٥٠٣٥	١١.٦٣٥	معنوي

توضح بيانات الجدول رقم (٦) أن قيم المتوسط للعبارات الثلاث هي ٢٤ر٢ مما يعني أن هذه الممارسات تحدث بشكل نادر ، وفي ذلك دلالة علي أن تطبيق

مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بهذه الممارسات يتم بدرجة منخفضة ،
ويؤيد هذه النتيجة قيم ت الموضحة بالجدول التي تدل علي أن الفروق جوهرية
ومعنوية .

٣) مستوى اهتمام المدير بالموارد البشرية :
 من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالموارد البشرية لذلك
 تعرض بيانات الجدول رقم (٧) درجة اهتمام المدير بمروؤسيه .

جدول رقم (٧)

درجة اهتمام المدير بالموارد البشرية العاملة معه

العبـارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
واجبات ومهام كل مرؤوس محددة بدقة	٢.١٠٧	٠.٩٥٩٧	١٣.٩٢	معنوي
يشرك المدير المرؤوسين وبفاعلية في شتي نواحي التغيير	٢.٣٣٩	٠.٦٣٦٠	١٥.٥٤	معنوي
ينفذ المدير الاقتراحات البناءة من المرؤوسين	٢.٦٦١	٠.٦٦٣٦	٧.٦٥	معنوي
يشجع المدير المرؤوسين علي تحمل المخاطرة	٢.٥٣٥	٠.٦٢٧١	١١.٠٨	معنوي
يفوض المدير المرؤوسين ويعطيهم بعض الصلاحيات	٢.٥٨٩	٠.٦٢١٨	٩.٨٨	معنوي
يعطي المدير المرؤوس فرصة التعلم من الفشل مثل التعلم من النجاح	٢.٥٨٩	٠.٦٢١٨	٩.٨٨	معنوي
يحدد المدير الاحتياجات التدريبية لكل مرؤوس	٢.١٠٧	٠.٧٩٦٣	١٦.٧٨	معنوي
يستخدم المدير ويوظف مهارات وقدرات المرؤوسين إلى حدها الأقصى	٢.٥٥٣	٠.٧٣١٦	٩.١٣	معنوي
كل مرؤوس له فرصة لدورة تدريبية مرة علي الأقل كل عام	١.٢٣٢	٠.٤٢٣١	٦٢.٥٢	معنوي
يشجع المدير المرؤوسين لمواصلة تعليمهم وتطويرهم الذاتي	٢.٩٤٦	٠.٧٩٠٥	١.٠١	غير معنوي
المستوي العام للاهتمام بالموارد البشرية	٢.٣٦٦	٠.٤٧٤٣	٢٠.٠١	معنوي

من بيانات الجدول رقم (٧) يتبين أن قيم المتوسط لكل عبارة من العبارات التي تقيس مستوى الاهتمام بالموارد البشرية - فيما عدا العبارة الأخيرة التي سيتم استبعادها لعدم معنوية الفروق بها - تراوحت بين ٢١ و ٢٧ وهي قيم تدل علي ندرة قيام المدير بهذه الأنشطة والممارسات . كما أن قيمة المتوسط العام لجميع أنشطة الاهتمام بالموارد البشرية هو ٢٣٧ يدل أيضاً علي أن هذه الأنشطة تتم بشكل نادر . مما يشير إلي أن مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالاهتمام بالموارد البشرية منخفض ، ويؤكد هذه النتيجة قيم ت الموضحة بالجدول التي تعني أن الفروق جوهرية ولا ترجع للصدفة بالنسبة لجميع العبارات فيما عدا العبارة الأخيرة التي تم استبعادها من التحليل لأن الفروق فيها غير جوهرية وترجع للصدفة .

٤) مستوى تطبيق المدير للاتصالات الفعالة في العمل :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود اتصالات فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين ، لذلك يعرض الجدول رقم (٨) مدي إجراء المدير لاتصالات فعالة في العمل :

جدول رقم (٨)

مستوي إجراء المدير لاتصالات فعالة في العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
يجري المدير اتصالات مع المرؤوسين فعالة وحقيقية	٢.٦٤٢	٠.٦٤٠٣	٨.٣٤٨	معنوي
يعقد المدير اجتماعات دورية مع المرؤوسين لعرض النتائج وتبادل المعلومات	٢.٣٩٢	٠.٧٢٥٦	١٢.٥٢٢	معنوي
أساليب الاتصالات مع المرؤوسين متنوعة	٢.٦٤٢	٠.٦٩٤٠٨	٧.٧٠١	معنوي
المستوي العام للاتصالات الفعالة	٢.٥٥٩	٠.٥٤٧١	١٢.٠٤٩	معنوي

توضح بيانات الجدول رقم (٨) أن هناك انخفاض في مستوى الاتصالات التي يجريها المدير مع الرؤوسين ، حيث تشير بذلك قيم المتوسط للعبارات الثلاث حيث تراوحت بين ٢٤ و ٢٦ وقيمة المتوسط العام ٢٦ ، والتي تعني أن إجراء المدير للاتصالات فعالة ومتنوعة مع الرؤوسين وكذلك عقد الاجتماعات الدورية معهم لعرض النتائج وتبادل المعلومات لا يتم بشكل دائم أو منتظم وإنما يكون بشكل نادر وعلي فترات متباعدة ، وتؤكد هذه النتيجة قيم ت الموضحة بالجدول التي تدل علي معنوية الفروق .

٥) مدي بناء المدير لفرق عمل جماعية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام ببناء فرق عمل جماعية ، وفيما يلي يعرض الجدول رقم (٩) مدي بناء فرق العمل الجماعية .

جدول رقم (٩)

مدي بناء المدير لفرق العمل الجماعية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
تتم الأعمال من خلال فرق عمل جماعية	٢.٤٢٨	٠.٦٥٢٢	١٣.١١	معنوي
يحدد المدير المهام المشتركة لفريق العمل بشكل واضح ومفهوم	٢.٢١٤	٠.٧٥٠٨	١٥.٦٦	معنوي
يتصل المدير ويعرف كافة أفراد الفريق بالمهام	٢.٥٣٥	٠.٦٢٧١	١١.٠٨	معنوي
يؤمن المدير أن فاعلية فريق العمل أعظم من مجموع الفاعلية الفردية لأفراد الفريق	٢.٣٢١	٠.٧١١٤	١٤.٢٧	معنوي
المستوي العام لمدي بناء فرق عمل جماعية	٢.٣٧٥	٠.٥٨٣٧	١٢.٠٤	معنوي

تظهر بيانات الجدول رقم (٩) انخفاض اهتمام المديرين ببناء فرق العمل الجماعية وتحديد المهام لكافة أفرادها وكذلك ضعف إيمانهم بأن فاعلية فريق العمل ككل أعظم من مجموع الفاعلية الفردية لأفراد الفريق ، حيث تشير بذلك قيم المتوسط المبينة بالجدول والتي تراوحت بين ٢٢ و ٢٥ ، وقيمة المتوسط العام التي بلغت ٢٣٨ ، ولا شك أن ذلك يؤثر سلباً علي مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ويجعله ضعيف ، وثبتت هذه النتائج قيم ت المبينة بالجدول التي تدل علي معنوية الفروق وأنها لا ترجع إلي الصدفة .

٦ (مستوى الاهتمام بجمهور المتعاملين مع الوحدات المحلية : يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالعملاء (جمهور المتعاملين مع الوحدات المحلية) والعمل علي تلبية حاجاتهم ورغباتهم ، لذلك يعرض الجدول رقم (١٠) مستوى الاهتمام بهم .

الجدول رقم (١٠)

مستوي الاهتمام بجمهور المتعاملين مع الوحدات المحلية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
تصمم برامج تدريب العاملين لرفع مستوى تقديم الخدمات للجمهور	١.٧١٤	٠.٥٢٦	٣٦.٥٧	معنوي
تعقد لقاءات دورية مع الجمهور لاكتشاف أي أخطاء	١.٦٦٠	٠.٧١٥	٢٨.٠٠	معنوي
توضع خطط لكسب ثقة الجمهور	١.٨٣٩	٠.٧٢٨	٢٣.٨٦	معنوي
تنتشر بالوحدة صناديق لتلقي شكاوى المواطنين	١.١٢٥	٠.٣٣١	٨٤.٦٦	معنوي
يركز المدير اهتمامه علي المروؤوسين المتعاملين مع الجمهور	٢.٦٤٢	٠.٨٥٦	٦.٢٤	معنوي
المستوي العام للاهتمام بالجمهور	١.٧٩٦	٠.٤٥٠	٣٩.٩٧	معنوي

من بيانات الجدول رقم (١٠) يتضح انخفاض مستوى الاهتمام بمجموع المتعاملين بالوحدات المحلية حيث يشير بذلك قيم المتوسط المبينة بالجدول والتي تراوحت بين ١ر١ و ٢ر٦ ، وقيمة المتوسط العام التي بلغت ١ر٨ ، ويؤكد هذه النتيجة قيم ت الموضحة بالجدول التي تدل علي أن الفروق جوهريّة ولا ترجع للصدفة .

من العرض السابق للنقاط الست توصل الباحث إلي النتائج التالية :

- ١- انخفاض مستوى التحسين المستمر في العمل بالوحدات المحلية .
 - ٢- انخفاض مستوى تعامل المدير مع المشاكل والأخطاء بطريقة وقائية .
 - ٣- انخفاض الاهتمام بالموارد البشرية في الوحدات المحلية .
 - ٤- انخفاض مستوى الاتصالات الفعالة في العمل بالوحدات المحلية .
 - ٥- انخفاض مستوى الاهتمام ببناء فرق العمل الجماعية بالوحدات المحلية .
 - ٦- انخفاض مستوى الاهتمام بمجموع المتعاملين بالوحدات المحلية .
- وبذلك تثبت صحة الفرض الثاني للبحث الذي ينص علي أن مستوى تطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشاملة منخفض .
- خامساً: المتغيرات الديموغرافية وأثرها علي إدراك المديرين لإدارة الجودة الشاملة (الفرض الثالث للبحث):
- ينص الفرض الثالث للبحث علي : يرتبط مستوى إدراك المديرين لإدارة الجودة الشاملة بالمتغيرات الديموغرافية لهم حيث أن :
- المديرين الأعلى تعليم أعلي إدراكاً لإدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل تعليم .
 - المديرين الأعلى مستوى وظيفي أعلي إدراكاً لإدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل مستوى وظيفي .
 - المديرين الأكبر مدة خدمة أعلي إدراكاً لإدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل مدة خدمة .

• المدبرون الذكور أعلف إدراكاً لإدارة الجودة الشاملة من المدبرفن الإناث .
ولا اختبار مدي صحة أو عدم هذا الفرض قام الباحث بإعداد الببانات
الواردة بالجدول رقم (١١) التي تتضمن تأثير المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث
علي إدراكهم بإدارة الجودة الشاملة كما هو موضح فيما يلي :

جدول رقم (١١)

المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وتأثيرها علي إدراكهم لإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات الديموغرافية		إدراك منخفض		إدراك مرتفع		الإجمالي		المحسوبة	المعنوية
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
مستوي التعليم	فوق المتوسط	١٣	٥.٨	٧	٣.١	٢٠	٨.٩	١٤.٣٨	معنوي
	جامعي	١١٨	٥٢.٧	٣٤	١٥.٢	١٥٢	٦٧.٩		
	فوق الجامعي	٢٦	١١.٦	٢٦	١١.٦	٥٢	٢٣.٢		
	إجمالي	١٥٧	٧٠.١	٦٧	٢٩.٩	٢٢٤	١٠٠		
المستوي الوظيفي	الثانية فأقل	٧٢	٣٢.١	١٥	٦.٧	٨٧	٣٨.٨	٤٧.٣٩	معنوي
	الأولي	٥٩	٢٦.٣	١٠	٤.٥	٦٩	٣٠.٨		
	مدير عام فأعلى	٢٦	١١.٦	٤٢	١٨.٨	٦٨	٣٠.٤		
	إجمالي	١٥٧	٧٠.١	٦٧	٢٩.٩	٢٢٤	١٠٠		
مدة الخدمة	أقل من ١٥ سنة	٢٧	١٢.١	٩	٤.٠	٣٦	١٦.٠	٨٨.٧٥	معنوي
	١٥ لأقل من ٢٠	٤٣	١٩.٢	٤	١.٨	٤٧	٢١.٠		
	٢٠ لأقل من ٢٥	٧٣	٣٢.٦	٨	٣.٦	٨١	٣٦.٢		
	٢٥ فأكثر	١٤	٦.٣	٤٦	٢٠.٥	٦٠	٢٦.٨		
	إجمالي	١٥٧	٧٠.٠	٦٧	٢٩.٩	٢٢٤	١٠٠		
النوع	ذكر	١١٨	٥٢.٧	٥٦	٢٥.٠	١٧٤	٧٧.٧	١.٩٢	غير معنوي
	أنثي	٣٩	١٧.٤	١١	٤.٩	٥٠	٢٢.٣		
	إجمالي	١٥٧	٧٠.١	٦٧	٢٩.٩	٢٢٤	% ١٠٠		

من بيانات الجدول رقم (١١) يتبين الآتي :

١- بالنسبة لمستوي تعليم المديرين : يوجد ثلاثة مستويات الأول :
مديرون حاصلون علي مؤهلات فوق المتوسط وهم يمثلون ٨٩٪ .
الثاني : مديرون حاصلون علي مؤهلات جامعية (بكالوريوس أو
ليسانس) وهم يمثلون ٦٧٩٪ . الثالث : مديرون حاصلون علي
مؤهلات فوق الجامعية (دبلوم دراسات عليا وماجستير ودكتوراه)
وهم يمثلون ٢٣٢٪ . وبالنسبة لمستوي إدراك المديرين لإدارة الجودة
الشاملة قسم إلي مستويين هما الإدراك المرتفع والإدراك المنخفض
وتوضح بيانات الجدول وجود علاقة طردية بين مستوي تعليم المدير
ومستوي إدراكه لإدارة الجودة الشاملة ، أي أنه كلما زاد مستوي
تعليم المدير زاد مستوي إدراكه لها ، ففي مستوي التعليم فوق
المتوسط والجامعي يلاحظ أن نسبة ذوي الإدراك المنخفض أعلى من
نسبة ذوي الإدراك المرتفع ، أما في مستوي التعليم فوق الجامعي
تتساوي نسبة ذوي الإدراك المرتفع مع نسبة ذوي الإدراك المنخفض
(١١٦٪) . وهذا يشير إلي أن المدير الأعلى تعليم أعلى إدراكاً لإدارة
الجودة الشاملة وتؤكد هذه النتيجة قيمة كالمحسوبة المبينة بالجدول
(١٤٣٨) التي تدل علي أن الفروق معنوية ولا ترجع للصدفة . وفي
ذلك إثبات لصحة الجزء الأول من الفرض الثالث للبحث .

٢- فيما يتعلق بالمستوي الوظيفي للمديرين : يلاحظ أن نسبة المديرين
ذوي الإدراك المنخفض (٣٢١٪) أعلى من نسبة المديرين ذوي
الإدراك المرتفع (٦٧٪) في الدرجة الوظيفية الثانية ، وكذلك الحال
أيضاً في الدرجة الوظيفية الأولى نسبة الإدراك المنخفض (٢٦٣٪)
أعلى من نسبة الإدراك المرتفع (٤٥٪) . وعلي العكس من ذلك
بالنسبة لدرجة مدير عام تزيد نسبة ذوي الإدراك المرتفع (١٨٨٪)
عن نسبة ذوي الإدراك المنخفض (١١٦٪) . مما يشير إلي أن ارتفاع
المستوي الوظيفي للمدير يزيد من مستوي إدراكه بإدارة الجودة

الشاملة ، أي أن المدير الأعلى مستوي وظيفي أعلي إدراكاً لإدارة الجودة الشاملة ، ويؤيد هذه النتيجة قيم ك^٢ المحسوبة بالجدول (٤٧٢٩) التي تفيد أن الفروق معنوية . وبذلك تثبت صحة الجزء الثاني من الفرض الثالث للبحث .

٣- بالنسبة لمدة خدمة المديرين : يتبين من بيانات الجدول أن في مستوي مدة الخدمة الأقل تزيد نسبة ذوي الإدراك المنخفض (١٢٠١٪) عن نسبة ذوي الإدراك المرتفع (٤٪) وبالعكس في مستوي الخدمة الأكبر ، تزيد نسبة ذوي الإدراك المرتفع (٢٠٥٪) عن نسبة ذوي الإدراك المنخفض (٦٣٪) . وفي ذلك إشارة إلي أن هناك ارتباط بين مدة الخدمة ومستوي الإدراك بإدارة الجودة الشاملة ، أي أن المدير الأعلى مدة خدمة أعلي مستوي إدراك بها ، وتؤيد هذه النتيجة قيمة ك^٢ المحسوبة الموضحة بالجدول التي بلغت قيمتها (٨٨٧٥) وتعني أن الفروق جوهرية ولا ترجع للصدفة مما يثبت صحة الجزء الثالث من الفرض الثالث للبحث .

٤- بالنسبة لنوع المديرين : من بيانات الجدول رقم (١١) يتضح أن قيمة ك^٢ المحسوبة (١٩٢) وهي تدل علي أن الفروق بالنسبة للنوع (ذكر - أنثي) فيما يتعلق بالإدراك المنخفض والإدراك المرتفع لإدارة الجودة الشاملة فروق غير معنوية وغير جوهرية وهذا يدل علي عدم ثبوت صحة الجزء الرابع من الفرض الثالث للبحث .

من العرض السابق لتأثير العوامل الديموغرافية للمديرين عل مستوي إدراكهم بإدارة الجودة الشاملة نخلص إلي أن هناك علاقة طردية لمستوي التعليم وللمستوي الوظيفي ولمدة الخدمة للمدير علي مستوي إدراكه لإدارة الجودة الشاملة أما تأثير النوع فلم تثبت صحته . وبذلك يكون الفرض الثالث للبحث صحيحاً ما عدا الجزء الأخير منه .

سادساً: المتغيرات الديموغرافية وتأثيرها علي تطبيق المدير لإدارة
الجودة الشاملة (الفرض الرابع للبحث) :

ينص الفرض الرابع للبحث علي «يرتبط مستوى تطبيق المديرين لإدارة
الجودة الشاملة بالمتغيرات الديموغرافية لهم حيث أن :

- المديرون الأعلى تعليم أعلي في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
من المديرين الأقل تعليم .
- المديرون الأعلى مستوى وظيفي أعلي في مستوى تطبيق إدارة الجودة
الشاملة من المديرين الأقل مستوى وظيفي .
- المديرون الأكبر مدة خدمة في العمل أعلي في مستوى تطبيق إدارة
الجودة الشاملة من المديرين الأقل مدة خدمة .
- المديرون الذكور أعلي في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من
المديرين الإناث» .

وقد قام الباحث بإعداد الجدول رقم (١٢) لبيان مدي صحة أو عدم صحة
هذا الفرض .

جدول رقم (١٢)

المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وتأثيرها علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات الديموغرافية	تطبيق بدرجة منخفضة	تطبيق بدرجة مرتفعة	الإجمالي		المعنوية	كا ^٢ المحسوبة
			نسبة	عدد		
مستوي التعليم	فوق المتوسط	١٣	٥٠.٨	٧	٣.١	٢٠
	جامعي	١٢٥	٥٥.٨	٢٧	١٢.١	١٥٢
	فوق الجامعي	١٢	٥.٤	٤٠	١٧.٩	٥٢
	إجمالي	١٥٠	٦٧.٠	٧٤	٣٣.٠	٢٢٤
المستوي الوظيفي	الثانية فأقل	٧٦	٣٣.٩	١١	٤.٩	٨٧
	الأولي	٥١	٢٢.٨	١٨	٨.٠	٦٩
	مدير عام فأعلي	٢٣	١٠.٣	٤٥	٢٠.١	٦٨
	إجمالي	١٥٠	٦٧.٠	٧٤	٣٣.٠	٢٢٤
مدة الخدمة	أقل من ١٥ سنة	٣١	١٣.٨	٥	٢.٢	٣٦
	١٥ لأقل من ٢٠	٤٢	١٨.٨	٥	٢.٢	٤٧
	٢٠ لأقل من ٢٥	٥٤	٢٤.١	٢٧	١٢.١	٨١
	٢٥ فأكثر	٢٣	١٠.٣	٣٧	١٦.٥	٦٠
	إجمالي	١٥٠	٦٧.٠	٧٤	٣٣.٠	٢٢٤
النوع	ذكر	١١٦	٥١.٨	٥٨	٢٥.٩	١٧٤
	أنثي	٣٤	١٥.٢	١٦	٧.١	٥٠
	إجمالي	١٥٠	٦٧.٠	٧٤	٣٣.٠	٢٢٤
غير معنوي						٠.٥٠٢

تظهر بيانات الجدول رقم (١٢) ما يلي :

١- فيما يتعلق بمستوي تعليم المديرين : يلاحظ أن نسبة المديرين الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة أقل من نسبة المديرين الذين يطبقونها بدرجة منخفضة في مستوي التعليم فوق المتوسط وفي مستوي التعليم الجامعي ، ففي مستوي التعليم فوق المتوسط بلغت نسبة التطبيق المنخفض (٥٨٪) بينما التطبيق المرتفع (٣١٪) ، وفي مستوي التعليم الجامعي بلغت نسبة التطبيق المنخفض (٥٥٨٪) بينما التطبيق المرتفع (١٢١٪) ، أما المديرين ذوي المؤهلات الأعلى من الجامعي فإن نسبة التطبيق المرتفع (١٧٩٪) أكبر من نسبة التطبيق المنخفض (٥٤٪) ، مما يشير إلي أن المديرين الأعلى تعليم أعلي في مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المديرين الأقل تعليم ، ويؤكد هذه النتيجة قيمة كا^٢ المحسوبة (٦١٣٣) التي تدل علي أن الفروق جوهرية وهذا يثبت صحة الجزء الأول من الفرض الرابع للبحث .

٢- فيما يتعلق بالمستوي الوظيفي للمديرين : يلاحظ أن نسبة المديرين أصحاب الدرجة الوظيفية الثانية فأقل الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة (١٣٨٪) وهي أعلي من نسبة الذين يطبقونها بدرجة مرتفعة (٢٢٪) . وكذلك الحال أيضاً يلاحظ انخفاض نسبة المديرين بالدرجة الأولى الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة (٨٪) عن نسبة المديرين الذين يطبقونها بدرجة منخفضة (٢٢٨٪) . أما المدبرون أصحاب المستوي الوظيفي مدير عام فأعلي يلاحظ عكس ما سبق حيث أن نسبة المديرين الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة (٢٠١٪) تكاد تكون ضعف نسبة الذين يطبقونها بدرجة منخفضة (١٠٣٪) . وفي ذلك إشارة إلي أن المديرين الأعلى مستوي وظيفي أعلي أيضاً في مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويؤكد هذه النتيجة قيمة كا^٢ المحسوبة والموضحة بالجدول (٥١٦٢) التي تعني أن الفروق معنوية ولا ترجع للصدفة أو لأسباب غير حقيقية . وهذا يثبت صحة الجزء الثاني من الفرض الرابع للبحث .

- ٣- فيما يتعلق بمدة خدمة المديرين وعلاقتها بمستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة :
يلاحظ أن نسبة المديرين أصحاب مدة الخدمة الأعلى (٢٥ سنة فأكثر) الذين يطبقونها بدرجة مرتفعة (١٦٥٪) وهي تزيد عن نسبة الذين يطبقونها بدرجة منخفضة (١٠٣٪) ، بعكس الحال في المستويات الوظيفية الأقل التي تزيد فيها نسبة الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة عن الذين يطبقونها بدرجة مرتفعة . مما يشير إلي أن المديرين الأعلى مدة خدمة أعلي أيضاً في مستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويؤكد هذه النتيجة قيمة ك^٢ المحسوبة المبينة بالجدول التي تبلغ قيمتها (٣٨٨٦) وتدل علي أن الفروق جوهرية . وهذا يثبت صحة الجزء الثالث من الفرض الرابع للبحث .
- ٤- أما بالنسبة لنوع المديرين (ذكر - أنثي) وعلاقته بمستوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة : فتشير بيانات الجدول رقم (١٢) أن قيمة ك^٢ المحسوبة هي (٥٠٢) وهي تدل علي أن الفروق بين المديرين من حيث النوع فيما يتعلق بمستوي التطبيق المنخفض والمرتفع لإدارة الجودة الشاملة فروق غير معنوية وغير جوهرية قد ترجع للصدفة أو لأسباب غير حقيقية وبناء علي ذلك لم تثبت صحة الجزء الرابع من الفرض الرابع للبحث .
- فخلص من العرض السابق إلى أن للمتغيرات الديموغرافية - فيما عدا النوع - للمديرين بالوحدات المحلية تأثير علي مستوي تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة حيث إن المديرين الأعلى تعليم والأعلى مستوي وظيفي والأكبر مدة خدمة أعلي في مستوي تطبيقهم لها من المديرين الأقل تعلم والأقل مستوي وظيفي والأقل مدة خدمة . وبذلك تثبت صحة الفرض الرابع للدراسة ما عدا الجزء الأخير لم تثبت صحته .

نتائج وتوصيات البحث

- ١- أظهرت بيانات الدراسة الميدانية أن (٢٦٨٪) من المديرين المبحوثين لم يسبق لهم أي معرفة علمية بإدارة الأعمال علي الرغم من أنهم يمارسون العمل الإداري . لذا يوصي الباحث بضرورة وضع شرط لكل من يمارس أي عمل إداري بالوحدات المحلية أن يكون مؤهل علمياً في مجال إدارة الأعمال سواء بالدراسة الأكاديمية في كلية أو معهد علمي يدرس إدارة الأعمال ، أو بالاشتراك في الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية .
- ٢- اتضح من بيانات الدراسة الميدانية أن مستوى إدراك المديرين المبحوثين بإدارة الجودة الشاملة منخفض . لذا يوصي الباحث بزيادة معرفة المديرين بالوحدات المحلية عن إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها ومبادئها وأهداف وأهمية تطبيقها وكيفية التطبيق والنتائج التي يمكن الوصول إليها من تطبيقها ، ويمكن تنمية مهارات المديرين في هذا المجال بعقد دورات تدريبية لهم تغطي هذه المجالات .
- ٣- خلصت الدراسة الميدانية إلي أن هناك انخفاض في مستوى التحسين المستمر في العمل بالوحدات المحلية . لذا يوصي الباحث بزيادة جهود المديرين في عمليات التحسين المستمر وذلك عن طريق تخصيص جزء من وقتهم في وضع خطط لتحسين العمل وتنفيذ هذه الخطط وإشراك المرؤوسين في وضعها وتشجيعهم علي تقديم الأفكار الجديدة لتحسين العمل وتكوين فرق عمل من أجل ذلك .
- ٤- اتضح من بيانات الدراسة الميدانية أن مستوى الاهتمام بالموارد البشرية في الوحدات المحلية منخفض . لذا يوصي الباحث بضرورة زيادة اهتمام المديرين بالموارد البشرية في هذه الوحدات وذلك من خلال قيام المديرين بتفويض المرؤوسين وإعطائهم بعض الصلاحيات وبالتحديد الدقيق للاحتياجات

التدريبية لكل مرؤوس وبإتاحة فرصة التدريب لهم لتنمية مهاراتهم
وبتشجيعهم علي مواصلة تعليمهم وتطويرهم الذاتي .

٥- تبين من الدراسة الميدانية أن مستوى الاتصالات الفعالة منخفض في الوحدات
المحلية . لذا يوصي الباحث بقيام المديرين في هذه الوحدات بعقد لقاءات
دورية مع المرؤوسين لعرض النتائج وتبادل المعلومات وباستخدام أساليب
اتصالات متنوعة مع هؤلاء المرؤوسين .

٦- خلصت الدراسة الميدانية إلي أن مستوى الاهتمام بجمهور المتعاملين مع
الوحدات المحلية منخفض . لذا يوصي الباحث بضرورة زيادة مستوى الاهتمام
بهم وذلك عن طريق عقد لقاءات دورية مع الجمهور لاكتشاف أي مشاكل أو
أخطاء أو اقتراحات ، وعقد دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى تقديم
الخدمات للجمهور ، وتركيز المديرين اهتمامهم بالمرؤوسين المتعاملين مع
الجمهور ، ونشر صناديق بالوحدات المحلية لتلقي شكاوى ومقترحات
الجمهور .

المراجع

- 1- David Hoyle, ISO 9000 Quality systems Hand book (2nd ed; Oxford, Butter worth . Heinemann, 1994) P.5.
- 2- James H. Saylor, TQM : Field Manual, (NJ. McGraw – Hill, Inc, 1992) P.13.
- 3- Lwis R. Aikon, " Rating scales and check lists : Evaluating Behavior, Personality and attitudes " (New York, John wiley & Sons Inc., 1996) P. 82 .
- 4- Ibid, P. 20 .
- 5- Ellen J Gancher and Richard J. Coffy, Total Quality in Health Care, (san Francisco, Jossy Bass Publisher, 1993) P.26.
- 6- Dale H Bester field and others, Total Quality Management (NJ : Prentice Hall International Inc., 1995) P.1.
- 7- A Peratec Executive Briefing, Total Quality Management: the key to Business improvement (2nd ed ; London chapman & Hall., 1995) P. IX.
- 8- James W. Cortada TQM for sales and Marketing Management (NY : McGraw – Hill – Inc., 1993) P.7.
- 9- Peratec Executive Briefing, op. cit. P. 115 – 116.
- 10- James W. Cortada, op. cit, P.7.
- 11- J.M. Juran and Frank M. Gryna, Juran Quality Hand book (4th ed ; NY, Mac Grow – Hill Book Company, 1988) P2-2.
- 12- David L. Goetsch and Stanley Davis, Implementing Total Quality (NJ ; Prentice Hall International Inc, 1995) P.3 .
- 13- Ibid, P.2 .
- 14- Gregory M. Bounds, Cases in Quality (Chicago ; Irwin , 1996, P. 542.
- 15- Games W. cortada. op. cit., P.7.
- 16- Gregory M. Bounds, op. cit., P. 27.
- 17- David L. Goetsch and Stanley Davis, op. cit., P.2.
- 18- J.M. Juran and Frank Gryna, op. cit., P.2 – 4 .
- ١٩- د . صلاح الدين محمود صادومة ، إدارة الإنتاج ، ٢٠٠٤ م ، ص١٨٤ .
- 20- Robert E stein, The Next phase of Total Quality Management : TQM II and the focus on propitability . (NY, Marcel Dekker, Inc., 1994) P.1.
- 21- James H. Saylor, op. cit., P.6.

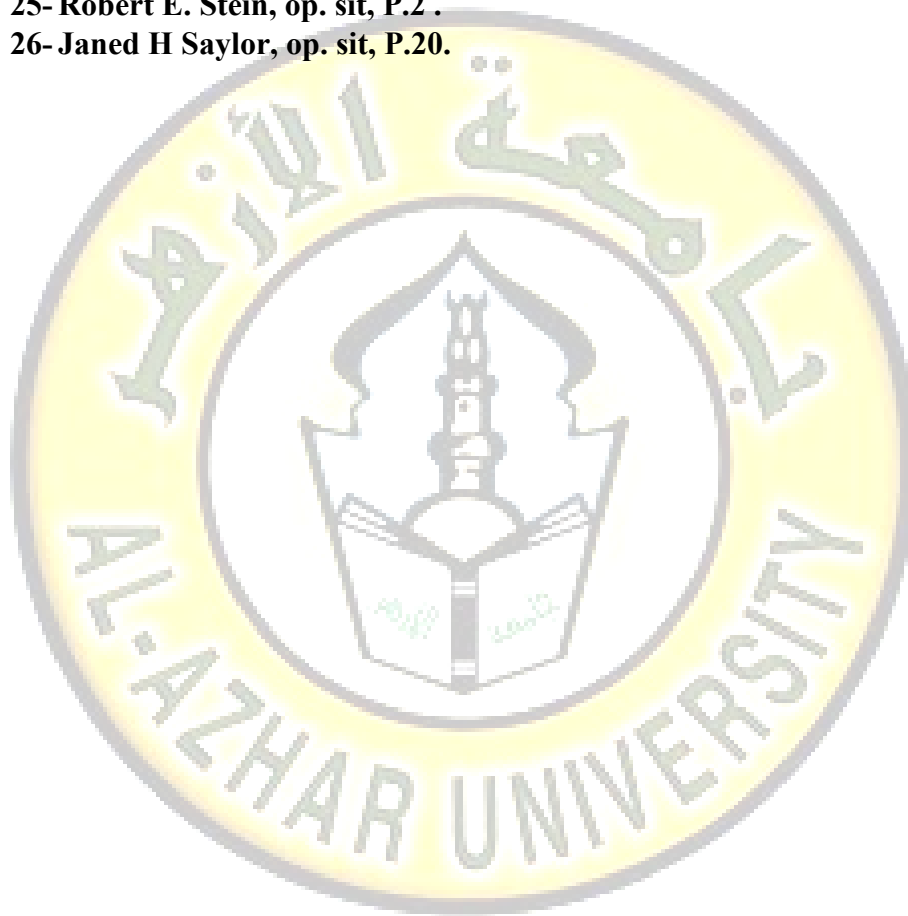
22- Ibid, p. 26 – 31 .

٢٢- د . على السلمي ، الجودة الشاملة مفهوم إداري متكامل ، القاهرة ، ص٨٦.

24- Gregory M. Bounds, op. cit, P. 409 – 410.

25- Robert E. Stein, op. sit, P.2 .

26- Janed H Saylor, op. sit, P.20.



ملحق البحث

سيادة المدير المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أحيط علم سيادتكم أنني أقوم بإعداد بحث عن معرفة وتطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشاملة ، ولاستكمال هذا البحث أقدم لسيادتكم الاستقصاء المرفق ، أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات في الاستقصاء بدقة وإمعان واختيار الإجابات التي تناسبكم .

وأحب أن أؤكد لسيادتكم أن إجاباتكم ستكون سرية ومحل ثقة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أشكر لكم طيب تعاونكم مع خالص تقديري واحترامي ؛؛؛

الباحث

د / محمد عبد المحسن الشعراوي



قائمة الاستبيان

فيما يلي أسئلة وعبارات تقيس مدى معرفتك بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في العمل ، يرجى اختيار الإجابة التي تناسبك بوضع علامة (√) أمامها :
أولاً: الأسئلة :

- ١- هل سبق لك أي معرفة علمية بالإدارة ؟
 (١) نعم . (٢) لا .
 - ٢- إذا كانت الإجابة على السؤال رقم (١) نعم ، ما هي مصادر معرفتك بالإدارة ؟
 (١) دراسة أكاديمية (كليه - معهد) . (٢) دورة تدريبية .
 (٣) إطلاع ذاتي . (٤) أخرى .. اذكرها من فضلك
- ثانياً : العبارات التي تقيس درجة معرفتك بإدارة الجودة الشاملة :

العبارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
٣- أعرف معنى ومضمون "الإدارة" .	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤- أعرف معنى ومضمون "الجودة" .	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥- يمكنني تحديد المقصود بإدارة الجودة الشاملة .	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦- ملم بالمبادئ التي قامت عليها إدارة الجودة الشاملة .	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧- أدرك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨- أعلم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها .	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

العبارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
٩- أعرف نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٥	٤	٣	٢	١
١٠- أستطيع التفرقة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .	٥	٤	٣	٢	١
١١- أحدد عناصر البيئة المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة .	٥	٤	٣	٢	١

ثالثاً : العبارات التي تقيس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
١٢- أخصص جزء من وقتي في وضع خطط لتحسين العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٣- أشرك المرووسين في وضع خطط لتحسين العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٤- أبلغ جميع العاملين معي بخطط تحسين العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٥- أتابع مدى تنفيذ خطط التحسين في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٦- أطلب من المرووسين إدخال التحسين في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٧- أكون فريق لتحسين العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٨- أشجع الأفكار المتعلقة بتحسين العمل .	٥	٤	٣	٢	١
١٩- أطبق الأفكار الجديدة في تحسين العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٢٠- الأجهزة والتسهيلات اللازمة لتحسين العمل متوفرة .	٥	٤	٣	٢	١
٢١- لا أتحرك فقط عندما يكون هناك مشاكل .	٥	٤	٣	٢	١
٢٢- أمتنع حدوث الأخطاء بدل من اكتشافها بعد وقوعها .	٥	٤	٣	٢	١

مدى معرفة وتطبيق المديرين بالوحدات المحلية لإدارة الجودة الشاملة «دراسة تطبيقية»

د/ محمد عبد المحسن الشعراوي

العبارة					لا
٢٣-	لا أشغل نفسي كثيراً بالمشاكل الروتينية .	٥	٤	٣	٢
٢٤-	واجبات ومهام كل مرؤوس محددة بدقة .	٥	٤	٣	٢
٢٥-	أشرك المرؤوسين معي وبفاعلية في شتي نواحي التغيير	٥	٤	٣	٢
٢٦-	أنفذ الاقتراحات البناءة من المرؤوسين .	٥	٤	٣	٢
٢٧-	أشجع المرؤوسين على تحمل المخاطرة .	٥	٤	٣	٢
٢٨-	أفوض المرؤوسين وأعطيهم بعض صلاحياتي .	٥	٤	٣	٢
٢٩-	أعطي المرؤوس فرصة التعلم من الفشل مثل التعلم من النجاح.	٥	٤	٣	٢
٣٠-	الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين فعالة وحقيقية .	٥	٤	٣	٢
٣١-	تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لعرض النتائج وتبادل المعلومات.	٥	٤	٣	٢
٣٢-	أساليب الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين متنوعة .	٥	٤	٣	٢
٣٣-	الأعمال تتم من خلال فرق عمل جماعية .	٥	٤	٣	٢
٣٤-	المهام المشتركة لفرق العمل تكون محددة بشكل واضح ومفهوم	٥	٤	٣	٢
٣٥-	أتصل وأعرف كافة أفراد فريق العمل بالمهام المشتركة .	٥	٤	٣	٢
٣٦-	الفاعلية لجميع فريق العمل أعظم من مجموع الفاعلية الفردية لكل أفراد الفريق.	٥	٤	٣	٢
٣٧-	أقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد تحت رئاستي .	٥	٤	٣	٢
٣٨-	استخدم وأوظف مهارات وقدرات المرؤوسين إلي حدها الأقصى .	٥	٤	٣	٢
٣٩-	كل مرؤوس له فرصة لدورة تدريبية مرة على الأقل كل عام .	٥	٤	٣	٢
٤٠-	أشجع المرؤوسين لمواصلة تعليمهم وتطويرهم الذاتي .	٥	٤	٣	٢

العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
٤١- تصميم برامج تدريب العاملين لرفع مستوي تقديم الخدمات للجمهور .	٥	٤	٣	٢	١
٤٢- تعقد لقاءات مع جمهور المواطنين لاكتشاف أي أخطاء .	٥	٤	٣	٢	١
٤٣- توضع خطط لكسب ثقة جمهور المواطنين .	٥	٤	٣	٢	١
٤٤- تنتشر بالوحدة صناديق لتلقي شكاوي المواطنين .	٥	٤	٣	٢	١
٤٥- أركز اهتمامي على المسؤولين المتعاملين مع الجمهور وجها لوجه.	٥	٤	٣	٢	١

رابعاً : البيانات الشخصية :

الاسم : (ذكر الاسم اختياري)

٤٦- النوع : (١) ذكر. (٢) أنثي.

٤٧- المؤهل :

(١) متوسط. (٢) فوق المتوسط. (٣) جامعي. (٤) أعلي من الجامعي.

٤٨- الدرجة الوظيفية :

(١) الثالثة. (٢) الثانية. (٣) الأولى. (٤) مدير عام.

(٥) وكيل وزارة.

٤٩- مدة الخدمة :

(١) أقل من ٥ سنوات. (٢) من ٥ لأقل من ١٠ سنوات.

(٣) من ١٠ لأقل من ١٥ سنة. (٤) من ١٥ لأقل من ٢٠ سنة.

(٥) من ٢٠ لأقل من ٢٥ سنة. (٦) من ٢٥ لأقل من ٣٠ سنة.

(٧) ٣٠ سنة فأكثر.