

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية بوحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل
بمؤسسة " كوندور " برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

- عيسى نجيمي

إعداد الطلبة:

- وليد حداد

- فاتح بوناميس

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اللقب و الاسم
رئيسا	جيجل	الأستاذة: بوفروم حنان
مشرفا ومقررا	جيجل	الأستاذ: عيسى نجيمي
مناقشا	جيجل	الأستاذة: عليوط سهام

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾



[الأحزاب: 21]

شكر و تقدير



الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه
والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم
الحمد لله على نعمه ظاهرة وباطنة، الحمد لله الذي هدانا ووفقنا
لإتمام هذا العمل المتواضع وبعد:
نتقدم بشكرنا الجزيل وامتناننا إلى المشرف الذي أعطانا من وقته.
وجهدته ونصائحه القيمة ، الأستاذ : نجيمي عيسى
كما نتقدم بالشكر لإدارة قسم علوم التسيير.
و إلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي خاصة:
يغني سامية ، عزيزي وداد، بوفروم حنان.
كما لا يفوتنا فرصة الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد المساعدة لنا

خاصة إطارات مركب المكيفات الهوائية و آلات الغسيل بمؤسسة "كوندور"

و مديرية الموارد البشرية - مصلحة التكوين -



الإهداء

الحمد والشكر الكبير لله عزوجل على توفيقتي لإتمام هذا العمل وثم الصلاة والسلام على سيد الخلق محمد ﷺ، أهدي ثمرتك جدي إلى من قال فيهما الرحمن "وبالوالدين إحسانا" ربحانة الدنيا و نور عيني إلى التي تعبت وقاسمت الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح إلى من رضى بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية

إلى من شاركني الماضي والحاضر بنبضاته جسمه وشوق عيني علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعني بكل حزم أبي العزيز.

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم: مريم ، محمد السعيد، محمد أمين، لينة وعبد الرحمن

وإلى كل الأصدقاء والأحباب والأقارب وبالخصوص: حمزة، منير، يحيى، فارس، خالد، صالح وفاتح.

حداد وليد



الإهداء

نشكر الله ونحمده على ما أعطانا من خير و أنار لنا بنوره

دروب النجاح و وفقنا برحمته إلى سبيل العلم و المعرفة.

الى من لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى،

فيما وصلنا اليه ، الى أولياننا حفظهم الله، الذين غرسوا فينا

حب العلم و المعرفة والعمل ، أطال الله لهم في عمرهم في

طاعته وأعاننا على برهم على الوجه الذي يرضيه عنا .

الى زوجتي العزيزة وأبنائي: ريماس وعبد المؤمن.

هذا العمل كان ثمرة وقوف جميع من ذكرنا بجانبنا

داعين الله ﷻ أن ينفع به وأن يتقبله بقبول حسن .

بوناميس فاتح



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء.....
	شكر و عرفان.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ - ذ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : ماهية القيادة
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة.....
07	المطلب الثاني: مفهوم القيادة ومكوناتها.....
13	المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها.....
16	المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة ومتطلباتها.....
19	المطلب الخامس: وظائف و صفات القائد.....
22	المطلب السادس: العوامل المؤثرة على القيادة.....
23	المطلب السابع: التحديات التي تواجهها القيادة.....
25	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة
25	المطلب الأول: النظرية الفردية للقيادة.....

فهرس المحتويات

26	المطلب الثاني: النظريات الإجتماعية للقيادة.....
29	المطلب الثالث: النظريات التوفيقية للقيادة
30	المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة.....
32	المبحث الثالث: الأنماط القيادية.....
33	المطلب الأول: النمط القيادي الديمقراطي.....
33	المطلب الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي.....
35	المطلب الثالث: النمط القيادي الحر.....
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة وإدارة الجودة الشاملة	
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة.....
40	المطلب الأول: تعريف الجودة
42	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
45	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
49	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
56	المطلب الخامس: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة.....
56	المبحث الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
56	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
60	المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
62	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....

فهرس المحتويات

65	المطلب الرابع: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.....
66	المطلب الخامس: معوقات إدارة الجودة الشاملة
67	المبحث الثالث: القيادة وعلاقتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
67	المطلب الأول: خصائص وصفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
69	المطلب الثاني: مبادئ القيادة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
69	المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات القيادة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
70	المطلب الرابع: الأسلوب القيادي الأمثل في إطار إدارة الجودة الشاملة.....
73	المطلب الخامس: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة.....
80	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية "دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة -كوندور-	
82	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
83	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.....
84	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة.....
84	المطلب الثالث: مهام المؤسسة.....
85	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة.....
86	المطلب الخامس: استراتيجية وأهداف سياسة الجودة بالمؤسسة.....
88	المطلب السادس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
94	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
94	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة.....

فهرس المحتويات

96	المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
96	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية.....
100	المطلب الرابع: إختبار أداة الدراسة.....
109	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
109	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية.....
111	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة.....
116	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة.....
125	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.....
130	خلاصة الفصل.....
الخاتمة	
132	أولاً: النتائج.....
134	ثانياً: الاقتراحات.....
134	ثالثاً: آفاق الدراسة.....
136	قائمة المراجع.....
149	الملاحق.....



قائمة الجداول

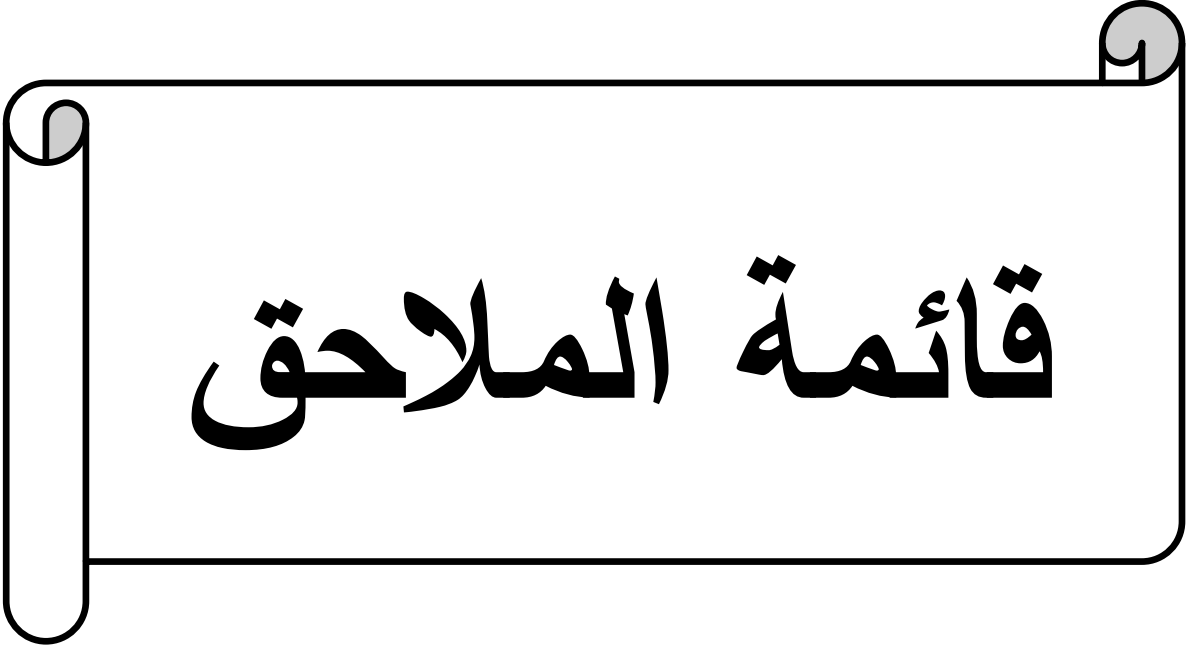
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الإدارة والقيادة	14
02	الفرق بين القائد والرئيس	15
03	مقارنة بين أنماط القيادة: النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، النمط الحر.	36
04	مفاهيم الجودة في نظر روادها.	41
05	فروق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	47
06	مقارنة بين ثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم الجودة التقليدي	47
07	مبادئ إدارة الجودة من قبل بعض الباحثين	55
08	الفروقات بين تحسين الجود QIT وحلقات الجودة QC	58
09	أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة والهدف من تطبيقها	63
10	مقياس ليكرت الخماسي	96
11	توزيع طول فئات مقياس ليكرت الخماسي و دلالاتها	98
12	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط "بيرسون" r "	99
13	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد النمط الديمقراطي بالدرجة الكلية للبعد	101
14	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي بالدرجة الكلية للبعد	102
15	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد النمط الحر بالدرجة الكلية للبعد	102
16	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" للأبعاد القيادة بالدرجة الكلية بالمحور	103
17	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد التركيز على العميل بالدرجة الكلية للبعد	103
18	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا بالدرجة الكلية للبعد	104
19	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد مشاركة العاملين بالدرجة الكلية للبعد	105
20	معاملات ارتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد ثقافة المنظمة بالدرجة الكلية للبعد	106

107	معاملات إرتباط بيرسون "Pearson" لعبارات بعد التطوير والتحسين المستمر بالدرجة الكلية للبعد	21
107	معاملات إرتباط بيرسون "Pearson" للأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية بالمحور	22
108	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"	23
109	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	24
109	توزيع أفراد العينة حسب العمر	25
110	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	26
110	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	27
111	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الديمقراطي	28
113	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي	29
114	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الحر	30
115	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام لمحور القيادة.	31
116	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد التركيز على العميل	32
118	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد التزام و دعم الإدارة العليا	33
120	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد مشاركة العاملين	34
121	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد ثقافة المنظمة	35
123	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفقرات بعد التحسين المستمر	36
124	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري العام لمحور إدارة الجودة الشاملة	37
125	إختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء والنقلطح)	38
126	نتائج صحة الفرضية الرئيسية الأولى	39
127	نتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية	40
127	نتائج صحة الفرضية الرئيسية الثالثة	41



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ذ	نموذج الدراسة	01
13	كفاءة القيادة	02
23	عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد	03
28	نظرة متكاملة للقيادة	04
42	التعريفات المختلفة للجودة	05
49	أهمية إدارة الجودة الشاملة	06
51	أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة	07
54	علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة الجودة.	08
59	نموذج " كريج" لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	09
71	الشبكة الإدارية	10
72	نموذج شكل خط سلوك القيادة	11
74	هرم "ماسلو" للحاجات	12
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة " كوندور"	13
92	الهيكل التنظيمي لمركب المكيفات الهوائية و آلات الغسيل التابع لمؤسسة "كوندور"	14



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
150	الهيكل التنظيمي للمؤسسة "كوندور" ووحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل	01
152	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لإستبانة	02
153	إستبانة الدراسة بعد التحكيم	03
161	نتائج مخرجات برنامج " SPSS "	04

المقدمة

يعد علم إدارة الأعمال من أكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، والقيادة تعتبر واحدة من هذه المجالات، باعتباره تشكل محورا هامًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع، الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات، وبعدها تقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق.

وفي ضوء ما سبق فإن الأمر يتطلب من القيادات الإدارية في منظمات الأعمال تعديل أوضاع تلك المنظمات وأنظمتها بما يواكب أحدث المفاهيم الإدارية وفي مقدمتها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، هذا المنهج ظهر على يد العالم "ديمنج" والذي من خلاله سعت المؤسسات الأمريكية والأوروبية لتبني مبادئه ونماذجه بعد النجاح الذي حققه هذا المنهج في المؤسسات اليابانية والتي تمخضت عنه ثقافة تنظيمية جديدة ترفع من شأن الجودة، مما دفع العديد من مؤسسات و الدول لتبني هذا المنهج لتحسين أداء مؤسساتها وتحقيق جودة عالية لمنتجاتها.

ويندرج هذا البحث ضمن مسعى وهدف نركبه على فكرة تلاحم مفهوم القيادة وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة كإطار تحليلي لفهم السلوك القيادي محاولين بذلك تجاوز التصورات والنماذج إلى تناول يطمح لتقديم فهم للقيادة كأهم بعد يتدخل في نجاح أو فشل التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، أو بمعنى آخر كيفية تبني القيادة كمنهج تسييري في مختلف المؤسسات كضرورة حتمية لتطبيق الفعال لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.



أولاً: مشكلة الدراسة

إن ما نستطيع الجزم بثباته اليوم في بيئة المؤسسة هو التغيير، حيث أصبحت تتسم بالتغيرات المستمرة و الإضطرابات المتوالية، والتجديد المتواصل، والتنافس الشديد، وهذا ما أشار إليه "بيتر دراكر" حيث قال: "إن غدا حتما سيأتي بالجديد" هذه الحتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة وتقنيات المعلومات المتنامية. إن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمة بناء صرح داخلي متماسك ومتربط موحد الأهداف والغايات متناسق الأفكار والمناهج، من أجل مواجهة تقلباتها، وهذا لا يأتي إلا من خلال أمرين اثنين، أولهما النظر إلى المؤسسة من منظور نظامي، أي اعتبارها كتلة واحدة لا يمكن دراسة أي جزء منها من تحت التنظيم والثاني وجود قيادة حكيمة ورشيده واعية بمناهج التسيير وأهدافها الإقتصادية و الإجتماعية.

إن متطلبات الدور القيادي تنحصر في القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات والتحديات وتخطي الأزمات والمخاطر، لإيجاد الحلول الكفيلة بتبني سياسة إدارية جديدة وفق خطط إستراتيجية تعمل على التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة باعتبارها سياسات تضعها المؤسسة، وهذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة وجودة العمل، بالإضافة الى مردودية المؤسسة وإشباع و تلبية رغبات العملاء.

في ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

هل تساهم القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور"؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هو النمط القيادي السائد في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور"؟
- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور"؟
- هل يساهم النمط القيادي السائد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" ؟

وتتفرع منها الأسئلة التالية:

- هل يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات و "كوندور" ؟
- هل يساهم النمط القيادي الأوتوقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" ؟
- هل يساهم النمط القيادي الحر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقا لأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: تساهم القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالي في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يساهم النمط القيادي السائد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم النمط القيادي الأوتوقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم النمط القيادي الحر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد أهم الموضوعات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولناه والمتمثل في دور القيادة في وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة " كوندور" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، كما تتال الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، ومن تم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتقديم المقترحات الملائمة التي قد تساعد القيادة على اتخاذ قرارات تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة " كوندور" وتقديم اقتراحات ملائمة على ضوء النتائج المتوصل اليها، وصولا الى تحقيق الاهداف التالية:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية القيادة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى قادة وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة " كوندور" من وجهة نظر العاملين فيها .

- معرفة الايجابيات التي تحدثها القيادة ومدى فهمها وإدراكها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: منهج وأدوات الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز متطلبات البحث، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة من خلال التعرف على دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية والآلات الغسيل بمؤسسة "كوندور".

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة، المتمثلة في الكتب والمجلات والدوريات، والرسائل الجامعية والأطروحات، فيما تم في الجانب التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم تحليلها بشكل عملي منظم باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

سادسا: مبررات اختيار الموضوع

إن مبررات إختيار هذا الموضوع تعود أساسا إلى أهميته التي تتبع من عدة إعتبرات موضوعية وذاتية تزيد من حث الباحث على محاولة الوصول إلى نتائج علمية هادفة والمتمثلة في:

- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.
- كون الموضوع من المواضيع التي تشهد اهتمامات متزايدة من طرف الباحثين، نظرا لأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المنظمة.
- تزايد تدخل العامل الإنساني في تحديد مصير المنظمات ومستقبلها، من خلال الدور الذي يلعبه القادة في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الجودة المطلوبة.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع في ظل التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسة الجزائرية واتجاه الاقتصاد الوطني نحو الانفتاح حول الاقتصاديات الاجنبية، ومن تم وجب الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة .
- النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسات التي اعتمدت على ادارة الجودة الشاملة من طرف قيادتها على الصعيدين المحلي والدولي .
- إثراء المكتبة بهذا البحث الذي يكون دعما لمن يريد التعمق في هذا الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة:

تتطلب منهجية البحث العلمية وضع حدود للدراسة وذلك بهدف الوصول الى نتائج منطقية وموضوعية وعليه تركز حدود هذه الدراسة على:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على معالجة موضوع دور القيادة وتأثير أبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي النمط الحر) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، التزام ودعم الإدارة العليا مشاركة العاملين، ثقافة المنظمة، التحسين المستمر).

• **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مركب المكيفات الهوائية والآلات الغسيل التابع لشركة " كوندور " بولاية برج بوعرييج، حيث تم توزيع استمارة البحث على فئة الإداريين والعمال المشكلين لهذه الوحدة.

• **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المحددة لجمع البيانات واستقصاء المعلومات التي أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018 -2019 من بداية شهر مارس الى نهاية شهر ماي 2019.

• **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين بمركب المكيفات الهوائية والآلات الغسيل التابع لشركة " كوندور " وذلك لمعرفة دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

ثامنا: مصطلحات الدراسة:

نقصد بتحديد مصطلحات الدراسة بأنها الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، وهي الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث". والتي نوجزها فيمايلي:

• **الدور "The Rool":** ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى " لنتون " إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.

كما يعرف أيضا على أنه " أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.

• **القيادة:** إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع "Arbien" من الفعل اليوناني، والقيادة "Leadership" تعني الشخص "Leader" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد "Agere" الفعل اللاتيني الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه.

• **الإدارة :** تعرف كلمة الإدارة في اللغة الأجنبية بـ: " Administration " وتشتق هذه الكلمة من أصلها اللاتيني "Administratio" المشتقة بدورها من الفعل "Administrare" ومعناه "خدم"

وتشتق كلمة الإدارة في اللغة العربية من الأصل الثلاثي " دار " ويعني هذا الفعل "قاد، أشرف، خدم...". وهكذا يلتقي المعنيين في اللغة العربية والأجنبية مع بعضهما البعض ويترادفان وعلى هذا النحو تعني كلمة إدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

- ويقول "فايول" أن معنى الإدارة هو أن تدير وتتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
- **الجودة:** يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
 - **الشاملة:** يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.
 - **إدارة الجود الشاملة:** هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الجمهور والمستفيدين من الخدمة المقدمة، وهي فاعلية تحقق أفضل خدمات بحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة وإدارتها.
- تاسعا: الدراسات السابقة**

- دراسة : بومدين يوسف، بعنوان " دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية (ISO)", أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2006)، توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء العناصر السابقة الذكر على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 بصفة عامة، و هذا ما يدل على وجود نظام جودة كفاً و فعال، موثق مبني على أسس و قواعد دولية استندت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في انجاز أنشطتها و تحسين أدائها، مما سمح لها من تحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل و الإنتاجية و التقليل من الفاقد و خلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى.

- دراسة: فتحة حبشي، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، (2007)، اعتمدت الباحثة في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض تحليل الاطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، واعتمدت في الجزء التطبيقي على أسلوب المقابلة الشخصية وكذلك تحليل استمارة الاستبيان الموجهة الى موظفي وحدة فرمال وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى إدراك الإدارة العليا والعاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والى تقييم وتحليل فرص تطبيقها في الوحدة، وذلك بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة وتحديد مدى ملائمتها مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: إن الوحدة غير مهيأة لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة، سياسة الجودة غايتها الحصول على شهادة الأيزو 14000 فقط.

- دراسة: منال طه بركات، بعنوان " واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال

الجامعة الإسلامية غزة، (2007)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، و التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، و خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي التحسين و القدرة على الإتصال الفعال و القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الإهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم و تحفيزهم و يمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.

- دراسة: ليندة فرخة، بعنوان " أثر الأساليب القيادية الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، (2008)، وكانت تهدف الى معرفة طبيعة تأثير أسلوب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات وقد كانت عينة الدراسة 100 عامل من عمال التنفيذ بالوحدات الإنتاجية بالشركة الإفريقية للزجاج ، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن أداء العمال بالشركة يتأثر بالأسلوب القيادي المعتمد، فالأسلوب الأوتوقراطي يؤثر سلبا على أداء العمال بالشركة، أما الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الحر يؤثر ايجابا على أدائهم، رغم أن تأثير الأسلوب الحر كان ضعيف.

- دراسة: محمد فلاق، بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترو، دراسة حالة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال الجامعة الأردنية ، (2010)، تهدف الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترو. والتعرف على مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترو وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها، أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترو "سوناطراك" سائد بدرجة مرتفعة نسبيا، وذلك وفقا لإجابات العاملين بالشركة حول توفر أبعادها، وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترو "سوناطراك"، هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة، والدفاع.

- دراسة: علماوي أحمد، بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ALFA PIPE المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، (2010)، هدفت الدراسة إلى إثبات أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ALFA PIPE وقد تم التوصل إلى أن أبعاد الثقافة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب التنظيمية تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كما التوصل إلى وجود لدى عمال المؤسسة المدروسة إيمان بالعمل الجماعي مما ينتج عن قيم ثقافة الجودة في المؤسسة.

- دراسة: علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة" أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2011)، هدفت إلى تقديم إطار فكري ونظري لإدارة الجودة باعتبارها مدخل إداري حديث، كما هدفت إلى التعرف على الإتجاهات المختلفة حول خصائص و أبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على المقومات و العوامل و الوسائل الرئيسة التي تسهم في بناء ثقافة الجودة وكيفية تجسيدها في واقع المنظمة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على أهم التحولات في أنظمة الموارد البشرية في ضوء أبعاد ثقافة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في شركات القطاع الصناعي اليمني من حيث مدى ملاءمتها لثقافة الجودة، بالإضافة إلى معرفة الدور الذي تسهم به إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم هذه الثقافة.

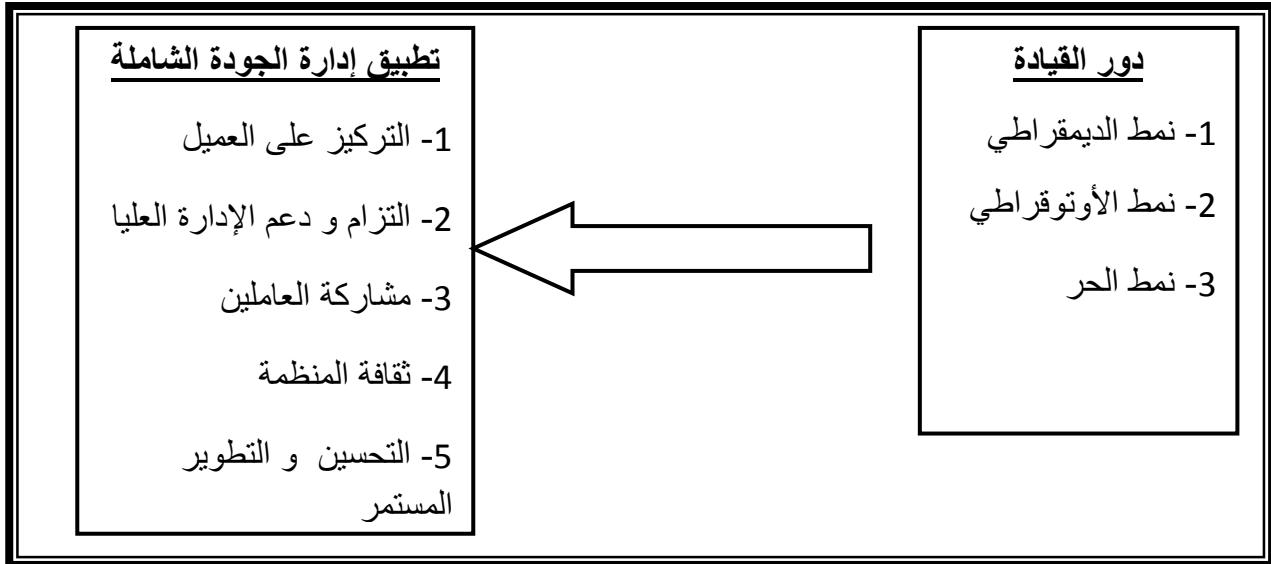
- دراسة: كريمة ربحي، بعنوان " تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسة الجامعية - حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، (2011)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التكامل بين قيم الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة ودراسة أبعاد ذلك على الأداء في الجامعة، وقد توصلت إلى نتائج من بينها، لكي تطبق قواعد إدارة الجودة الشاملة والمبنية على مفاهيم و أسس الحكم الراشد فإن قواعد التسيير في الكلية تنشأ من قبل مختلف الأطراف الفاعلة من أساتذة و طلبة من جهة ومن المشرفين على الإدارة من جهة ثانية، دون تدخل أي جهة أخرى، غير أن الملاحظ هو أن الكلية تخضع لقوانين وأنظمة التعليم العالي، هذه الأخيرة تجعلها مرتبطة من الناحية المالية و الإدارية بالجامعة المركزية، الأمر الذي يجعل اتخاذ أي إجراء في الكلية كإنشاء مجلس للجودة، أنظمة الحوافز و المكافآت، وسياسات توظيف الأساتذة و أجورهم ... إنما يتم بقرار من الجامعة المركزية و الجهة الوصية ككل.



عاشرا: نموذج الدراسة

تم إنجاز نموذج الدراسة الذي يضم المتغيرين وأهم أبعاد كل متغير والعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (القيادة) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، كما يوضحه الشكل رقم (01).

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي خصص لدراسة حالة، وقسمت فصول هذه الدراسة كما يلي:

في الفصل الأول تطرقنا للإطار المفاهيمي والنظري للقيادة، حيث تناول التأصيل الفكري لظاهرة القيادة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، عالج المبحث الأول ماهية القيادة، و في المبحث الثاني سنستعرض فيه أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة، أما المبحث الثالث فتطرقنا للوظائف و الأنماط القيادية.

وعالج الفصل الثاني القيادة وإدارة الجودة الشاملة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يعتبر المبحث الأول كمدخل لإدارة الجودة الشاملة، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فتعرضنا إلى القيادة وعلاقتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث فتطرقنا الى دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية في وحدة المكيفات الهوائية والآت الغسيل بمؤسسة " كوندور " ، وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التقديم و التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وعرض المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، فيما تم في المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

للقيادة

تمهيد:

تمثل القيادة عنصر مهم في أي تنظيم الذي لا يكتمل إلا بها، كونها تعمل على التنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم والإشراف عليهم، هذا يجعلها تحتل أهمية عبر مختلف الفترات الزمنية، كما أخذت أساليب وأنماط عديدة تباينت بتباين التنظيمات والأشخاص والمواقف..... الخ ، ولإدراك كل هذا سنحاول في هذا المبحث تلخيص التطور التاريخي للقيادة ابتداء من العصور القديمة إلى الفكر الإداري المعاصر، كما سنسعى لإبراز مراحلها كعملية تنظيمية وأهميتها، وسنسلط الضوء على نظرياتها من خلال مداخل عديدة، بالإضافة لأهم الأساليب والأنماط فيها، وكذا المميزات التي يجب توفرها في القائد الإداري من صفات ومهارات.

المبحث الأول: ماهية القيادة

سننطلق في هذا المبحث الى التطور التاريخي لمفهوم القيادة مع الدحول إلى مفاهيمها ومكوناتها، بالإضافة للتطرق إلى المفاهيم المتداخلة معها وتبيان مصادر قوة القيادة ومتطلباتها ووظائف وصفات القائد، مع التطرق في الأخير للعوامل المؤثرة على القيادة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية حديث الولادة من الناحية العلمية لكنه قديم النشأة من الناحية العملية، وفيما يلي سنعرض التطور التاريخي لهذا المفهوم من خلال التطرق له في الفكر الإداري القديم، ثم الفكر الإداري الكلاسيكي والفكر الإداري السلوكي لنصل الى أهم البحوث فيه في الفكر الإداري المعاصر:

أولاً: القيادة في التاريخ القديم

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه "الرقابة الإدارية" على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة، أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900-2475 ق م حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى و صاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرمياً حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول و تحت إمرته عدد من القادة المركزيين، لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة... الخ.¹

وحسب رأي "ماكس فيبر و جينس بريساتد" أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن (الحضارة الفرعونية) كان مبنياً أساساً على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية.²

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة، فكتب افلاطون (427-347 ق م) أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكام هم الأولى بالقيادة من غيرهم، و ذلك لاكتسابهم حذاً وافراً من العلم والمعرفة وبهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام.³

وقال أرسطو (384-322 ق م) أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمن الأرستقراطية و الديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فإن كان العدد قليلاً كان الحكم أرستقراطياً، وإن كان العدد كبيراً فالحكم ديمقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة و الثروة، فمثلاً في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديمقراطي فالقيادة لفقراء المجتمع، و في رأيه أن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معاً، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جداً ولا فقراء جداً يعملون بالعقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.⁴

¹ - أمين عبد الهادي حمدي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، دار الفكر العربي، مصر، 1990، ص27.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، الأردن، 1999، ص27-28.

³ - أمين حمدي عبد الهادي، مرجع سابق، ص 27.

⁴ - حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، شباب الجامعة، مصر، 2010، ص26-27.

ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا ما دفع " بيتر دراكر" إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم ضئيلاً، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا".¹

أما في الامبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطورية " ياو YAO" ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الامبراطورية " شين الكبير " 2200 ق.م تنظيماً محكماً ومتميزاً، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالنخطيط التوجيه، التخصص، التنظيم، وانتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثاً منها على الكفاءة المهارات القيادية المؤهلة.²

ثانياً: القيادة في ظل الفكر الإداري الإسلامي

لم يستخدم القرآن الكريم مصطلح القيادة بلفظه، كما لم يستخدم مشتقاته على مستوى جذر الكلمة (ق و د) أما مشتقات جذر (ق و د) فقد استخدمت مرتين فقط وذلك في قول الله تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمُ اقْتَدِهٖ﴾³، وقوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُقْتَدُونَ﴾⁴، وأما على مستوى المعنى فنجد استخدامات قرآنية عدة مثل كلمة الإمامة ومشتقاتها: ﴿وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾⁵، وكلمة الحكم ومشتقاتها، من مثل قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ﴾⁶ وكلمة الخلافة من مثل قوله تعالى: ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾⁷، وكذلك في الحديث النبوي لم ترد كلمة قيادة بلفظها في الكتب التسعة، ولكن مشتقاتها وردت أكثر من 330 مرة.

وقد استعمل القرآن الكريم أيضاً مصطلح أمة مرة واحدة بمعنى القيادة: ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا﴾⁸، وكذلك من المصطلحات الدالة على القيادة مصطلح الأسوة، فقد ورد في القرآن في ثلاثة مواضع منسوبا في أولها إلى الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾⁹ وورد في ثانيها منوطاً بسيدنا إبراهيم عليه السلام وأتباعه: ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ﴾¹⁰، وتم التأكيد في ثالثها على الأسوة بشكل مفتوح: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾¹¹.

¹ - محمد الحديدي، الإدارة العلمية في المستقبل، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت، 1996، ص17.

² - أمين حمدي عبد الهادي، مرجع سابق، ص32.

³ - من القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 90.

⁴ - من القرآن الكريم، سورة الزخرف، الآية 23.

⁵ - من القرآن الكريم، سورة الفرقان، الآية 74.

⁶ - من القرآن الكريم، سورة الجاثية، الآية 16.

⁷ - من القرآن الكريم، سورة ص، الآية 26.

⁸ - من القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 120.

⁹ - من القرآن الكريم، سورة الأية 21.

¹⁰ - من القرآن الكريم، سورة الممتحنة، الآية 4.

¹¹ - من القرآن الكريم، سورة الممتحنة، الآية 6.

كما تميزت القيادة في هذه الفترة بأنها تقوم على مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام فقد جاء النص القرآني بوجوب الشورى في أساس الحكم وفروعه، لقوله تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ فقد طبق الرسول (ﷺ) الأسلوب الاستشاري في قاداته لشؤون الدولة فكان يستشير أهل الرأي و الفضيلة و البصيرة و من شهد لهم بالعقل والفضل.

أما بالنسبة لعهد الخلفاء الراشدين، فقد كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة، وكانت أوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع أحكام القرآن و السنة.

ويعد مصطلح الأسوة من مصطلحات القيادة لأن التأسي لا يكون إلا بالقيادة ذوي الكاريزما الباهرة، ومن هنا وجه الإشارة فيما سلف إلى مصطلح الإقتداء الذي يقاسم مصطلح الأسوة المعنى، كما يقاسم مصطلح القدوة اللفظ.

و الإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط و المقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي:¹

أ- **المقومات الذاتية:** تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة و البيان، الخلق الحسن.

ب- **الشروط القيادية:** لابد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة آنفا لتحقيق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطا لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة؛ وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.

ج - **مقومات سلوكية قيادية:** متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار؛ وتتمثل في: القدوة التعليم، الصبر، الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل، هذا إجمالاً وبصفة عامة.

ثالثاً: في التاريخ الحديث

أما في التاريخ الحديث نجد الكثير من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة، نذكرها كالاتي:

1- المدرسة العلمية:

يرى المهندس فريدريك تايلور "Frederick Taylor" أنه بالإمكان السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومنح الحوافز المرضية للأفراد.²

ويمكن تلخيص مبادئ الإدارة التي ارتكز عليها " تايلور " في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية، الذي نشر في عام 1911 فيما يلي:³

- تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة و القياس و التجربة.
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 1، المعهد العالي للفكر الإسلامي، مصر، 1996، ص 140-141.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 07.

³ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 08

- حافظ الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- وضع معايير قياسية لظروف العمل وفترات الراحة وإجراءات العمل.
- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل إذ أنها تتحمل تنمية مواهب العامل من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل.
- الاهتمام بتدريب العامل حتى يتسنى له الرفع من مستواه.
- وقد اعتبر " تاييلور " أن حافظ الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

2- المدرسة العملية:

يعد هنري " فايول " H. Fayol " (1841 - 1925) من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية، وتجارية، ومالية، وصيانة، ومحاسبية، وأخيرا الوظائف الإدارية وأجملها في خمسة عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة.

ومن الإسهامات الرائدة " لهنري فايول " في مجال القيادة الإدارية، تقديمه لمجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توفرها في المدير لتجعل منه قائدا وقد صنف هذه السمات القيادية إلى مجموعة من الصفات هي: صفات جسمية، صفات ذهنية، صفات أخلاقية، وسعة اطلاع المدير وثقافته العامة، ومعرفته المتخصصة بالعمل، وأخيرا الخبرة.

وأشار "فايول" إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية هامة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بالإضافة إلى اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير وضمان حسن أداءه لدوره القيادي، وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أداءه لمهامه.¹

3- المدرسة البيروقراطية:

لقد ساهم عالم الاجتماع الألماني " ماكس ويبر M. Weber " في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية هي: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة ونموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العظيمة، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد والذي يترتب على تطبيقه أساسا للتمييز بين النماذج أن أسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج لآخر وفقا لمصدر الشرعية.

4- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها " جورج التون مايو " (في هوثورن) بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو بين عامين (1924-1927) نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية و اشترك في إجراءها عدد من أساتذة

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 61-62.

جامعة هارفارد، و أثبتت التجارب أن ضعف الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وقيود العمل و تنظيماته المرهقة.¹

و عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقتها، وخلصت أبحاثه الى وجود عوامل أكثر تأثير على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق لهم الرضا، كاحترام والتقدير، واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد.²

كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجزاء.³

إن القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة ومكوناته

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة والذي قسمناه بدوره إلى تعريف القيادة، خصائص القيادة، أهمية القيادة، وفي الأخير سنخرج على مكونات القيادة الثلاث (القائد، والمرؤوسين، والموظف).

أولاً: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية وحظيت باهتمام الباحثين، وذلك لعدة اعتبارات أهمها الدور الذي تؤديه في العديد من العمليات، والتي تؤثر على كفاءة وفعالية التنظيمات.

1- تعريف القيادة:

لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة، فتعددت الآراء وتباينت حول تعريفات ومفاهيم القيادة والقائد، واختلف الباحثون في تحديد هذه المفاهيم، فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد كقائد، فهو يتسم بخصائص معينة كالسمات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، مثل الطول، والذكاء، والسيطرة، والطموح، والثبات الانفعالي، والتعاون، والمثابرة، ومن العلماء من يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد، ومنهم من يعزىها إلى شخصية القائد أو إلى النشاط الذي يمارسه، وهناك تعريفات تحدد القيادة على أساس الوظائف المختلفة التي يؤديها القائد.⁴

- لغة: كما قال ابن منظور "القوم" في اللغة نقيض "السوق" يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها،

¹-عمار بوحوش، مرجع سابق، ص71.

²- Dimitri Weiss, *Les relations du travail*, 4ème edition, Dunod, Paris, 1978, P 11.

³- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص45.

⁴- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص3.

فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة " ¹.

- القيادة اصطلاحا:

اصطلاحا تعددت تعريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي:
عرفها تيد "Tead" أنها : "النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " ².

وعرفها "Ivecevich" وآخرون أنها " عملية التأثير في الناس لتحقيق الأهداف ذات العلاقة" ³.
وهناك من يرى أن مفهوم القيادة يقصد به قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده. ⁴
أما الرئيس الأمريكي "هاري ترومان" فإن القائد في نظره "هو الذي لديه القدرة على جعل الآخرين يفعلون ما لا يريدون فعله ويحبونه" ⁵.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال التأثير واتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. ⁶
وهناك من يعرفها على أنها "النمط القيادي الذي يتوافر له بعدا التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين، ويهدف البعد الثاني الى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة" ⁷.

ويرى "Burns" أن المدير يمكن أن يستخدم إما السلطة أو القيادة للتأثير على الأفراد من أجل إنجاز الأهداف ولقد فرق "Burns" بين السلطة والقيادة على النحو التالي: ⁸
السلطة: وهي التي يتم ممارستها عندما يحفز أصحاب السلطة على إنجاز أهداف محددة خاصة بهم من خلال العمل على تنظيم الموارد المتاحة (الاقتصادية، السياسية، العسكرية، المهاراتية)، التي تمكنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين وذلك من خلال إثارة دوافعهم.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد 12، دار صادر، لبنان، 2000، ص 312.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 89-90.

³ - Armstrong Michael . **Armstrong's Handbook of Management and leadership**. 2nd ed, London and Philadelphia, Kogan Page, GB and USA , 2009, p4.

⁴ - حسن ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 20.

⁵ - الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 20.

⁶ - عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، مصر، 2001، ص 45.

⁷ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق، ص 30.

⁸ - Burns J , **Leadership**, Happer & Row Publisher, USA, 1978, P 20

القيادة: وهي التي يتم ممارستها عندما يتحرك الأفراد وأصحاب الأهداف والدوافع المختلفة في صراع على الموارد المتاحة السياسية، الاقتصادية والموارد الأخرى وذلك من خلال إشباع دوافعهم. ويعرفها "جاد الرب" أنها هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل ، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.¹ ولقد عرف ليكرت "Likert" (1967) القيادة بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادته لتحقيق الأهداف المشتركة"، وكذلك عرفها "السواط" وآخرون بأنها قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة، وأما القيادة بمعناها العام في الإسلام فهي " ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز قوة".²

وتعرف القيادة على أنها: " القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة ويتولى القيادة شخص يدعى القائد الذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها" وهناك من يعرفها على أنها صفة عامة يتحلى الرئيس أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تجعله قادرا على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والتأثير فيهم.³ ويقول " Flumer " بأن القيادة هي " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارات إيصالهم إليها"، أما رنزييس ليكرت " Rensis Likert " فيعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁴ ويعرفها بيتر دراكر "P.F.Druker" إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد الى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية ".⁵ ويعرفها غاردنر "Gardner" أنها القدرة والرغبة في حشد الرجال والنساء من أجل هدف مشترك، والسلوك الذي ينشر الثقة بينهم.⁶

من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريفا شاملا للقيادة على أنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على أصحاب العلاقة بالتنظيم مرؤوسين وغيرهم، وذلك بما يتمتع به من سمات قيادية في شخصيته بأبعادها الأربعة

¹ - جاد الرب سيد، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار، مصر، 2012، ص13.

² - السواط طلق، الإدارة العامة المفاهيم: الوظائف، الأنشطة، دار حاف للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص230.

³ - نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011، ص 53-54.

⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص193.

⁵ - نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 22.

⁶ - أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي حقيبة تدريبية متكاملة لمدرّب والمتدربين، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 25.

الجسمي، والعقلي والمعرفي، والوجداني الانفعالي، والاجتماعي، وبالتالي توجيههم وإرشادهم وشحنهم وحفزهم، وزرع المحبة والتعاون بينهم، واستيعاب وكسب ثقتهم للعمل سويا وطواعية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم".

2- خصائص القيادة:

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعايتها، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبدل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على أن لا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام ودون الإخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاوننا فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي:

- **المهارات الذاتية و الشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية أي قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء، و الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذة دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.¹

وأیضا القدرة على التفكير الشامل والإلمام بجميع الأمور المتصلة بالمنظمة وتطويرها، والقدرة على تحليل هذه الأمور وفهمها وربطها مع بعضها البعض، وذلك كأساس لبناء استراتيجيات المنظمة، بصورة واقعية وعلمية.²

- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية ترتكز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب.³

ومن المهارات الفنية التي يجب توفرها في القائد نذكر منها:⁴

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.

- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.

- القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، و إدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

- **المهارات الإنسانية:** تعرف هذه المهارات بقدرة القائد على التعامل كعنصر في الجماعة، وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه وتحفيزهم وتعامله مع رئيسه وزملائه، كما أنها تدل على قدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه يعرف نفسه واثقا بقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل.⁵

- **المهارات التنظيمية:** وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، كذلك فهم البيئة المحيطة، وأن المنظمة

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص146.

² - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص 12.

³ - موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 32.

⁴ - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 147.

⁵ - سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات و مفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص18.

جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.¹

إن هذه المهارات ضرورية لأي قائد، وفي أي مستوى من المستويات الإدارية حيث تساعد على اتخاذ القرار الواقعي، إلا أن أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية، فالمهارة الفنية تحتل مكان الصدارة في المستويات الإدارية الدنيا، بينما تقل لدى القادة في المستويات الإدارية العليا حيث يمكن التعويض عنها بالمستشارين والخبراء، ورغم ذلك فهي تفيد في معرفة العمليات الفنية في المنظمة، أما المهارات الإنسانية فهي ضرورية لجميع المستويات الإدارية لأنها ترتبط بعملية التفاعل الاجتماعي.²

كما أن أهمية هذه المهارات تكمن في بلوغ وتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء، وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة. وأورد "زهرا" أهم خصائص القيادة كما يلي:³

المبادأة و الابتكار والمثابرة و الطموح، التفاعل الاجتماعي، السيطرة، التمثيل الخارجي للجماعة، العلاقات العامة، التكامل، التخطيط و النظام و التنظيم، الإعلام، التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد و الأتباع.

3- أهمية القيادة

لقد حظي موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد ولا شك أن للقيادة أهمية كبرى في تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.

لذا للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولاشك أن المهارات القيادية تؤثر على المستوى العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفعاليتها و استمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.⁴

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: " جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"، وعليه تظهر أهمية وفعالية القيادة في النقاط التالية:⁵

- أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹- سامر جلدة، مرجع سابق، ص147.

²- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص198.

³- أمل أحمد طعمة، مرجع سابق، ص 64-65.

⁴- بلال درداح حسن الشاعر، فعالية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها رسالة ماجستير، غير منشورة، خصص : القيادة و الإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2014-2015، ص 14.

⁵- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص21.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. وهناك من يضيف لأهمية القيادة النقاط التالية:¹
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- وتبرز أهمية القيادة كما ذكرها "سويدان وباشراحييل" من خلال النقاط التالية:²
- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى يقام العدل وتترتب الحياة ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف
- تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن سير العمل وفق الخطط والتصورات المستقبلية.
- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فالقائد بمثابة ربان للسفينة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لحلها، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها.
- يتضح مما سبق أن للقيادة لها القدرة في نجاح العملية الإدارية في المؤسسات كافة سواء أكانت حكومية أم خاصة أم مجتمعية أم أية تجمعات تتطلب بروز قيادة تحدد الخطط والأهداف وتشرف على انجازها، كما أن للقيادة الإدارية الدور المباشر في المتابعة الميدانية لضمان سير الأعمال والمهام للمنظمة كما هو مخطط لها، ولكن ذلك لم يتحقق دون وجود قيادة ذات خصائص وسمات شخصية قادرة على الفهم والإدراك والتخطيط والاتصال والتواصل واتخاذ القرار أثناء العمليات الإدارية وقيادة توجه بيئة عمل يسودها التفاهم والعمل بروح الفريق وتوظيف أمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لإنجاز أقصى ما يمكن تحقيقه في الأهداف العامة للمنظمة بكفاءة وفعالة.

ثانياً: مكونات القيادة

لا بد أن نشير أن القيادة هي أوسع من القائد، وأن خير تمثيل للتمييز بين القائد والقيادة نشير الى أن للقيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث تتشكل في عملياتها وتأثيرها من:³

1- **القائد "Leader"**: وهو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله.

2- **المرؤوسين "Subordinates"**: وهم من يعمل بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد وقبوله وخيار عدم الثقة وقبوله، وعندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين التابعين يكون التأثير كبيراً للقائد لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته وبقدرات هؤلاء المرؤوسين الذين يؤثر بهم.

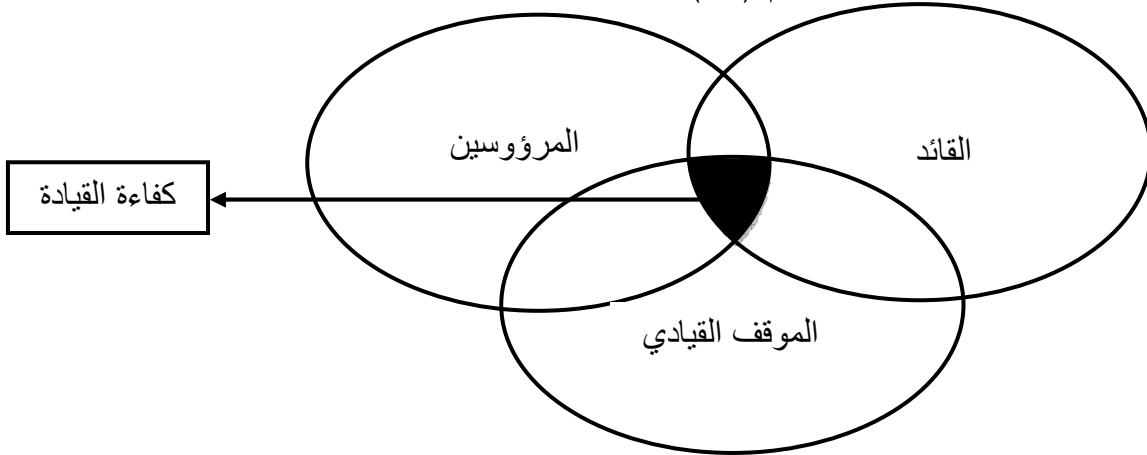
¹ - بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 53.

² - طارق سويدان، فيصل باشراحييل، صناعة القائد، ط 2، مكتبة جرير، السعودية، 2003، ص 42.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 31-32.

3- الموقف "Situation": وهو الظرف التاريخي للقيادة الكبار وسياق العمل داخل الشركة وخارجها بالنسبة لقيادة الأعمال، وبعض السباقات تصنع القادة وتوفر لهم مستلزماتها بالإنجاز الكبير المدوي وبعضها يؤثر سلبا على القادة فتحبط مشروعاتهم بطريقة لانجد معها الا القول لقد جاء هؤلاء القادة في غير أوانهم. كما أن كفاءة القيادة هي مدى فعالية التنسيق بين هذه العناصر، و ذلك موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): كفاءة القيادة



المصدر: سحيمي فايضة، صحراوي بن شيحة، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 46.

المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

إن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة التي كثيرا ما يستخدمها الباحثون على نحو يكشف عن عدم وضوح الحدود الفاصلة بينها وبين مفهوم القيادة، ومن بين هذه المفاهيم المتداخلة معها نجد:

أولاً: القيادة والإدارة

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل أن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ وبالمقابل هل جميع القادة يجب أن يكونوا مديرين، ولأنه لا أحد حتى الآن قدم توضيحا أو دليلا منطقيا على أن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين، لدى وكما يقول روبينز وكولتر (Robbins & Coulter) فإن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية الميدانية قادة.¹

وبينما يميز كارليل بين القائد والمدير، فالمدير الفعّال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الاشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد فيهتم بتحديد إتجاه المنظمة وهو الذي يعدل في هذا الإتجاه استجابة للمتغيرات البيئية.²

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 32.
² - أسامة خيرى، مرجع سابق، ص 40.

ولهذا فإن القيادة تتعامل مع التغيير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة ما يتعاملون مع التغيير الذي يفرض عليهم بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تقاوم مشكلات العمل مع الوقت، والتغيير الذي يأتي به القائد عادة توصيفه ويكون أصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة، ويمكن توضيح المقارنة بين الإدارة والقيادة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
- التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الأهداف).
- الاهتمام بالطريقة (How)	- الإهتمام بالمهمة والغرض (What, How)
- تغيير الإجراءات والأدوات	- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
- التركيز: العقل والرشد	- الروح والحدس
- التوجيه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها	- التوجيه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين.
- مركز إداري، صلاحية رسمية	- مكانة شخصية، تأثير غير رسمي.
- المدير مسمى من الشركة	- القائد مسمى من الجماعة.
- وظائفه: التخطيط، التنظيم - الرقابة لتحقيق أهداف الشركة.	- وظائفه: إثارة اهتمام وتقيز الأفراد و لإنجاز الأهداف.
- يتعامل مع مهام إدارية.	- يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية.
- المدير يؤكد على طاعة العاملين.	- العاملين يركز على التأثير بالعاملين.
- كل قائد يمكن أن يكون مدير.	- كل مدير ليس بالضرورة قائد
- مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمركز الإدارية)	- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة).

المصدر: نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 33 .

ثانيا: القيادة والرئاسة

تشمل أغلب التعاريف فكرة أن القائد هو ذلك العضو من أعضاء الجماعة القادر على ممارسة أقوى الضغوط عليها، ولاشك أنه من المفيد التفرقة بين القيادة وبين الرئاسة على أساس مصدر قوة كل منهما. والرئاسة أقل تأثيرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحققة، والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين القائد والرئيس.

الجدول رقم (02): الفرق بين القائد والرئيس

القائد	الرئيس	مجال المقارنة
يختار من طرف افراد الجماعة	مفروض من السلطة العليا	التعيين و الاختيار
يوجد في التنظيم الرسمي والغير رسمي	يوجد في التنظيم الرسمي	مكانته في التنظيم
شخصيته وحب و اقتناع التابعين له	يعتمد على السلطة الممنوحة له	مصدر قراراته
يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف ما هو الخطأ ويصلحه	يعرف من المخطئ ويعاقبه	التقييم
يوضح كيف تم العمل وينظمه	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	تنظيم العمل
يهتم بالأفراد و العمل	يهتم بالأشياء المادية	الاهتمام
يسأل	يأمر	الأمر
يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	يعمل جاهدا لينتج	الهدف
يكتسب الاحترام و الولاء	يأمر الأفراد باحترامه	الولاء و الاحترام
يقول نحن حققنا الهدف	يقول انه أنا حققت الهدف	الإنجاز
ينظر الى اليوم والمستقبل	ينظر الى الوضع الراهن	الرؤيا

المصدر: كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سولنغاز ، مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير ، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص 18.

تتبع قوة القائد من منحها إياه من جانب أعضاء الجماعة، وبمعنى آخر تكون قوة شرعية، أما نماذج الرئاسة فتعني أنها تستمد قوتها من قوة خارجية (أي من خارج الجماعة)، ويستمر هذا التأثير من خلال نسق منظم.¹

ثالثا: القيادة والسلطة

تعرف السلطة من وجهة نظر كتاب الإدارة التقليديين بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير و القدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإرادته و الامتثال لأوامر وتعليماته. وتفسير ذلك عندهم أن سلطة المدير الرسمية تستند الى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف التنظيم الذي يديره، وتقوم القيادة أساسا على عملية التأثير التي يمارسه المدير على مرؤوسيه لتوجيه جهودهم في العمل وصولا الى تحقيق الأهداف ، فالسلطة والقيادة تمثلان وسائل يجمعها هدف واحد وهو تحقيق الأهداف الإدارية للتنظيم.²

¹- فوزي ميهوبي، علاقة نمط القيادة بالمناخ التنظيمي بالإحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس و علم التربية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر 2012-2013، ص49.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مرجع سابق، ص267-268.

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة ومتطلباتها

إن للقائد تأثير يمارسه على موظفيه ولديه وسائله في ذلك تعتبر مصادر القوة لديه، بالإضافة الى متطلبات جوهرية والتي نعرضها كآآتي:

أولاً: مصادر قوة القيادة

هناك اختلاف بين الكثير من الباحثين و المهتمين بموضوع القيادة بشأن تفسير شرعية القادة الإداريين، فالبعض أرجعها إلى سلطة دينية، وآخرون إلى قدراتهم غير العادية، وآخرون اكتسبها بطرق قانونية نتيجة معايير موضوعة.

-**السلطة التقليدية:** بمقتضى هذه السلطة يدعي القائد أن هناك قوة إلهية يستمد شرعيته منها، وتقف بجانبه لحمايته ضد أي تمرد على سلطته، وبذلك لا يمكن نزعها منه.¹

-**السلطة الكاريزمية:** هي السلطة التي يكتسبها الفرد نتيجة الإمكانيات الخطابية والمواهب غير العادية التي يتمتع بها القائد، من خلال قدرته على التحليل و التعليل والإقناع.

- **السلطة القانونية:** هي المصدر المركزي الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم، وتتاسب هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل ، ومصدرها قوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومظاهرها القوة الفنية و التخصص، والخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره كالطبيب والمهندس، وقوة الإعجاب يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.²

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين، ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها "جون فراش" (John French) وبيترم رافين (Bertram Raven) حيث ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

1. **قوة المكافأة :** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافئة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.³

2. **قوة الإكراه:** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه، وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان الثواب إلى فرض العقاب مثل تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها.⁴

¹- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص30.
²- عطية صالح سعد هزاوي، أثر ونظريات القيادة الإدارية المميزة في الأداء الوظيفي في ليبيا، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية المرج، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 13، جانفي 2017، ص07.
³- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص163.
⁴- عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين:دراسة حالة سونلغاز، مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص14.

3. القوة المشروعة : وتستند هذه القوة على المنصب الذي يشغله القائد.¹
 4. قوة الخبرة: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد فينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم لقدرتهم ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.²
 5. قوة الإعجاب: وهي القوة المستندة الى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب و الاقتداء به.³
 6. قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، ومن أبرز أشكالها الآتي:
 - قوة التخصص: إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزا فيها عن غيره أو لأقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيماوي العريق في تخصصه، والخبير في عمله، يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين من الذين لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيماوية وهكذا.⁴
 - كما أن هناك من الباحثين من يضيف مصادر أخرى تتمثل في:
 - الصفات الخاصة: وهذا المصدر تقرره نظرية السمات، التي تنظر للقيادة على أنها صفات وخصائص تتوفر في القائد، وهناك من وصف هذه السمات بالمؤهلات الشخصية المميزة للقائد.⁵
 - التقاليد: إن التقاليد السائدة يمكن أن تمنح للشخص صفة القيادة رغم عدم توافر الصفات الثابتة فيه، والتي تقبلها أعضاء الجماعة كما هو الحال في أنظمة الحكم الملكية، وقد تكون الأقدمية سواء في العمر أو الخدمة هي المؤهل للقيادة وذلك شائع في المجتمعات القبلية والانظمة العسكرية.⁶
- ثانيا: متطلبات القيادة:**

يمكن اكتساب فهم أكثر لمعنى القيادة الادارية عن طريق استعراض مستلزماتها الأساسية ، والتي من بينها المتطلبات الجوهرية للقيادة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:⁷

1. القيادة في دالة القائد، المقاد، والموقف، والعلاقات بين هذه العوامل:

لقد أثبتت الدراسات أن القائد عليه التمتع بمجموعة من الصفات، لكن هذه الصفات لا تضمن دائما القيادة الناجحة ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار التابعين، حيث يعتبرون من العناصر المهمة في القيادة ، وحاجاتهم

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص197.

² - عز الدين أحمد العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف و مشاريع المنظمات الغير حكومية : دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص26.

³ - إبراهيم عبد الهادي الأسطل، دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016، ص56.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، 182-183.

⁵ - طارق البديري، أساسيات في علم الإدارة، القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ص 29.

⁶ - أحسن ماهر محمد صالح، مرجع سابق، ص86.

⁷ - جميل أحمد توفيق، القيادة أساسيات ونظريات، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 369-371.

ينبغي إشباعها عن طريق القائد، وبالإضافة الى ذلك فإن الموقف أو البيئة ينبغي أخذها في الحسبان، وتختلف صفات القيادة الناجحة باختلاف الموقف المعين.

2. يؤثر في القيادة دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور:

ويهتم هذا أساسا بكيفية اعداد البيئة للقائد، بحيث يمكنه أن يقود بفعالية، وهنا تتضح الأهمية الخاصة للعمل التنظيمي وأيضا الاتصال بين القائد والجماعة، وتبين الدراسات ان محاولة تغيير سلوك القائد بدون تغيير الجو التنظيمي سترتب عليه نتائج غير هامة، كما تبين أيضا أن المشاركة في المعلومات والمعرفة تساهم في فعالية الجماعة، ولذا يجب على القائد أن يأخذ دور القيادة المحددة بواسطة العمل التنظيمي ويثبت نفسه كمصدر للسلطة، وفي نفس الوقت عليه أن يظهر اهتماما حقيقيا لحاجات الجماعة ورفاهيتها.

3. ينظر أعضاء الجماعة الى القائد الناجح كشخص يتجاوب مع حاجاتهم:

وهذا العنصر يتداخل مع العنصر السابق ولكن أهميته تستدعي اهتماما خاصا، إذ يجب على القائد اشباع حاجات الجماعة من خلال توفير ظروف العمل الملائمة، ويساهم في وضع الأهداف الواقعية، وتحفيز الجماعة، ومقابل ذلك فإن التابعين لن يتأخروا عن مساندة هذا القائد، وعن بذل كل جهد لتسهيل عمله كقائد.

4. يتمتع القائد بالقدرة على تحديد جماعة العمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة: وينطوي هذا على اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذها، والتي تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحليله لمشكلات الجماعة داخل إطار العمل الخاص بالتنظيم كله.

5. يتحدد مدى وفاء القيادة بمستلزماتها بواسطة مدى تقدم الجماعة نحو هدفها:

أي يجب على القيادة أن تكون هادفة، وهذا لأن التقييم الرشيد للقيادة عند دراسة الادارة يعتبر مناسبا ومفيدا جدا، وذلك من خلال استعراض وقياس أنشطة الجماعة الموجهة نحو أهداف معينة مع تحديد مدى تحقيق هذه الأهداف.

لكن مع التغيرات الكبيرة التي أصبحت تشهدها المنظمات خاصة في بيئتها الخارجية، أصبح لزاما عليها البحث عن أنواع جديدة عن القادة والتخلي عن القادة التقليديين، كما يقول جاك وولش "Jack-Welch" المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكترونيك السابق: "إن عالم التسعينات وما بعده لن يكون من نصيب المدراء الملمين بجميع الأعمال والمتحدثين بها، اللذين يبدون لنا أنهم أشخاص أذكاء، فالعالم سيكون من نصيب القادة المتحمسين المندفعين، الذين لا يملكون قدرا هائلا من الطاقة فحسب، بل يستطيعون شحن من يقودونهم بالطاقة أيضا، ولذلك فإن الادارة تحتاج في الوقت الراهن إلى قائد عالمي، تتوافر فيه المواصفات العالمية التي تؤهله لأن يقف أمام تحديات العولمة بالتأمل العميق والدراسة التشخيصية حتى يكون على علم ووقعي بما يجري.

وتتمثل أهم هذه المواصفات في الخصائص التالية: كالثقافة ، والتفكير الاستراتيجي واللغة ، الإلتقان والابداع، التعلم المستمر والتفاوض، التنظيم والابتكار والتفويض.¹

المطلب الخامس: وظائف وصفات القائد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العلماء على إختلاف شاكلتهم ، فاهتم بها علماء النفس الإجتماعيون باعتبارها محورا أساسيا من محاور ديناميات الجماعة، وأهتم بها السوسولوجيون باعتبارها ظاهرة إجتماعية تتبثق من وجود الفرد داخل الجماعة عاملا من عوامل تماسك الجماعة وتضامنها وتنظيمها، وركز عليها الأضواء علماء الإتصال باعتبارها أسلوبا من أساليب الإتصال الناجح في الجماعة، كما ركز عليها السيكولوجيين جهودهم في هذا الصدد لمعرفة أهم الصفات التي تميز القادة عن غيرهم وأهم الوظائف المنوطة بهم، والتي نعرضها كما يلي:

أولا: وظائف القيادة

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة تتجلى في الأطر التالية:

1- التخطيط :

- التخطيط يتطلب من القائد سعة الأفق وبعد النظر، وحسن الاختيار من بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل وضع الأهداف لذا فالقائد:²
- يفكر جيدا في الأعمال والمهمات التي ينبغي انجازها والمشاكل المطلوب مواجهتها.
 - يحاول وضع هذه الأعمال على وفق أولويات مرتبطة بأهميتها أو التوقيت الزمني للإنجاز.
 - يحضر ويدرس الوسائل والإمكانات المتاحة (أفراد، أجهزة، أموال...) وكيفية تهيئتها بشكل مناسب.
 - يضع إمكانياته بصيغة خيارات وبدائل لدراستها ويسعى لاتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى كل من الأهداف المحددة.

- يهتم بوضع جدول أعمال بشأن ما ينبغي القيام به ويسعى لتوضيح التعليمات والإجراءات عن آليات التنفيذ والجدولة الزمنية.

- يركز كثيرا على جعل أهداف المخططة ذات متطلبات متحدية وغير اعتيادية بحيث.

- تمنح الأعضاء في فريق العمل المكلف بالتنفيذ للإبداع وحافزا على ضرورة تطور الإنجاز.

2- المسؤولية عن التنفيذ:

إن بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

¹ - ليندة فرخة، أثر الأساليب القيادية الادارية على اداء الموارد البشرية في المنظمة: دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص25-28.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، المدير، القائد، المفكر الإستراتيجي، ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 123.

3- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.¹

4- المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:

أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل و إعادة تعديل المسارات.²

5- المبادرة والابتكار:

بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها.³

6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

7- قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:

ترفع كل مؤسسة شعار يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة، الصفوة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.⁴

8- القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:

إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت، وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويثبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم

¹-Bruce W. Hasenyager, **Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management**, Greenwood Publishing Group, USA, 1996, sp .

² -Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman , **Achievement and motivation: a social developmental perspective**, Cambridge University Press ,GB , 2007, P.164

³ -Drucker, Peter, **The Practice of Management**, Harper and Row, USA, 2006, P.97

⁴ -Julie Morgenstern, **Time management from the inside out: the foolpro of system for taking control of your schedule-and your life**, Edition 2, Owl Books ,USA , 2004, P.64.

نظام المؤسسة، لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والالتزان العاطفي، والتوافق النفسي و الاجتماعي و الاتجاه الإيجابي نحو الناس.¹

ثانياً: صفات القائد

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء مع العلم بأن "جون أداير" حدد القدرات التالية:²

1. الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
 2. الثقة والإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة الزائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة.
 3. الاصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
 4. رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
 5. التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، بحيث لا تكن متكبراً أو متغطرساً.
 6. الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.
 7. توجيه المبادرات و المشاريع.
 8. التكامل و الصدق مع النفس، التكامل الشخصي.
 9. الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
 10. الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال
 11. ذلك من أجل تحفيز الآخرين.
 12. الإرتباط إلى الدور والخدمة من أجل قضية ما.
 13. إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.
- كما حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، هذه الصفات تتمثل فيما يلي:³
- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
 - الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
 - الإخلاص: يكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
 - النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
 - الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
 - الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.

¹ - John Baldoni: **Great motivation secrets of great leaders**, Volume 2004, McGraw- Hill Professional, USA, 2005, P.63

² - Kotter, J. P , **Leading change**, Harvard Business Review, USA , March-April 2007, P.88.

³ - Chandler Alfred , **Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise**, Doubleday, USA, 2007, P136.

- **التضحية:** يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- مهارات الاتصال و التخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل و تقويم الأداء الخ...

المطلب السادس: العوامل المؤثرة على القيادة

لاشك أن القيادة الإدارية حلقة تبادل و تأثير بين القادة و التابعين له، هذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا و سلبا، وأهم هذه العوامل هي:

1- السمات والأنماط الشخصية للقائد و سلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية.¹

2- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل إلى الاستقلال و يميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم للمسؤولية.

3- أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أم نوع إنتاجها أم الأساليب التنظيمية و هيكلها التنظيمي و أنواع القرارات و المهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية و جماعة العمل.

5- الظروف و العوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، فهي ذات أثر كبير في اتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي و إلا سيواجه كثيرا من المتاعب و الصعاب.

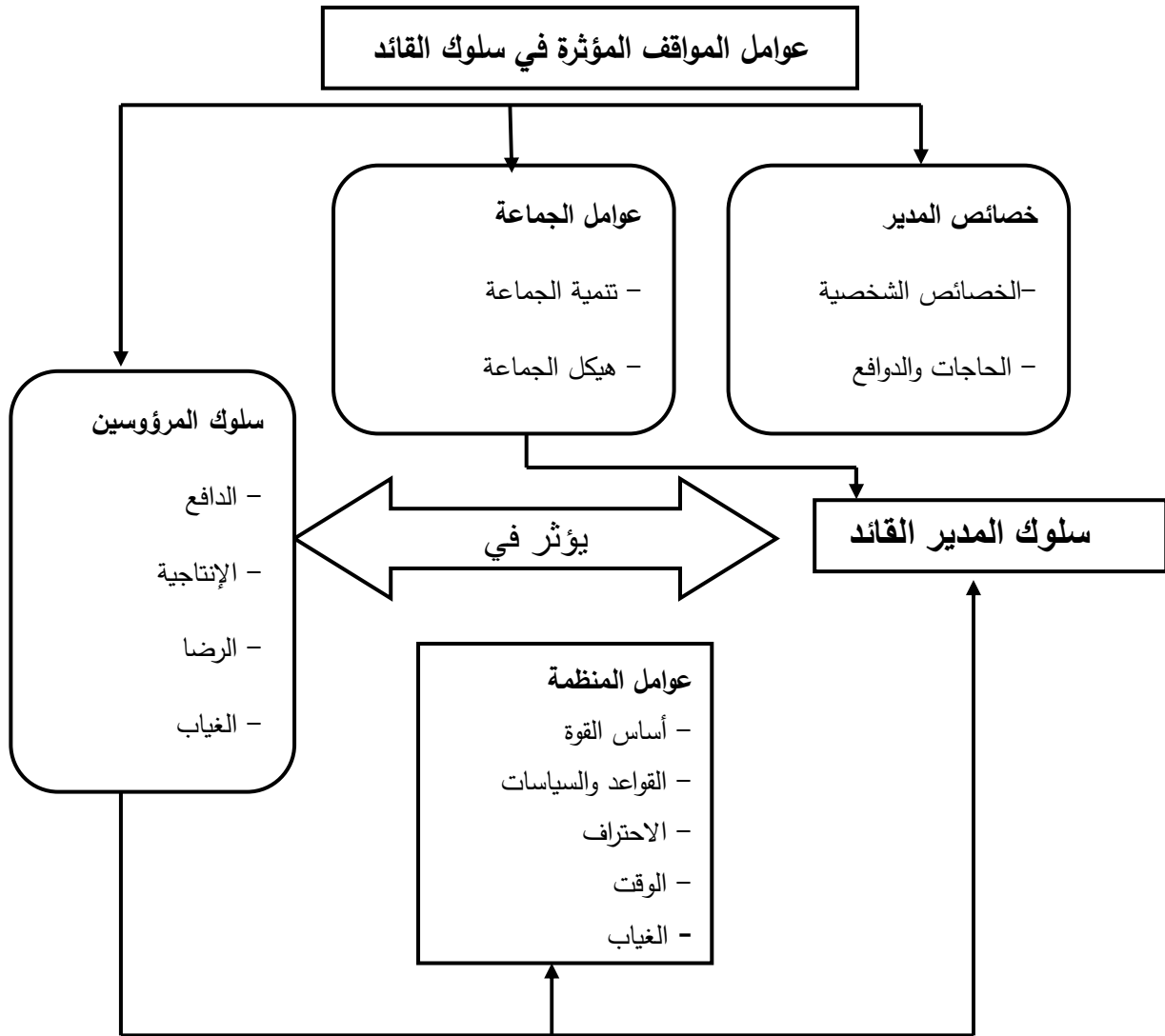
6- الموقف والضغط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين، وكذلك تلعب الضغوط الخارجية و الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.²

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد و محدوديته و الخلفية الشخصية و الخبرة العملية و العلمية، مقدرته على الاتصال و درجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه و للموقف و للمرؤوسين هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرته القائد على التأثير ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

¹ - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، 1995، ص 227.

² - حسن ماهر محمد الصالح، مرجع سابق، ص 82.

الشكل رقم (03): عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد.



المصدر : ماجد الفرا ، وآخرون ، الإدارة : المفاهيم و الممارسات، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص183.

المطلب السابع: التحديات التي تواجهها القيادة في المنظمة

منذ اللحظة الأولى التي يدخل فيها القائد للمنظمة تبدأ التحديات بالظهور، وهي تختلف من قائد

لآخر، ومن منظمة لأخرى، ويمكن إبراز التحديات والمشاكل التي تواجهها القيادة في ما يلي :

أولاً: المنافسة

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهنيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد و تأكيده في مواجهة كل التحديات و المتغيرات، وذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ثانيا: العولمة

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية و التجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية .

ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال أحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت .

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في اقل وقت ممكن وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

ثالثا: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل اكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك من احد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.¹

رابعا: التحديات التكنولوجية

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات الادارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقي تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

خامسا: اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما جعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية و استراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة والنشر ، الرياض، السعودية، 1995، ص 228.

سادسا: الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية . ومن هنا بدا القادة الإداريون يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.¹

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

إن نظريات القيادة لم تتوقف بالظهور بل تعددت وامتدت في اتجاهات متعددة بواسطة مساهمات وابداعات كبار الباحثين والرواد وأخذه بعين الاعتبار متغيرات محدداة جديدة لشرح القيادة، ومن هنا ظهور نظريات مفسرة للقيادة يمكن إبرازها كما يلي:

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة

يعتبر هذا المدخل من أقدم المداخل التي تفسر القيادة وتأثيرها على الآخرين وهو القدرة على القيادة في كل المواقف مرتبطة بتمتع الشخصية القيادية بسمه أو مجموعة من السمات، من خلال شخصية القائد ذاته، ومن نظريات هذا الإطار:

أولا: نظرية الرجل العظيم " The Great Man Theory "

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبو من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، وقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها .

ويعتبر " فرنسيس جالتون Galton " من أبرز الدعاة إلى تلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأكيدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها " جالتون" في 1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءا من وودز " Woods " وانتهاءا " بجينينجز Jennings" الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل المتميز.²

وتبين هذه النظرية أن القادة العظماء يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس، وتقرر هذه النظرية ان تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات وعلى ذلك

¹ - محمد بزيع حامد، ويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة الماجستير، تخصص: العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2006 ، ص 24-25.

² - حامد سمائي، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة: لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، رسالة ماجستير، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011، ص28.

فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظماء يتقاسمون تلك الصفات بصرف النظر عن متى وأين عاشوا وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدوه.¹

ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، وتعتبر هذه النظرية أن القائد يتمتع بقدر جاذبية شخصية وتتنظر الجماعة إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة وأنه منزه عن الخطأ وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل وهم يؤيدوه وأي إشارة أو تلميح تعتبر بالنسبة لهم أمر يجب تنفيذه.²

ثانياً: نظرية السمات "Trait Theory"

بعد جدل كثير حول نظرية الرجل العظيم ومعارضة أغلب العلماء ، والباحثين ، والمفكرين لها بدأ البعض يتجه الى القيادة من خلال مدخل آخر ، فبدأ البعض بملاحظة الصفات المشتركة بين القادة فظهرت نظرية السمات التي تقوم على أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص من ضمنها :

1. قدرات عقلية وابداعية : مثل الذكاء العام، والطلاقة اللغوية، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات.

2. خصائص جسمية: مثل الطول، والمظهر، ومستوى النشاط و غيرها.

3. خصائص شخصية: مثل الهيمنة أو السيطرة، وتقدير الذات، والمبادأة.³

وتوصل " سيسل جود" الى أن هناك سمات معينة لازمة للقيادة الناجحة وهي:⁴

- أن يكون معدل نكاء القائد أعلى من معدل نكاء مرؤوسيه و أن يكون ناضجا عقليا وعاطفيا.

- أن يمتلك القدرة على التعبير عن الأفكار بحيث يكون مقنعا لمرؤوسيه ومفهوما لديه .

- أن يمتلك الدافع الذاتي الذي يحفزه الى العمل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

- أن يكون لديه المهارة الإنسانية و الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.

ويلاحظ غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة.

وهذه النظرية حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

¹ - سعود أبو النور، نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري: لمديري المدارس الثانوية لمحافظة جدة، مجلة التربية، العدد27، كلية التربية، جامعة عين الشمس، السعودية، 2011، ص 14.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992، ص 301.

³ - عبد الفتاح السعود، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة ،الأردن ، 2012، ص 133.

⁴ - عبد الله القيسي، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 153.

ثالثا: نظرية الأنماط السلوكية

وهناك من يرى أن هذه المرحلة بدأت بالبحث عن القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من جهود وتطوير أفضل القادة العسكريين، وهي حصيلة حدثين الأول هو عدم القدرة على تحديد السمات طبقا لنظرية للقادة لتوضيح القيادة الكفاء والثاني هو حركة العلاقات الإنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن)، ولقد حاولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلا من سماته الشخصية، ولقد اعتقدوا بأن السلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل، حيث قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي تطلق عليها " أنماط القيادة" التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كبيرة على الآخرين، ولكن من سلبياتها إهمال القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك عدم استطاعتها للوصول الى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة، وقد ضمت عدد من الدراسات منها:

-دراسة ميشكان " Michigan " قام بهذه الدراسات العالم "Rensis Liker" في جامعة "ميشكان" وذلك بهدف تحديد نمط السلوك القيادي الذي يحقق الأداء الأفضل للمنظمة، ومن تم تحديد نمطين للقائد هما، القائد المهتم بالعمل، والقائد المهتم بالعاملين.

-دراسة "أوهايو" قام بهذه الدراسة كل من " رالف ستوجل Ralph Stogdill " و "فليشمان " Fleshman " وقد حدد نمطين للقيادة وهما (التوجه للعلاقات والتوجه للمهمة).

المطلب الثاني: النظريات الاجتماعية للقيادة

وينظر هذا المدخل إلى أن تحديد خصائص القيادة يرتبط بالموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه القيادة فالقائد الفعال في موقف، قد لا يكون فعالا في موقف آخر وذلك يعود إلى أن المناخ الاجتماعي لكل موقف يتطلب سمات وصفات معينة، ومن هنا ينظر للقيادة رياضيا بأنها دالة للموقف الاجتماعي.¹ ويسمى هذا المدخل بالموقفي نظرا لأن أصحاب هذا المدخل علماء الاجتماع يرون أن في الموقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، ويسمى أيضا بالمدخل الوظيفي كما أشار له المصدر ذاته لأن أساس القيادة هو أساس وظيفي تخصصي، فالقائد هو صاحب المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف، وهو الذي يلم بدقائق الوظيفة وظروفها،² وهناك من يؤكد أن مؤيدي فلسفة المدخل الموقفي هو أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة، ومن أهم نظرياتها نذكر:³

-النظرية الموقفية: "Stuational Theory" و هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما ، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل حسب صفات أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.⁴

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، بدون طبعة، مرجع سابق، ص 351-352.

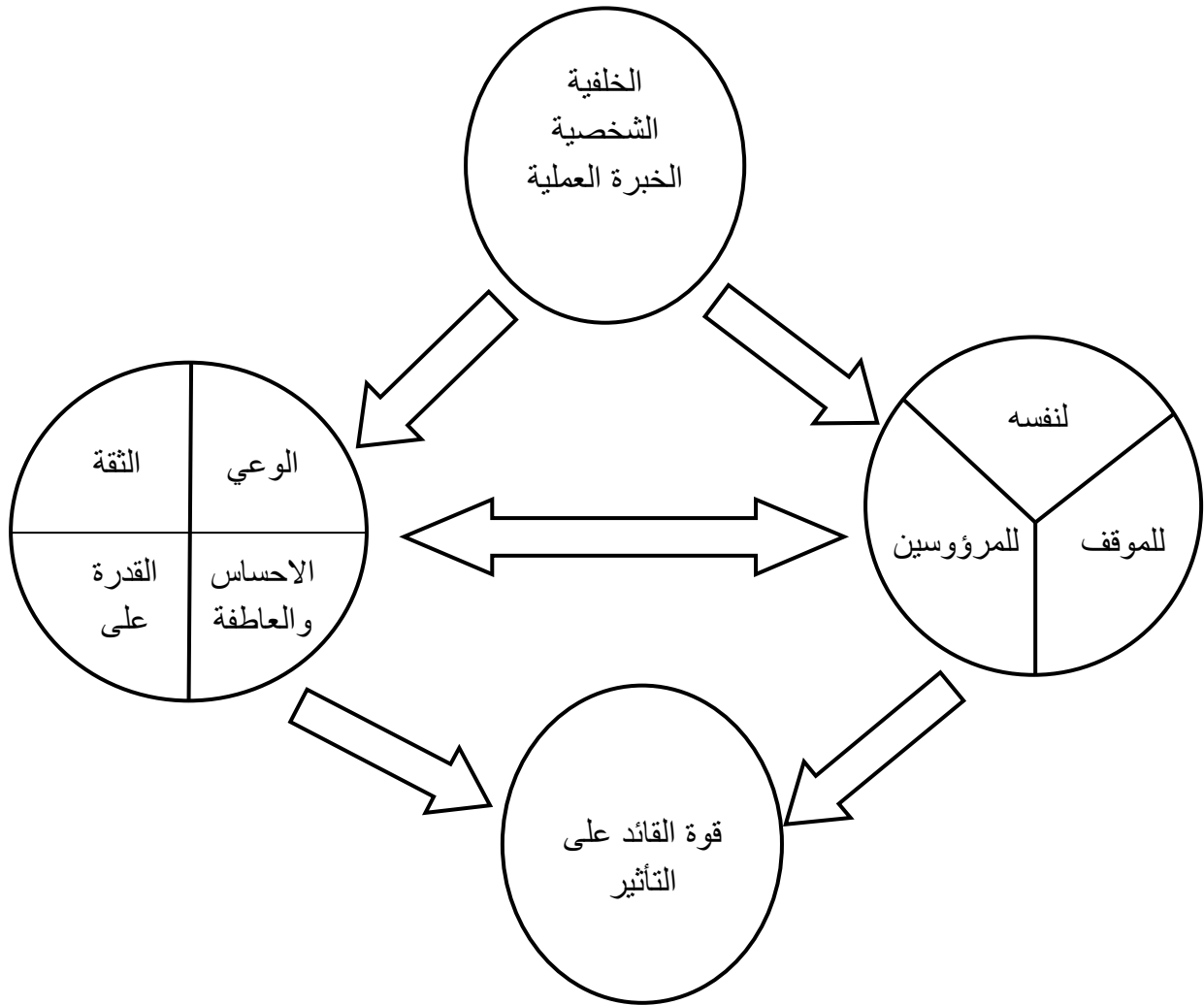
² - خالد الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية : دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، بدون []خصص، قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، جامعة نايف الأمنية ، الرياض، السعودية، 2005، ص 19.

³ [] وفاق طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين : دراسة ميدانية المؤسسات العامة في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة []خصص: مالية ومصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 30.

⁴ - طارق السويدان، فيصل بارشر اهيل، صناعة القائد، ط 4، دار الأندلس الخضراء، السعودية، 2006 ، ص 114.

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة ، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم.¹ حيث أن المواقف القيادية تختلف من منظمة الى منظمة أخرى ، وذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث حجم العمل ، نوعية العمل ، والمهارات والظروف البيئية المحيطة التي تلعب دورا بارزا في تحديد نوعية القيادة فقد بدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والمؤثرات المختلفة في المنظمة.² ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل:

الشكل رقم (04): نظرة متكاملة للقيادة



المصدر: ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995، ص 354.

¹ - محمد القريبوي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003، ص 185.

² - ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995، ص 354.

المطلب الثالث: النظريات التوفيقية للقيادة

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين السماتي والاجتماعي ، وينظر هذا المدخل للقيادة على أنها ثمرة للتفاعل بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ، ويتحقق نجاح القيادة بتفاعل هذه العناصر الثلاثة، أي تفاعل بين الشخصية القيادية وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل ، وعلى وجه الخصوص المجموعة العاملة.¹

في السياق ذاته بين " الوهبي" بأن علماء الإدارة يفضلون هذا المدخل حيث إنه يركز على خصائص القيادة الإدارية ، وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين، والتي بدورها تجعله قادرا على حل مشكلاتهم، ومواجهة مشكلات العمل بنجاح، ومن أبرز النظريات التي ظهرت في إطار المظهر التوفيقية.²

- النظرية التفاعلية "Interactionnel Theory"

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لقصور النظرية الموقفية وعدم كفايتها، إذ أن الدراسات التي قام بها أنصار نظرية الموقف لم تأخذ في عين اعتبارها أهمية دور المرؤوسين كعامل هام في تحديد الصلاحية للقيادة و تعد القيادة وفقا لهذه النظرية، عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة وهي:³

السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة، ومن ثم فنجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، وهكذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد، والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر به، والموقف يتأثر به، والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها، والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعا، فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

والنظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

- لم تنكر النظرية أهمية النظريات السابقة.

- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

وهذا من خلال العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معه لمواجهة مشاكل العمل ، وتمكنه بالتالي من أداء دوره القيادي بنجاح.

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية ، بدون طبعة، مرجع سابق، ص 372-373.

²- خالد الوهبي، مرجع سابق، ص 20.

³- سعود بن النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 2001، ص 325.

إلا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية، ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية،¹ وهذا ما سنقوم بعرضه.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة

الحياة تتطور يوماً بعد يوم، فالتكنولوجيا دخلت الى جميع نواحي الحياة، وأصبح العالم كله عبارة عن قرية صغيرة، وعليه فلا بد من تطور وتغيير كثير من النظريات والمفاهيم والأساليب لتواكب هذه النهضة العلمية، وعلى صعيد مداخل ونظريات القيادة، أثبتت التطورات الحديثة عدم كفاية مداخل القيادة السماتية، والموقفية، والتفاعلية على تحديد خصائص القيادة، مما حدا بالعلماء بالبحث في ذلك الاتجاه.² ومن النظريات التي برزت في هذا الجانب:

أولاً: النظرية التحويلية

هي القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات، وهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بأن يرى الحاجة الى التغيير المنشود وتتجزه بفعالية، ومن بين مهام قيادة التغيير التحويلية الدخول في شراكة أو اندماج مع مؤسسات أخرى وخلق مجموعات عمل وثقافة مؤسسية قوية.³

ويعرف بيرنز "Burns" القيادة التحويلية بأنها "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة".⁴

أما باس "Bass" فقد عرف القيادة التحويلية على أنها "النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام و الإنسانية".⁵

وعرفت القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلاً من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، فالقائد يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والسلام والإنسانية.⁶

وهناك أربعة مهام رئيسية للقائد التحويلي وهي:⁷

- تحديد الرؤية "صورة المستقبل المنشود" يوضح للأتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، وتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، مرجع سابق، 383.

² - علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 60-61.

³ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، الأردن، 2004، ص 29.

⁴ - Burns, J.M, Leadership, Harper, USA, 1978 , p19

⁵ - Bass, B. M , Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press ,USA , 1985,p22

⁶ - نهاية التلواني، وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للنجاح للأبحاث المجلد 27، العدد 04، كلية العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2013، ص 736.

⁷ - طارق سويدان، فيصل باشراحيل، مرجع سابق، ص 108.

- إيصال الرؤيا للأتباع فلا قيمة لها مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.

- تطبيق رؤيا القائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي ويحدثهم من فوق عن مستقبل والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطبيق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية هذه هي المهمة الرابعة للقائد الفعال، فبعد أن يحددها الرؤية ويوصلها لأتباعه ويعيشها ويطبّقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية التزام أتباعه بها.

ثانياً: النظرية الإستراتيجية "Strategic Theory"

هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة أن تكون عليه في المستقبل، عرفها "Mintzberg & Quinn" بأنها "عملية وضع الأهداف التنظيمية وتوجيه جهود العاملين وأصحاب المصالح نحو انجاز الأهداف التنظيمية" وحسب المصدر ذاته خصائص القيادة الاستراتيجية تتمثل في: الرؤية المتميزة، القدرة على تحقيق التوافق، القدرة على الابتكار الإداري، التركيز الإستراتيجي على الأفراد، القيادة الأخلاقية.¹

و القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، وينحصر نشاطها في الأمور الخمسة التالية: تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام وتطوير الاستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الإستراتيجية وبالتالي القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح المنظمة أو فشلها، فهم المفكرون والمخططون إستراتيجياً و المسؤولون عن التميز والمنافسة وطريقتهم في التفكير والتصرف، والأهداف التي يبنونها تجعل لهم جاذبية شخصية عند الآخرين، الأمر الذي يدفع بالآخرين إلى الأداء أكثر، والعمل من أجل تحقيق الأهداف.²

ثالثاً: النظرية الأخلاقية "Moral Theory"

مصطلح الأخلاق بصفة عامة يعني مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ في المواقف المختلفة، والأخلاقيات إدارياً معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم، والتي تبرز في تعامل المنظمة مع العاملين، وتعامل العاملين مع المنظمة، وتعامل كل من المنظمة والعاملين مع الجهات الخارجية، وهنا يتجلى دور أحد الركائز الأساسية للمنظمة الأخلاقية وهو القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال التزامهم بالقيم والمعايير الأخلاقية، وتنميتها وبنائها ونقلها في المنظمة، وتحفيز ومكافأة العاملين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي، والمعززين له، وفي المقابل تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية.³

و مفهوم القيادة الأخلاقية يؤكد على أن العلاقة بين القائد والتابع تتميز بمشاركة حقيقة لاحتياجات وطموحات وقيم متبادلة، وللتابع الحرية في اختيار القائد، وللاستجابة أو الرفض لمبادراته والقادة ملتزمون

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 131

² - محمد الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 37-38.

³ صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص 78-79.

ومسؤولين بواجباتهم وعطائهم أمام التابعين، وبالتالي القيادة الأخلاقية تتحدر من الاحتياجات الأساسية للتابعين وطموحاتهم.¹

تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات مجموعة القيم والمعايير المعتمدة اجتماعيا، وبناء عليها يتم الحكم على الصواب والخطأ في السلوك، وتتكون وتتطور عند أفراد المجتمع نتيجة المعتقدات الدينية، وعادات وتقاليد وخبرات وتاريخ وثقافة المجتمع، والنظراء والجماعات المرجعية، وقادة الرأي والأدوار النموذجية، وخبرة العلمية والتعليمية، وهي ضرورية في تكوين المجتمع، والمحافظة على استقراره وأمنه، والقائد الأخلاقي هو الذي يلتزم ويتميز بالأخلاقيات مع الآخرين في المجتمع وفي المنظمة، وفي الوزارة، فهو ذو رؤية أخلاقية، وصادق، ونزيه، وعادل، وملتزم بالعهد الخ... وهذه بدورها تقنع الآخرين بشخصية، والتعامل معه دون إكراه، والتفاني في العمل لتحقيق الأهداف، وذلك كون هذه الأخلاقيات تتلاءم وتتوافق مع قيمهم ومبادئهم، وبالتالي هي أكثر أمانا لهم.²

رابعا: النظرية الكارزمية "Charismatic Theory"

ويطلق عليها أيضا القيادة الإلهامية أو الزعامية، وقد جاء بها "روبرت هاوس Robert House" سنة 1977، حيث طور المفهوم القديم للكاريزمية التي جاء بها "ماكس ويبر Max Weber" سنة 1947، والذي كان يرى أن القائد الذي يتبع الأسلوب الكاريزمي الكلاسيكي يتصف عادة لامتلاكه للسلطة التي يستغلها في التأثير على مرؤوسيه، ويكون مهتما بالعمل فقط.³

أما القائد الكارزمي الحديث يمتلك الشخصية الجذابة الملهمة للآخرين، والمؤثرة فيهم، والخالصة لعقولهم ومشاعرهم وبالتالي تحريكهم نحو أهدافها بيسر وسهولة ودون عراقيل، فهي شخصية لها قبولها إلهيا، وهذا المصطلح قديم حديث، وزاد أهميته حديثا التواصل وانجاز الأعمال الكترونيا عبر شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت)، فهذه الشخصية تؤثر في العاملين في المنظمة ذاتها سواء عن قرب أو بعد.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية

سننطلق في هذا المبحث إلى الأنماط القيادية الثلاث (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) والتي كانت معروفة في الإدارة بشكل محدود إلا في القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيقها في مجال الإدارة، مستعينا بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال فقد كانت النتائج التي توصلت إليها تجارب "هوثورن" ولأفكار التي تبناها "جورج ألتون مايو" أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأنماط، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة أيوا الأمريكية في أواخر الثلاثينات من القرن الحالي، والتي أوجدت مدخلا أساسيا وهاما

¹ - إيمان الحسين، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة دمشق، سوريا، مجلد 27، العدد 4، ص 427.

² - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 308-309.

³ - صالح حميدات، قيادة العنصر البشري ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي المختار، غنابة، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 71.

لدراسة الأنماط القيادية الثلاثة وكشفت عن نتائج هامة ترتبط بالأثار التي ترتبت على كل نمط منها والعوامل المحدد لها ، وسنعرض فيمايلي هذه الأنماط كل على حدى مع التطرق للعوامل المحددة لها.

المطلب الأول: نمط القيادي الديمقراطي

الديمقراطية هي كلمة يونانية "الديموقراطية" أي "ديموس" وتعني الشعب، "كراطوس" وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية ويعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم.¹

حيث أنه في ظل هذه القيادة، فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ أو التقويم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاحنات والمشكلات بينهم، ويقول الله عزل وجل في كتابه ﴿ولو كنت فظا غليظا القلب لنفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر﴾.²

ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، وأن القرار في الأخير يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.³

ويتصف القائد الديمقراطي بالخصائص التالية:⁴

1. أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.
2. أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.
3. يعطي أفراد الجماعة الحرية في الاختيار ، وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
4. يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للتفاعل والذي يمثل نموذجا يحتذى به.
5. يشرف على (أمر الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد والقائد.
6. يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته وابتعاده عن الأساليب العدوانية و التسلطية.

المطلب الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) ويعتمد القائد بموجب هذا النمط على السلطة الرسمية المخولة له بحسب قوانين وأنظمة المنظمة، ويميل القادة الذين يستعملون هذا النمط إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط

¹ - روز نتال بودين، الموسوعة الفلسفية، ترجمة سمير كرم، ط 4، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان، 1987، ص 210.

² - من القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.

³ - علي أحمد بن عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 44.

⁴ - صبحي سيد، الإنسان وسلوكه الاجتماعي، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، ص 121-122.

والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر، وغالبا ما يعزى ذلك الى عدم الثقة القائد بإمكانيات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب.

وبين "عليان" أن القائد الأوتوقراطي يتصف بالاعتزاز بالنفس، والثقة المطلقة والكبرياء، وعدم الاعتراف بأخطائه، والتفاخر بنفسه وانجازاته، والقسوة وعدم المبالاة بالمشاعر والعواطف الإنسانية، والبحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، والاحتفاظ بالأسرار لذاته وإلقاء اللوم الدائم على معاونيه متى ما فشل.¹ ومن أهم ما يميز هذا النمط القيادي أنه يستخدم السلطة الرسمية أداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ويتصل من الفشل عن طريق اتهام مرؤوسيه بأنهم السبب في عدم النجاح نظرا لقصور مهاراتهم وإمكانياتهم ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي، وهو لا يثق في قرارات مرؤوسيه مما يسهم في ازدياد روح الشك وريبة في العاملين معه، وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق، كما أن القائد الأوتوقراطي ينسب كل نجاح في إدارته لنفسه ولأسلوبه القيادي وكأنه يعمل وحده دون معاونيه الآخرين ويتصل من الفشل عن طريق اتهام مرؤوسيه بأنهم السبب في عدم النجاح نظرا لقصور مهاراتهم وإمكانياتهم.²

ويقسم "فابلو" هذا النمط القيادي الى ثلاثة أشكال وهي كالاتي:³

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد : الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف.
- الأوتوقراطي الخير : الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف من أجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته .
- الأوتوقراطي المناور : الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم شاركوا في صنع القرار في حين انه هو الذي اتخذ القرار بنفسه .

ومن خصائص القائد الأوتوقراطي ما يلي:

- 1- تتمركز السلطة في يده ويصدر بصفة منفردة الحل والتعليمات وأساليب التنفيذ.
 - 2- لا يقبل مناقشة قراراته وتعليماته. وينسب النجاح لنفسه والإخفاق لمرؤوسيه.
 - 3- لديه قدرة قليلة في الثقة من قدرات المرؤوسين.
 - 4- يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.
 - 5- لا يقوم باطلاع أهدافه الى المرؤوسين.
 - 6- لا يميل الى العدوانية ولا يتردد في انتقاد الأفراد ولا يهتم بشعورهم.
- وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تغشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوي كثيرة منها:⁴

¹- ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 189.

²- زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص247.

³- محمد صالح حسن ماهر ، مرجع سابق، ص 72.

⁴- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2005، ص 260.

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد و التابعين.
- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين و قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التقاهم المتبادل.
- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العملي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة من القيام بكل المهام المعقدة.
- ومن بين أهم سمات القائد الأوتوقراطي هي:¹
- قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين.
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين.
- عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة.
- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمنظمة، حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، أما من يعارضه فإنه يستخدم معه بعض أنواع العقاب مثل : الخصم من الراتب عدم الترقية الخ....

المطلب الثالث: النمط القيادي الحر

قادة هذا النمط يتقصدون الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثابتة عندما يطلب منهم ذلك، وأن هذا النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة، ويطلق عليها أيضا: القيادة الترسلية، و المساهمة، والموجهة، في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الافراد، إلا أن هذا الاسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهاجا ثابتا.²

إن نمط القيادة الحر يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة في أنه يستهدف توجيه مجهودات الافراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الإنتاج وتركز القيادة الديمقراطية اهتماما أكبر على المرؤوسين، ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي:³

¹ - فاروق عبده فلية، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 233.

² - حسن محمود حسن ناصر، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، مذكرة ماستر، غير منشورة ، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2010 ، ص 48.

³ -خواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، مرجع سابق ص 253-255.

- إتجاه القائد الى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه.
- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .

وهناك من يضيف بعض الخصائص:¹

- اتباع القادة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع الأسلوب القيادة الحر يرى أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح لمرؤوسيه فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى الى الصواب من خلال تحليله وتقييم ومراجعته للعوامل التي أحاطت اتخاذ القرار.

ويمكن إجراء مقارنة بين الأنماط الثلاثة السابقة، وتوضيحها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (03): مقارنة بين أنماط القيادة (الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، الحر)

الحر "الفوضوي"	الأوتوقراطي	الديمقراطي	النمط المميزات
سريع	بسرعة	بطيء و مكلف	اتخاذ القرارات
لا يمكن التنبؤ به	ممتاز	ضعيف	التعامل مع الطوارئ
بطيء و صعب	سهل	بطيء	التناسق بين الأفعال
مرتفع جدا	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	الإبداع
صعب و بطيء حدوثه	يتم بسرعة	صعب و بطيء حدوثه	إحداث التغيير التنظيمي
لا يمكن التنبؤ به	لا	نعم	تدعيم فرق العمل
قد يكون منخفضا أو مرتفعا.	منخفض	يميل الى الارتفاع	رضا العمال

المصدر: محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، 42.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص247

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرضنا الى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح و التي تقترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملتا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره ، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين، ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات وظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد وسماته والمرؤوسين و خصائصهم والموقف ومتغيرات لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط ومميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف، ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على نظام إدارة الجودة الشاملة، التي تكون مصدرا لتحقيق التميز كفاءة الأداء وتقديم منتجات وخدمات ذات نوعية عالية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

القيادة وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن حرية التجارة الدولية وما تتطلبه من إزالة الحواجز الادارية وتخفيض الرسوم الجمركية المانعة أو المعوقة لانتقال السلع عبر كافة الدول وازالة الدعم الانتاجي الذي تقدمه الحكومات بهدف تخفيض الاسعار والنجاح بالمنافسة في أسواق التصدير دون جهد إداري أو فني أو تطبيق أساليب علمية تحقق الوفرة الاقتصادية المطلوبة فرضت على كافة المؤسسات الانتاجية والخدمية بذل جهود متضاعفة للفوز في سباق المنافسة الصعبة في الاسواق العالمية، وهو ما يتطلب الاستعانة بمدخل ادارة الجودة الشاملة لتحقيق هذا الفوز المنشود في حلبة المنافسة العالمية.

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة و تطبيق منهجيتها، على مدى قناعة و إيمان القيادة في المنظمة بفوائدها و ضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة، و إيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، بهذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم و مؤازرة قوية منها لها، على اعتبار منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة و تطبيقها قرار استراتيجي يمس مستقبل المنظمة.

إذ أن تطبيق هذا المنهج يحقق للمؤسسات إنتاج منتجات خالية من العيوب من الناحية الفنية والبيئية ويضمن تحسين الجودة الفنية والإدارية بشكل مستمر للوصول إلى إرضاء العملاء الخارجيين، بل والعمل على إستباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض التكاليف دون اخلال بالمتطلبات الفنية واعتبارات جودتها و إختصار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز العمليات التفصيلية المطلوبة.

ولا يخفى أن الجودة الشاملة كمنهج إداري يحرص على تحقيق التوافق بين احتياجات وتطلعات العملاء داخل المنظمات وخارجها والموردين في بيئة المنظمة، كما أن إدارة الجودة الشاملة تحدد طرقا محددة لتحليل العمليات الانتاجية والخدمية وتقتراح أدوات لوصف الواقع وتحدد طرق العمل اللازمة للتعامل مع المشاكل وتحرص على وجود توافق بين كافة المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة في جميع الأقسام والأعمال والوظائف.

وفي هذا الفصل سنتناول دراسة هذا المنهج من خلال التطرق لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مع التطرق للمرتكزات النظرية لهذا المفهوم.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه قصد تطوير وتحسين نوعية وأداء منتجاتها وخدماتها لتتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الشديدة التي يشهدها السوق بمختلف منتجاته المحلية والأجنبية، خاصة مع إزدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة.

المطلب الأول: تعريف الجودة

بالرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أنّ هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء.

لغة: كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد نقيض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاده، عده جيّدًا (ووجد جيّدًا أو أطلب جيّدًا)، وأجاد الشيء يجوده (جوده) أي صار جيّدًا.

إصطلاحا : تعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualités ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أمّا كلمة جودة من أصل اللغة تعود الى (النوع) أخص من الجنس وقد (تنوع) الشيء أنواعا وتعبّر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبّي رغبات من يشتريها أو يستعملها.¹

يعرفها بانك "BANK(2000)" "أنها الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية".

ويرى فيشر " Fisher (1996) " أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للإفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوص عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك".²

عرف مركز التجارة الدولي "International Trade Centre" الجودة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:³

✓ التركيز على السلعة المنتجة.

¹- يوسف عجم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص 55-56.

²- محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 19.

³- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير لنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 29.

✓ التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

✓ التركيز على الزبون.

✓ التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك.

تمتاز جميع مفاهيم الجودة المشار إليها أعلاه باختلاف وجهات النظر فيها رغم من موضوعيتها واختلاف المدخل الذي تعتمد عليه والمستخدم في قياس جودة التنافس والجدول التالي يلخص مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل.

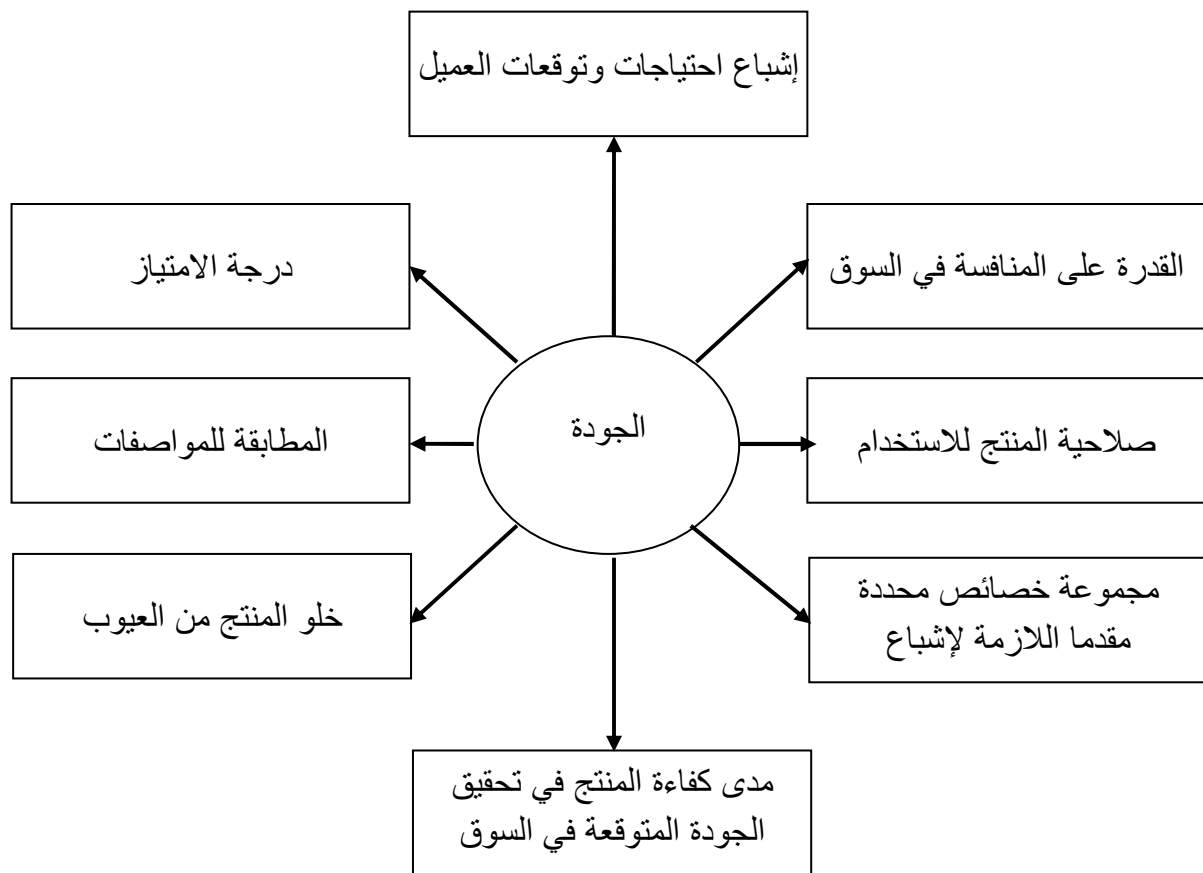
جدول رقم (04): مفاهيم الجودة في نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	الملاءمة للاستخدام Fitness for use	جوران (Juran)
المستهلك	الملائمة للغرض Fitness for Purpose	ديمينغ (Deming)
المستهلك والمورد	سب خصوصية المستخدم None Specific	جارفين (Garvin)
المورد (المجهز)	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	كروسيي (Crosby)
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم None Specific	اشيكاوا (Ishikawa)
المورد (المجهز)	رضا المستهلك عند أقل تكلفة Customer satisfaction at the Lowest cost	فيجنبوم (Figenbaum)
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم None Specific	تاجوكي (Taguchi)

Source: Juran, J, and Grynaf, **Quality Planning and Analysis**, 3 th Ed, , Mcgraw Hill, USA 1993, P4.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الجودة تشمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية، التسويقية، العمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء، ويمكن التعبير عنها بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): التعريفات المختلفة للجودة



المصدر: محمد سمير أحمد، الجودة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط1، دار النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 62.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

رافق مفهوم الجودة اهتمام الإنسان منذ العصور الموعلة في القدم، وعليه يرجع مفهوم الجودة وعملية السيطرة عليها إلى شرائع حمورابي، إذ تضمن إحدى شرائعه مقولة: "إن البناء الذي يبني بيتا وسقط البيت ويقتل ساكنه أن يعاقب بالموت" وهذه المقولة تؤكد أن مسألة حمورابي تضمن أول القوانين التي أولت اهتماما خاصا بالجودة بشكل عام وجودة أعمال البناء بشكل خاص، كما أشارت معايير التصميم تقطيع ونحت الصخور الأهرامات إلى اهتمام قدامى المصريين بالجودة ورقابتها، إلا أن الدين الإسلامي أولى اهتمام وتأکید عن العمل وضرورة إتقانه وهذا الإتقان ما هو إلا تأكيد على الجودة، وحديث الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم عن إتقان العمل دليل اهتمام الدين الإسلامي بالجودة وهنا تظهر حقيقة مهمة أن العرب بشكل خاص والمسلمين بشكل عام هم أول من اهتموا بالجودة قبل غيرهم.¹

و مما يزيد من أهمية و مكانة موضوع الجودة، ارتباطها بقيم ومعتقدات الدين الإسلامي الحنيف، فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد و هو ما نصت عليه الآية القرآنية حيث

¹ - ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 15-16.

قال الله تعالى ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾¹، ومن الإسهامات التاريخية نذكر منها
بإيجاز المراحل التاريخية لتطورات إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع ونتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.²

ثانياً: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له شكلاً وهيكلًا تنظيمياً.
- كبر حجم الانتاج بسبب استخدام الآلة .
- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة).
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في الانتاج، وهنا لم تعد الرقابة على الجودة من قبله.

ثالثاً: مرحلة الإدارة العلمية "الفحص" (1910-1930)

تميزت هذه المرحلة في البداية بظهور نظرية "تايلور"، التي اهتمت بالتنظيم العلمي للعمل، والتي تقوم على الفصل بين مراحل: التصميم، التحضير، المراقبة، وبين مرحلة التنفيذ، ثم ظهر بعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح مراقبة الجودة، التي فصلت بين أقسام الإنتاج وأقسام المراقبة، وركزت على المراقبة النهائية للمنتجات بواسطة المراقب الذي كان سنة 1910 رئيساً للعمال، مهمته مراقبة العامل أثناء تأديته لعمله.⁴
و يمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج و المفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.

¹-من القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.

²- عمر وصفي العقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص 22 .

³- عمر وصفي العقيلي، نفس المرجع، ص 22.

⁴ - C.N.R.S (Centre Nationale de la Recherche Scientifique) , Sensibilisation Qualité, France, Mai, 1998, p 03.

رابعاً: مرحلة الرقابة على الجودة (1930-1950)

إن أهم رواد هذه الفترة هم الرواد والمفكران الأمريكيان "إدوارد ديمينج" والملقب بأبي الجودة وكذلك "جوزيف جوران"، واللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص و الإختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية في المنظمات الاقتصادية.¹

إن "إدوارد ديمينج" مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية و قد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل و قد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته و أساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة الشاملة.

و قدم "جوزيف جوران" مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك و ساماً تقديراً لمساهمته الفاعلة، و قد ركز "جوران" على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي "العمليات" و كذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، و لذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين و تحوز على رضاهم مع عدم إحتوائها على العيوب أو النواقص.²

خامساً: مرحلة توكيد الجودة (1950م-1980م)

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدا و عمقا من المداخل السابقة له تاريخيا، فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل و التنسيق بين برامج الإدارة، و لأول مرة أيضا يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة.

وهذا ما أكده فليب كروسبي، من خلال إتيانه لفكرة المعيبات تساوي صفر (zero defect) في إطار العمليات الإنتاجية، حيث إنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة و كذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام و أساسه منع وقوع الخطأ، و يجب ملاحظة أن أي مرحلة تالية من مراحل المدخل التقليدي لم تستبعد سابقتها و لكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع و أعمق و أشمل.

سادساً: مرحلة إدارة الجودة (1980م-1990م)

وظهرت في هذه المرحلة أدلة ومواصفات الجودة، والبرامج الإلكترونية لإدارة تأكيد الجودة، وشيوع مفهوم أن الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة، بالإضافة الى ظهور المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة.

¹ - فالح شجاع فالح لعسيلي ، مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

² - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص 26.

سابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1990م - حتى الآن)

وفي هذه المرحلة ظهرت مفاهيم إرضاء العملاء، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، ومفاهيم إدارة التغيير للأفراد والمنظمات، ومفاهيم فرق العمل وأدوات التحسين المستمر، بالإضافة الى ظهور وانتشار جوائز الجودة والتميز والتي وضعت أسس شاملة لمفاهيم التميز المؤسسي المبني على مقاييس ومؤشرات واضحة ومحددة للجودة الشاملة داخل المنظمات التجارية والحكومية.

من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يركز على محاور ومكونات أساسية هي:¹

1. محور يركز على الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة.
2. محور يركز على العامل الانساني (من حيث التدريب والإبداع وبناء فرق العمل والاتصالات والتطور و التغيير و الالتزام وضمان فعالية الاتصالات).
3. اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن استعمال مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح جد مهم في المؤسسات الإنتاجية والخدمية خاصة مع التطورات الراهنة الذي يشهدها العالم، ولذلك أصبح من الضروري معرفة هذا المدخل وما هي خصائصه.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لكي نتعرف بالتفصيل على مصطلح إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)،

(TQM) يبدو من المناسب أن نوضح مكونات هذا المصطلح كالاتي:²

- الإدارة **Management**: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل التحسين المستمر.
- الجودة **Quality**: تعني درجة رضا المستهلك ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته بل يتجاوزها بما يضمن إبعاده ورضاه مستقبلاً وبما يضمن الاستمرار في البقاء و الامتياز و القدرة على المنافسة.
- الشاملة **Total**: تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات الزبون و انتهاء بتقويم رضا (الزبون) عن المنتجات أو الخدمات المقدمة له على أن يؤخذ مفهوم الشمولية ليعم كل أجزاء ومستويات المنظمة أفراداً وأقساماً وبما يضمن تحقيق القدرة على إحداث التناسق الفعال بين البيئة الداخلية والخارجية.

¹ - محمد سلطان حمو ، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 15-16.

² - نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 144-145.

ولقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال ومن بينها مايلي:
حيث عرفها **معهد الجودة الفدرالي** أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل سين المستمر في العمليات وخدمة المنظمة".¹

ووفقا لتعريف "**British Rail Ways board**" فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى أن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين، ولذا فقد حدد كول "**Cole**" مفهوم ادارة الجودة الشاملة "بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات مثلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير".²

ويعرفها سونيل "**Sunil**" بأنها طريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا، وذلك في إطار التركيز على العميل والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية".³

أما بهارات واكلهوا "**Baharat Wakhu**" فقد عرفها " أنه التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت".⁴

تعريف منظمة "**أيزو ISO**" إدارة الجودة الشاملة "هي منهج إداري لمؤسسة أو شركة، يركز على الجودة، و تعتمد على مساهمة جميع الأعضاء و تهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل و الاستفادة جميع أعضاء المؤسسة و المجتمع أيضا".

وعرفت أيضا على أنها عقيدة أو عرف متأصل و شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع أصحاب المصالح الآخرين.⁵

وهناك فروق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك فروقا بين ثقافة المنظمة التي تتبع مدخل إدارة الجودة الشاملة والتي تتبع المفاهيم التقليدية للجودة، ويمكن توضيحها باختصار كما هو مبين في الجدولين التاليين:

¹ - محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص21.
² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص75.
³ - Babbar sunil, **applying TQM to Education Instruction International**, journal of Management, USA, 1995, P 7.

⁴ - حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص17-18.
⁵ - شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصاريف الإسلامية العامة في قطاع غزة رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، بدون صفحة.

الجدول رقم (05): فروق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	إدارة الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود	أفقي ومرن
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التعامل مع الخطأ	بعد حدوثه يبحث علاجه	الانتبؤ بالخطأ قبل حدوثه والوقاية منه
كيفية علاج المشكلات	عن طريق المدير	عن طريق فريق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها السيطرة	الثقة والالتزام من الطرفين
نظرة المرؤوسين الى المدير	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المدرب
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
أسلوب العمل	أسلوب فردي	أسلوب جماعي

المصدر: محمود حسين الوادي، والآخرين، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 44.

فتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة يستوجب مراعاة هذه الفروق إضافة لتبني ذلك في ثقافة المنظمة، والتي سترتب عليها مراعاة الفروق بينها وبين ثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم الجودة التقليدية، ويمكن مقارنة بين ثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم الجودة التقليدي من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (06): مقارنة بين ثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة التي تتبع مفهوم الجودة التقليدي

مجال المقارنة	المفهوم التقليدي	مفهوم الجودة الشاملة
الرسالة	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق رضا العميل
مسؤولية الجودة	مراكز الفحص وأقسام الرقابة على الجودة	تشمل كل فرد في المنظمة
الأعمال	متخصصة و وضوح الجهود الفردية	الأعمال تظهر بشكل واسع و عامة و يتضح جهود فريق العمل
الموردين للمنتجات في المنظمة	غير شركاء في عملية تحقيق الجودة	شركاء في عملية تحقيق الجودة
متطلبات الجودة التي يريدها المستهلك	لا تحتل الأولوية الأولى	تحتل الأولوية الأولى

المصدر: محمود حسين الوادي، والآخرين، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

ثانياً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي إختص بها هذا المدخل وهي:¹

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة، تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الإستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- أنها تأخذ في عين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها لأهداف المؤسسة.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات، وللمنظمة القدرة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية.
- والخارجية وما يتفرع منهما من متغيرات إضافية جديدة.
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.

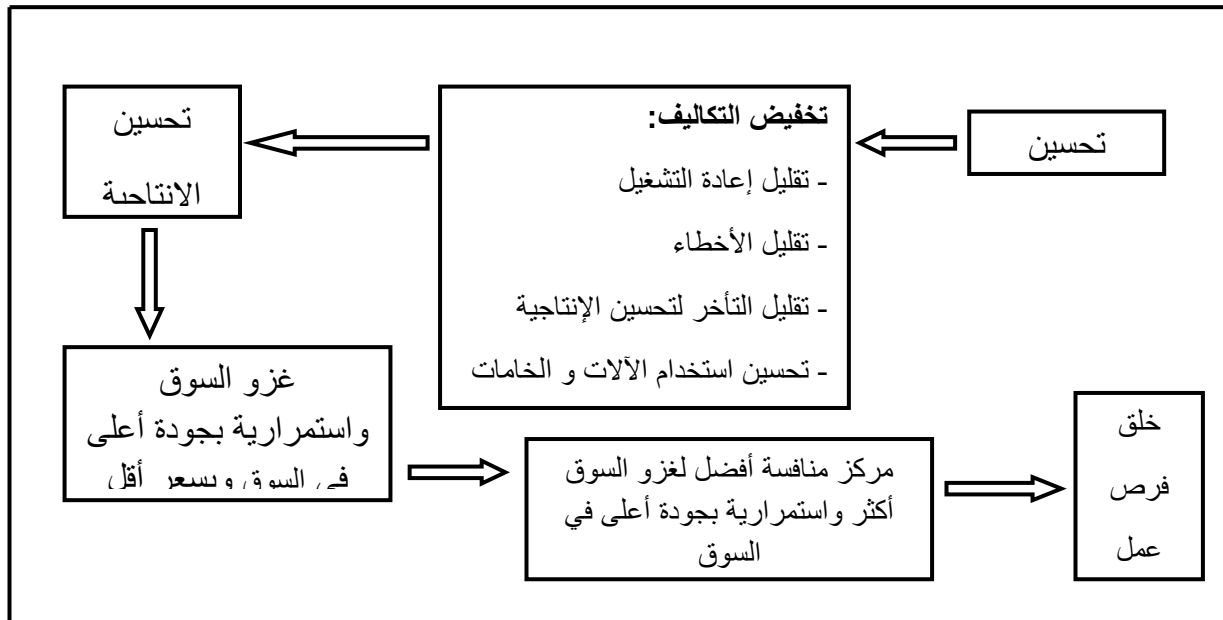
ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:²
- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج.
 - الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
 - تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 - تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.

¹ - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 53-54.
² - شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: مناخات المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 32-33.

- منهج شامل للتغيير بعيدا عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
 - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة.
 - تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- هناك العديد من الظواهر التي تؤكد للإدارة ضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتتلخص هذه الظواهر فيما يلي:¹
- انخفاض الجودة و زيادة الوقت المقرر للعمليات و خاصة عمليات المراقبة.
 - اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة.
 - كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
 - زيادة عدد شكاوي العملاء.
- والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (06): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: نورية بوخودة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدماتية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص 27.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لابد من عرض السمات والخصائص الايجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركات بكفاءة وفعالية، هذه الخصائص والسمات يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن لإدارة أن تتبناها من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي :

¹ - جبلي هدى، قياس جودة خدمة المصرفية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2009-2010، ص 65-66.

أولاً: التركيز على العميل

تضع إدارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن تم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع والمقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه.¹

ويتطلب هذا المبدأ الاهتمام بالعميل وتنفيذ طلباته وإنجاز أعماله في الوقت الذي يحدده قدر الإمكان إذ أنّ الأهم عند العملاء هو سرعة الإنجاز في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة أي أن قضية التكلفة ليست هي الأهم عند بعض العملاء.

هذا بالإضافة إلى معرفة مدى رضا العاملين على المنتج أو الخدمة، وكذا محاولة التعرف على احتياجاتهم المستقبلية، فضلا عن أن المنظمة يتوقف نجاحها التسويقي على مدى إدراكها لأهمية تقديم الخدمات ما بعد البيع للعملاء بكفاءة وفعالية عالية.²

ثانياً: التركيز على العمليات والنتائج معا

العميل هو الذي يعتبر المستخدم للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة، هو الحاكم الوحيد على جودة تلك العمليات من خلال إنفاذه للمنتج الذي لا يتناسب مع طلبه أو يتعدى احتياجاته أو توقعاته المالية، جميع تلك النواقص نعتبرها نتائج غير مرضية وبها نحصل على مؤشر يسمى مؤشر عدم الجودة في عمليات ذلك المنتج، كما تعتبر النتائج المعيبة مؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تتعرض سبيل تحسين الجودة للمنتجات والخدمات، وهذا بدوره يؤكد على ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز و الإهتمام وأن لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة، ولهذا فإن هذا المدخل يهتم تماما بأسلوب العمل وكيفية الأداء وإستمرارية وتطوير تحسين هذا الأداء، وليس فقط بتنمية الأداء.³

ثالثاً: دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من بين القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف. وعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق، مع إعطاء المثل والقوة الجميع العاملين والعملاء، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء واستيعابها، ودعم العاملين لاتخاذ القرارات

¹- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000:9001 ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 94-95.

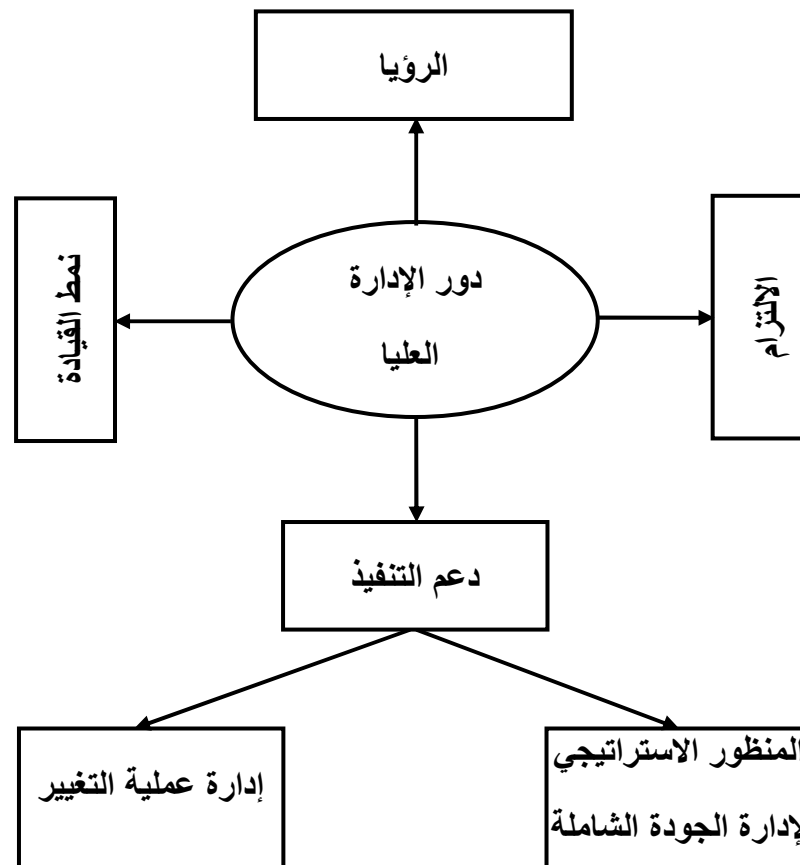
²- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة:الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 82-83.

³- أحمد علماوي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015-2016، ص 117.

المناسبة، وتشجيع المشاركة الايجابية وتحفيزها، وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التدريب والتعليم، والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانات العاملين، وأخيراً بناء الثقة مع العاملين.¹

الإدارة العليا هي الرأس الذي يوجه ويحدد مسارات المنظمة، من خلال الرؤيا والقرارات الإستراتيجية التي تقوم بها وتتولى تصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها، بالإضافة إلى صياغة أنماط الإتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة، وهي القدوة التي يحتدى بها وتساهم في صياغة وإشاعة الثقافة المنظمة التي تحكم سلوك العاملين ونتيجة لذلك فإن دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل حيز الأساس، الذي بغيابه (أو عزل فعاليته) لا يمكن أن ترتقي أية ممارسات لنشاط تحسين الجودة في المنظمة إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة، ويوضح الشكل التالي أبعاد دور الإدارة العليا في الجودة الشاملة.²

شكل رقم (07): أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 89.

¹ - محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة ملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، العدد 2، نوفمبر 2011، ص 15.

² - عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 88.

رابعاً: التحسين المستمر

إن فكرة التحسين المستمر الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية في كافة المستويات التنظيمية لتحقيق جودة عالية في المنتجات وضمان أقصى إشباع للعمال ومن تم تحقيق التميز التنافسي في سوق تحكمه المنافسة كبيرة، وقد استخدم اليابانيين مصطلح "KAIZEN" لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر وفي الولايات المتحدة تم استخدام مصطلح المعيب الصفري "zérodefect"، لدى يجب أن تبني سياسة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم أفضل أداء¹. وهي تسعى الى تحقيق هدفين:

- بذل جميع الجهود ليكون التحسين سهلا في كل جزء من أجزاء المنظمة.
- التركيز الكبير على العمليات التي تجعل السلع و الخدمات المقدمة كاملة.
- و حتى تؤدي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالي: ²
- إن تحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية، وهي عملية شاملة لجميع إدارات و أقسام و أنشطة المنظمة.
- إن التحسين يحتاج إلى جهود كافة العاملين بالمنظمة.
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين، و لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماما.

خامساً: مشاركة العاملين

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تقوفا ملموساً من خلال اعتمادهم على أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ أن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات³. والمشاركة هي مفهوم شامل وكبير يتسع للجوانب التالية:

- ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لها، وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها، وأن تتيح لهم الإستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لديها.

¹ - معاد بوبريحة ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، السنة الجامعية 2015-2016 ص 45.

² - ربحي كلمة، تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2012-2013 ص 62.

³ - فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010 ، ص 28 .

- ينبغي جعل الأفراد المتميزون جزء من الشركة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل، وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على المخرجات الفعالة والإستمرار في تحسين ورفع مستوى أدائهم ويتولد عن ذلك إحساس كل فرد بأنه مالك وشريك كامل في المنظمة.
- مشاركة العقول المتميزة في العملات والأرباح والعوائد الناتجة عن ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة ولذا ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.¹

سادسا: التدريب وتأهيل العاملين

يعتبر تدريب المستمر على أنه وسيلة فعال لتطوير إدارة الجودة الشاملة من خلال تنمية إمكانات العاملين كل ضمن وظيفته ومما يحقق الإنجاز الأمثل فيما يخص جودة المنتجات والخدمات، والتدريب هو سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم المهنية وتنمية مهاراتهم التقنية وتزويد من خبراتهم التخصصية و باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق العاملين في إنجاز وظائفهم.²

تشمل أبعاد التدريب و تأهيل العاملين التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي و الخارجي، و تدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم " التقييم الذاتي " ، و إعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة.³

وترى الغالبية العظمى من المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المنظمة للتدريب المستمر باعتبار أن العنصر البشري هو محور النشاط في المنظمة، وأنه يجب على كل منظمة السعي لتحقيق الجودة الشاملة وأن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولوياتها وبشكل عام فإن البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مواضيع مثل مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإعداد خطط العمل، ووضع برامج التحسين، وبناء فرق العمل، وأساليب حل المشكلات، وإتخاذ القرارات وقيادة الاجتماعات، وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وأدوات تحليل العمليات، وخدمة العميل، وإعادة النظر في علاقة المورد بالعميل الداخلي، وقيادة الفرق، وتخطيط وتوثيق وصيانة إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين في عمليات التحسين، وتجاوب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة عمليات التحسين المستمر.⁴

سابعا: ثقافة المنظمة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الإستمرار في العمل وفقا لخصائصها،

¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013، ص 518-520.

² - معاد بويريحة، مرجع سابق، ص45.

³ - منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 35.

⁴ - حاتم ياسر عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 40.

وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين، من خلال فرق عمل ممكنة، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل، عن طريق تقديم خدمات، ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.¹

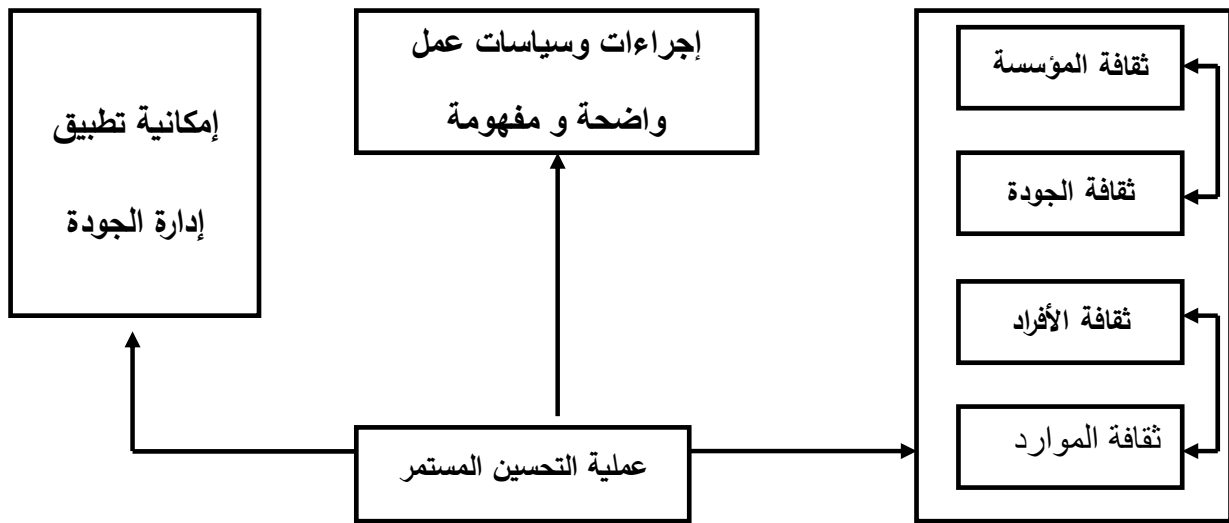
حيث يعتبر " فليب اتكسون" أن مؤسسات اليوم هي في أمس الحاجة إلى أن تأخذ في إعتبارها القيم الثقافية، لذلك يعد موضوع نشر و تعميم ثقافة الجودة في المؤسسة أمرا ضروريا نحو بناء و تأسيس نظام جودة فعال، يلقي قبول وإستجابة كافة الأفراد في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يجب أن تتميز ثقافة المؤسسة بالخصائص التالية:²

- تشجيع العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق العمل و حلقات الجودة، مواجهة الأخطاء وقت وقوعها.
- أن يكون لدى كافة العاملين فناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز.

- تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل.

والشكل التالي يبين العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إدارة الجودة:

الشكل رقم (08): علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة الجودة.



المصدر: داني الكبير ناصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص 28.

¹ سلمان عبيد، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 112.

² داني الكبير ناصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص 27-28.

إن تباين آراء المفكرين والباحثين في شأن تحديد أولويات وأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، إلا أنه هناك إجماع على بعض المبادئ يمكن تبيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07): مبادئ إدارة الجودة من قبل بعض الباحثين

تصميم وتطوير الخدمة	الوقاية من الأخطار قبل وقوعها	التغذية العكسية	الصيانة المشتركة	توفير الأساليب الإحصائية	الثقافة المرنة	التفكير و التقدير	الحوافز و المكافأة	الإدارة بالعمليات	القرارات المبنية على الحقائق	التعلم و التدريب	مشاركة العاملين	القيادة الفعالة	التحسين المستمر	التركيز على الزبائن	مبادئ TQM الباحثين
*	*			*						*	*			*	السلمي، 1995
*	*							*			*	*	*	*	Heizer & Render, 1996
*	*								*		*		*	*	Barker & Douglas, 2004
										*	*			*	حمود و فاخوري، 2001
*					*				*		*	*	*	*	العاني وآخرون، 2002
				*				*	*	*	*	*	*	*	الصباغ، 2002
*									*		*	*	*	*	الصريفي، 2003
				*						*	*	*	*	*	رمضان وجودة، 2003
*	*											*		*	Weltgen, 2004
								*		*	*	*	*	*	Douglas & Fredend ,2004
									*	*	*	*	*	*	الفضل و الطائي، 2004
								*			*	*	*	*	الخياط، 2005
							*		*	*	*	*	*	*	السليفاني، 2005
									*		*	*	*	*	طيارة و آخرون، 2005
*	*		*			*				*	*	*	*	*	هريرا، 2005
		*		*			*		*	*	*			*	طاهر، 2005
	*							*			*	*	*	*	الجبوري، 2006
		*						*		*	*	*	*	*	Saroja & Sojatha, 2006
3	6	2	1	4	1	1	2	6	8	10	18	13	16	20	المجموع
15	30	10	5	20	5	5	10	30	40	50	90	65	80	100	النسبة %

المصدر: مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2017-2018، ص 167.

المطلب الخامس: أهداف و فوائد إدارة الجودة الشاملة

تسعى المنظمات من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة الى تحقيق عدة فوائد أهمها:¹

- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .
- تكفل المنظمة بمرونة الحركة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة .
- تعمل على التحسين والتطوير المستمرين للإجراءات وأساليب العمل.
- العمل على زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار و المنافسة.
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة الموجهة للعملاء .
- العمل على خلق ظروف بيئية داخل المنظمة والتي من شأنها تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- زيادة الاعتمادية بما يساعد المنظمة على أداء العمليات بشكل صحيح من البداية.
- تحسين وزيادة قابلية المنظمة وقدرتها على تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها أمام العملاء .

المبحث الثاني: مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب مع هذا المفهوم ، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن هذا يتطلب متطلبات وخطوات وأدوات لتطبيقها، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث مع ذكر العوامل الأساسية لنجاحها ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

أولاً: القيادة

إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون الخ ...، يعد

¹ جمال قريو ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية CR METAL، فرع البلدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، مدرسة الدكتوراه منظمات ومناجمت، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية 2015-2016، ص70.

منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في انجاز الأهداف¹.

ثانيا: الالتزام

إن قبول تنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الإلتزام الكامل به يتطلب تطوير وقيادة نظام جديد للإدارة أي نظام إداري جديد، وخاصة في المراحل المبكرة (أو الأولية) من عملية تنفيذ النظام (TQM) وهذه من الأمور البالغة الأهمية، ومن ناحية أخرى، يصعب في بعض الحالات الكثيرة دمج وتحقيق أهمية السلوك الإداري من الإلتزام الإداري المطلوب في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ومن الممكن تحقيق بعض النجاحات من دون وجود خطط فاعلة، إلا أنه يصعب تحقيق مثل هذه النجاحات من دون الإلتزام الإداري المتطابق مع تطوير سلوك إيجابي للإدارة، هذا وإن الإلتزام الإداري في المستويات العليا في المنظمة يجب أن يكون واضح وفعال، وقد أكد الباحث "Dicland" على أن " بلوغ النجاح من تحقيق كفاءة والفعالية في أداء المنظمة، يتوجب على المنظمة من أن تجعل نظام إدارة الجودة الشاملة من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإدارات فيها إبتداء من الإدارة العليا".

لذا ، لابد من دراسة الموقف الإيجابي "Positive Attitude" على أساس أنه القضية ذات الأسبقية الأولى (الأولوية الأولى) في عملية التغيير الى نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني بأن الرغبة الصادقة في قبول التغيير سوف تحقق الإلتزام المطلوب بالتأكيد².

ثالثا: فرق العمل

يعد العنصر البشري أحد الأركان الأساسية التي تبنى عليها المنظمات، لذا ينبغي الإهتمام به وخلق روح التعاون والمشاركة بين أعضاءه، فقد تؤكد الفكرة التداؤبية "Synergy" (والتي معناها أن الكل أكبر من حاصل مجموع الأجزاء) على مجموعة نقاط يجب أن يتحلى بها الشخص القائد لفرق العمل مثل (القابلية التحليلية، والوضوح، و الاستنباط والتكريس، وقوة الشخصية، والروح الشبابية، وقلة الاختلاط بالآخرين، والانتقاء في التعامل) وتمثل هذه الفكرة الأساس الصلب لإدارة الجودة الشاملة، والتي تولد جراء العمل الجماعي الذي يستعمل لخلق التعاون والتطوير والرضا والقبول لدى الأفراد عن المنظمة وتحسين أدائهم كفريق ونشر روح الصراع البناء والخلاف والإبداع الراجح للفرق³. وإجمالاً هناك عدة أنواع من فرق العمل من أهمها: ⁴

أ- فرق تحسين الجودة: (QIT) Quality Improvement Teams

وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة، وفرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص63.

² - عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، ص 491-492

³ - سامي دياب عبد الرزاق الغريزي، مرجع سابق ، ص 436.

⁴ - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص81-82.

ب- حلقات إدارة الجودة: (QC) Quality Circles

يعتبر **Kauro Ishikawa** الأب الروحي لحلقات الجودة "Quality Circles"، حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء، وقد بدأ انتشار حلقات جودة العمل في اليابان في أوائل الستينات من القرن العشرين الماضي، حيث أعيد تصدير الفكرة، وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات من القرن ذاته، وإذا أردنا إجراء مقارنة بين فرق تحسين الجودة QIT وحلقات الجودة QC فإنه يمكن تلخيص أهم نقاط الاختلاف كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): الفروقات بين تحسين الجودة QIT وحلقات الجودة QC

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
1- تطوعية	1- غير تطوعية
2- خارج الهيكل التنظيمي	2- داخل الهيكل التنظيمي
3- تعنى بمشاكل الجودة و حلها	3- تهدف الى إنجاز عمل محدد
4- عدم تجانس الأعضاء	4- تجانس الأعضاء من حيث المستوى الإداري
5- استشارية	5- تنفيذية
6- حل المشاكل الصغيرة	6- حل المشاكل الرئيسية

المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة و مداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 81-82.

وقد يشترك في لقاء حلقات الجودة الموردون والمقاولون بالإضافة الى العاملين، حيث يعقدون اجتماعاتهم على أساس تطوعي، مما يزيد من تماسك أعضاء الفريق وتحسين الاتصال فيما بينهم.

رابعاً: التصميم الفعال (السلعة او الخدمة)

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.¹

خامساً: فعالية نظام الاتصالات

من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرووس أو في داخل المنظمة وخارجه، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 63.

وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت.

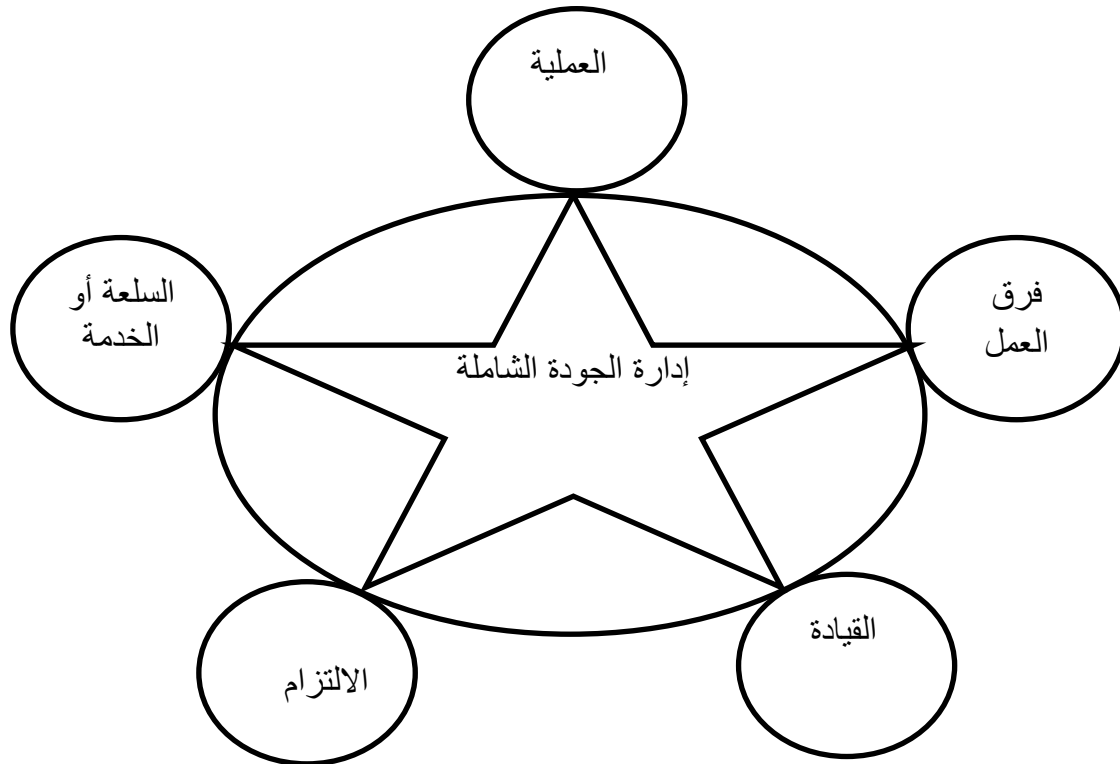
كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم إتصالات فعال إيماناً منها بأن نظام الإتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.¹

سادساً: التركيز على العمليات

إن العمليات في نظام إدارة الجودة هي الأنشطة التي تؤمن تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف أوجه عمل المنظمة الرئيسية (نشاط التصميم والتطوير، نشاط المشتريات، نشاط الإنتاج والعمليات Operation، نشاط التسويق، نشاط الموارد البشرية، النشاط المالي، الهيكل والثقافة المنظمة نظم الإتصال، وغيرها من أنشطة المنظمة) والفرعية (وحتى أصغر نشاط في المنظمة)، وتؤدي إلى بلوغ رضا العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها.

ويتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة وفي هذه الحالة لا يمكننا أن نلقي اللوم على العاملين، ونقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق جودة عالية وإرضاء عملائها، و يمكن توضيح أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لنموذج "كريج" والمبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج "كريج" لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 343.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 206.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، ولكن قبل الوقوف على هذه المراحل يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الإسترشاد بها في عملية التطبيق وتتمثل في الآتي:¹

- ✓ تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.
- ✓ تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة: وذلك بأن تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين، وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما إذا كانت المنظمة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أم لا.
- ✓ إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق: وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات، وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلبا أساسيا لنجاح التنفيذ.
- ✓ تكوين فرق تحسين الجودة: وذلك بأن تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسؤولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستفيدين، كذلك الاتصال بالموردين، كما يجب على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفرق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه المراحل والتي يطلق عليها بمراحل عامة، يمكن أن تكون بمثابة الجو ليكون صالحا للتطبيق، ولكن عندما يبدأ التطبيق فإن ذلك يتم عبر مراحل إلى أن يظهر التطبيق في أرض الواقع، وهذه المراحل هي:²

أولا: مرحلة الإعداد "Phase opération"

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة إقناع وتنبي القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذا المدخل.

ويطلق عليها: **جوزيف جابلونسكي "Joseph Joblaski"** بالمرحلة الصفرية.

كما تسمى أيضا بمرحلة التوعية بالجودة وهي مرحلة متعلقة بتهيئة الأجواء واعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد و المتميز، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:³

- تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنماذج ونتائج هذا المدخل في المنظمات الأخرى.

¹- عبد الرحمان أحمد هيجان، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد3، ديسمبر 1994، ص428-433.

²- قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 11.

³- عبد الرحمان توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2005، ص228.

- اتخاذ قرار منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بإجراء التحسينات المستمرة.
- الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس للجودة والفرق المساعدة التي تتولى تنفيذ المراحل القادمة.
- اعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.

ثانيا: مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدة أنشطة من أهمها:¹

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر قوة ونقاط ضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء من حيث الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة.
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطة التنفيذ المتعلقة بالمرحلة القادمة .

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات أساسية:

- 1- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- 2- تخطيط جودة المنتج.
- 3- تخطيط جودة العمليات.

ثالثا: مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد لديهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.²

وتتمثل أهم الخطوات اللازمة لإنجاح هذا التحسين في:

- إنتقاء المديرين وتدريبهم: المقصود بالمديرين الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية، وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، وهم مجموعة أفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمنسق الجودة، حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة .

¹ - عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص5 .

² - عبد المحسن توفيق، مرجع سابق، 1996، ص55 .

- تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المدربين يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث عناصر أساسية:¹
 - أ- خلق الوعي الإداري بإدارة الجودة الشاملة.
 - ب- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - ت- التدريب على اكتساب المهارات للأفراد.

من خلال المراحل السابقة نلاحظ تركيزا مكثفا على عملية التدريب وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية وهذا يرجع بالأساس لكون غدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب الإدارية التقليدية.

رابعا: مرحلة الرقابة والتقويم

- تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع المنظمة المعنية من حيث:²
 - دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة إزالها.
 - دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المنظمة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

خامسا: مرحلة التحسين المستمر

إن الجودة ليس لها نهاية، فالإحساس بالإلحاح نحو الجودة يجب أن يكون مغروس بشكل دائم في كل شخص بالمنظمة، وأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتقييم ومكافأة التقدم، وإعادة وضع أهداف التحسن، فالأشياء تتغير، مثل حاجات المشتركين والتكنولوجيا والعاملين، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات المشتركين وتوقعاتهم، ومتابعة التكنولوجيا وتطبيق ما هو جديد وضروري منها، كي تحافظ على الميزات التنافسية والقدرات الإنتاجية، وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.³

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تجريب العاملين بالمنظمة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة التي يوضحها الجدول التالي:

¹- صورية بوطرفة ، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة ، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011 ، ص 69.

²- باديس بوخلوة ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك -قسم التكرير، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص : إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016، ص27.

³- عبدالرحمن هشام الهشلمون، درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال ، بكلية الدراسات العليا والبحث العملي، جامعة الخليل، فلسطين ، 2015 ، ص 45.

الجدول رقم (09): أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة والهدف من تطبيقها

الهدف من تطبيقها	الأداة
محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة تشمل جميع أعضاء فريق التحسن.	العصف الذهني
تحقيق الوضوح كالإجماع كغرض رئيسي لأي منظمة إضافة الى الموافقة على القيم والمبادئ التي سيتم الالتزام أو التقيد بها	صياغة الرسالة
تحديد الأهداف التي تعتبر حاكمة لإنجاز الرسالة، وهذا التحديد يساعد على تحديد عدد قليل من القضايا الحاكمة في أي نشاط.	عوامل النجاح الحاكمة
توجيه عملية تحسين الجودة لضمان الحصول على الحد الأقصى للعائد المالي من الاستثمار في عملية التحسين.	تكاليف الجودة
هذه المصفوفة بسيطة صممت لكي توضح تأثير الأنشطة على النتائج المرغوبة أو عوامل النجاح الحاكمة ، التي تمكن من تحديد أولويات العمليات حسب أهميتها.	مصفوفة العمل
المساعدة في القاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.	خريطة التدفق
المساعدة في الإدارة الفعالة لجميع أنواع الاجتماعات.	دليل الاجتماع
تخفيض المدة الزمنية المستغرقة في محاولة تنظيم اجتماع للعديد من الأفراد.	منظم الاجتماع
المساعدة في تكوين فريق التحسين الفعال.	تحليل الخصائص
تساعد في جعل تداعيات الأفكار بموضوع محدد وهي مفيدة على نحو خاص لكتابة التقارير وتساعد على توضيح وهيكل الأفكار والمفاهيم.	خريطة العقل
تجزئة القضية المعقدة الى العناصر المكونة لها وكذلك إبراز سلسلة الأثر والنتيجة بشكل بسيط من خلال الرسم البياني.	رسم الشجرة البياني
التخطيط للمشروع وإبراز أي الأنشطة إذا سمح لها بأن تسير بشكل طبيعي فإنها ستؤثر على تأخير وقت انجاز المشروع ككل.	تحليل المسار الحرج
تمنع الصراع للمساعدة على تحديد القوى الرئيسية المؤيدة والمناهضة للتغيير ليتم تعزيز وتطوير القوى الإيجابية واستبعاد وعزل القوى السلبية.	تحليل مجالات القوى
التأكد من أن متطلبات العملاء قد حددت بشكل كمي قدر الإمكان وبالإمكان تحليلها.	خريطة القياس
تحديد الأولويات المجالات الأكثر فائدة لتركيز موارد تحسين الجودة المحدودة عليها.	مضلع باريتو 20/80
مواجهة الأسباب القليلة المسؤولة عن أغلبية مشكلات الجودة.	المجالات القليلة الحاكمة

قائمة المراجعة المراقبة	تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة، سواء كانت مرغوبة أم غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة ومعدلات تكرارها خلال هذه الفترة.
المدرج التكراري	إبراز الاختلاف في نتيجة العملية .
الدائرة البيانية	عرض البيانات بشكل مرئي والمساعدة على إبراز تأثيرات باريتو والعوامل القليلة الحاكمة.
الضبط الإحصائي للعملية	التنبؤ بالعملية والقيام بالمساعدة على تقليل الانحراف والوصول الى منع تكرار الأخطاء والعيوب.
مضلع السمكة	المساعدة في إثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة والحلول الممكنة وتبيان أصل المشكلة.
المقارنة الثنائية	تقيق الإجماع على عمل أو تحليل من خلال التصويت الفردي، ويعد هذا الأسلوب فعالا جدا لإزالة التعارض وتخطي الخلافات في الرأي.
الاختيار المرجح	المساعدة في اتخاذ القرارات أي في اختيار بديل بين العديد من البدائل.
تحليل اثر شكل الفشل	إبراز سلسلة الأسباب والنتائج المعقدة وتحديد الأسباب الرئيسية.
فرق دوائر الجودة	تتكون من فرق العمل على عقد لقاءات دورية ومناقشة وتحليل مشاكل الجودة وتقديم الحلول المقترحة.
المقارنة المرجعية	يتمثل في البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات الأخرى والتي تؤدي الى التفوق في أدائها أي قياس أداء المنظمة مع المنافس وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار.

المصدر: لعمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، السنة الجامعية 2013/2014، ص 127-128.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من أدوات الجودة الشاملة التي تسعى الى حل العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات تبعا لحالات العمل المختلفة، لذلك سنحاول عرض بعض هذه الأدوات وهي:

أولاً: خريطة التدقيق Chart Flow

هي عبارة عن وصف تصوري للخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية تقديم الخدمة في الواقع بشكل متسلسل ومنظم، كما تبين العلاقة بين مختلف العمليات من خلال استخدام الخطوط والأشكال التي تساعد على فهم هذه العملية، وتتيح خرائط التدقيق دراسة ما يلي:¹

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيقية، ط1، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 158-159.

- الكشف عن المصادر المحتملة للمشاكل و انحرافات الأداء.
 - تحديد أفضل الخطوات أو مراحل الخدمة لجميع البيانات المطلوبة للتحسين.
 - تحديد أفضل مكان لتدقيق عمليات أداء الخدمة.
- ويشيع استخدام خريطة التدقيق بكثرة في تحديد المشاكل من خلال عملية التخيل الفني لمجموعة العمل من خلال:
- رسم خريطة تدفق للخطوات التي تجري فيها العملية فعلا.
 - رسم خريطة التدفق للخطوات التي تجري فيها العملية مثاليا.
 - مقارنة الخريطين ورصد مواقع الاختلافات التي تمثل أمان حدوث المشاكل.

ثانيا: خرائط باريتو

وتستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، و تستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80 % من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20 % من المسببات، و بالتالي فإن على المنظمة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات و احتياجات المستهلكين و أن تولي هذا السبب 80 % من اهتمامها¹.

ثالثا: العصف الذهني

يمكن تعريف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، و يستخدم هذا الأسلوب في حلقات الجودة، و يعمل على تحويل بيئة الاجتماع الذي تعقده حلقة الجودة إلى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم، و آرائهم و عرضها للتحليل دون أي خوف من النقد أو السخرية².

وتتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني كأسلوب ناجح جدا من أساليب حل المشاكل في الآتي³:

1. يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس.
2. يثير الحماس لدى أعضاء حلقة الجودة ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية.
3. تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء حلقة الجودة.

المطلب الرابع: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، حيث أن التحسن المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المدى الاستراتيجي والمرحلي في الوقت أنه وإن تكامل العمليات

¹ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن، 2009، ص219.

² - ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسبير، جامعة البليدة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم في علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسبير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، ص80.

³ - ملاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص108.

التخطيطية للجودة مع استراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة يجب أن تتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تتسجم مع قدرتها المستمرة في التحسن والتطوير المستمرين، وإن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الانتاجية والخدمية¹، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بمايلي²:

- التركيز على أهمية البحث و التطوير واعتبارها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ترشيد المديرين للعمال وتلقينهم مبدأ التقييم الذاتي "Autoévaluation" لتحسين أدائهم.
- توفير جو ملائم للعمل، و التأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.
- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وترسيخها لدى جميع أفراد المؤسسة.
- تطوير خطة ورؤيا إستراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمتها، وأهداف تحسين الجودة.
- التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال تبني مفهوم اللاعيب واستخدام معايير الأداء.
- التركيز على الاختيار الأمثل للعمال، وتدريبهم لرفع كفاءاتهم ومهاراتهم المهنية.
- الاهتمام بتسيير التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها.
- دمج الخطط الإستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاح في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم أهمها³:

- غموض أهداف التحسين.
- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، حيث ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية .
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.

¹ - زهراء نايل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته مستغانم، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص 24.

² - TOR Tonnessen, **Managing process Innovation through Exploitation and Exploration** : A study on combining TQM and BPR in the Norwegian Industry, Springer Gabler Edition, Denmark, 2012, p 22-23.

³ - شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص 37.

- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق .
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط.
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاز هذا التطبيق .
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا.
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، حيث يجب على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح.
- أن هذا التغيير سوف يكون في صاك الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

المبحث الثالث: القيادة وعلاقتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتمثل دور القيادة في التأثير على المرؤوسين وجعلهم يؤدون العمل برغبة وطواعية وذلك للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتمكن القائد من النجاح في أداء مهامه لابد من توفر عدة مهارات لديه لإجراء الاتصالات الفعالة داخل وخارج المنظمة، فالمهارات التحليلية المتعلقة بالقدرة على تحليل المعلومات والربط بينها لذلك فإن القيادة هي العنصر المؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتجسيد دور القيادة أحسن تجسيد لابد من توفر مجموعة من الصفات القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: خصائص وصفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن القيادة وإدارة الجودة الشاملة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض، غير أنه يجب توافر مجموعة من الخصائص والصفات القيادية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: خصائص القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ومن بينها نذكر:¹

- الرغبة في جعل المؤسسة ذات سمعة وشهرة عالية.
- السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة.
- المعرفة الواسعة في مجال التعليم والإدارة الفعالة.
- الجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف مما يشجع على الاحتكاك مع أي شخص آخر .
- القدرة على التعامل مع المستجدات والتطورات الحديثة والنظر إلى الأمور والمستقبل بتفاؤل.

¹ - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998 ، ص52 .

ثانيا: صفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من النقاط يجب أن يتصف بها القائد من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن

التطرق إليها فيما يلي:

1. الشجاعة :

- النظر إلى الأمام لا إلى الوراء.
- القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها.
- الحماسة و الابتعاد عن الحلول الوسطى.
- الإعتراف بأخطائه والاستفادة منها مستقبلا.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

2. الاعتمادية :

- دقيق في عمله، مواظب ودءوب.
- يدرس كل شيء ولا يترك أمر دون دراسة، ويتعد نهائيا عن الارتجالية.
- يتابع الأمور بشكل مستمر وقيسها وقيمتها بموضوعية.
- ملتزم اتجاه نفسه واتاه الآخرين.

3. أخلاقيات العمل:

- العدالة و المساواة، الصدق و الأمانة والإخلاص والتفاني في العمل.
- الموضوعية في تعامله مع الآخرين.
- القائد بأفعاله لا بأقواله.
- احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم.

4. الذكاء:

- لديه سعة الأفق.
- مبدع، منطقي، ولديه قدرة على الاستنتاج و يفكر بشكل صحيح.
- لديه القدرة على الحكم على الأمور بشكل صحيح من خلال الرؤيا الواضحة و الصحيحة.

5. المرونة:

القائد الجيد هو القائد الموقفي، الذي يؤمن بأن الإدارة الحديثة، هي إدارة موقف فالمرونة تقتضي عدم الإيمان بالثبات فكل المواقف و الأمور المحيطة بنا قابلة للتغيير لذلك يجب التماشي و التكيف معها وهذا يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار، حسب متطلبات المواقف التي يواجهها.

6. التفاؤل:

القائد الجيد هو الذي يكون بعيدا عن التشاؤم وينظر للمستقبل بمنظار التفاؤل.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن مبادئ القيادة من أجل الجودة تتوازي مع تلك المتعلقة بالجودة الشاملة، ويمكننا تلخيص هذه المبادئ بما يلي:¹

أولاً: الاهتمام الشديد بالجودة:

إن الاهتمام الشديد بالجودة هو أسلوب يجب استخدامه و تغذيته بشكل مستمر من قبل القادة في المنظمة، وهو يعني أن كل موظف يجب أن يتبع بشكل جدي مفهوم الجودة في محاولة لتغطي توقعات الزبائن الداخليين والخارجيين.

ثانياً: التعرف على طبيعة العمل

إن القيادة من أجل الجودة تتطلب تحليل العمليات وتحديد الإصلاحات التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي، وترتيب الخطوات، والأدوات المستخدمة، والإجراءات اللازمة، وعندما يأخذ الهيكل المعدل وضعه ويبدأ في العمل، فإنه يجب تحليل العمليات مرة أخرى وتقييمها بشكل مستمر وبغرض تحسينها.

ثالثاً: الحرية من أجل الرقابة

إن الرقابة في إطار الجودة ترجع إلى رقابة الأشخاص على الوسائل والعمليات، لكن ما يحدث في عصر التكنولوجيا، هو أن الآلات تقوم بإدارة الأشخاص بدلاً من العكس. يجب أن يتأكد القادة بأن المدراء والموظفين سوف يؤخذون بزمام العمل والرقابة على العمليات من خلال وضع معايير محددة لها، إن الهدف من هذه العملية يكون في تخفيض في الاختلافات في مخرجات العمل المختلفة، عن طريق تخفيض الاختلافات في كيفية أداء العمل.

رابعاً: وحدة الهدف

إن أحد أهم مسؤوليات القائد تكمن في تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح ودقيق وبشكل يفهمه كافة الموظفين، لا يستطيعون الالتزام به، وعندما يكون هنالك وحدة في الهدف فإن كافة الموظفين يستطيعون أن يعملوا معاً في تحقيق هذا الهدف.

خامساً: العمل مع الفريق

إن العمل ضمن الفريق من شأنه أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهنا يبرز دور القائد في توجيه جهود أعضاء فريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة والوصول نحو الوضع الأمثل لها.

المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

القائد الإداري أياً كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة القيام بالمهام و تحمل مسؤوليات التالية التي تعتبر بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته و فعالية القيادة:²

¹ - ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 142-143.

² - محمد و□ في لعفيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص 98-99.

- عرض مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيهيها بعد شرحها و تفسيرها لهم وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء الزبون وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.
- شرح و غرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيهيها و مساعدتهم على تطبيقها و الالتزام بها.
- تحفيز مرؤوسيهيها على خدمة العملاء و إرضائهم و ذلك بالاتصال المستمر معهم لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء و جودة متميزة في الأداء .
- توعية مرؤوسيهيها بضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام و المسؤوليات على مرؤوسيهيها بشكل واضح و مفهوم.
- تطوير أداء مرؤوسيهيها باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و عدم الاستسلام للمشاكل، وتفويضهم السلطة وتشجيعهم و توجيههم.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة وبالاتصال بينه وبين مرؤوسيهيها، فهذا يجعله قريباً منهم.
- إشعار مرؤوسيهيها بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة .
- تبني مبدأ الصراحة في حل المشاكل و الاحترام المتبادل و الثقة في نفوس مرؤوسيهيها.
- البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها قبل وقوعها.

المطلب الرابع: الأسلوب القيادي الأمثل في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الأسلوب القيادي الأمثل في إطار إدارة الجودة الشاملة، هو ذلك الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأيضاً القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع وتلك التي يكون فيها القائد قادراً على إدارة وقته، و لديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذو مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والإستقامة وأن يكون منقهما لأهداف المنظمة مقتنعاً بها مؤمناً بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير للمنظمة وصلاح أفرادها.¹

أولاً: النماذج القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة نماذج مطروحة في الأدب الإداري للقيادة يجري تداولها وعرضها في الأدب الخاص بإدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه النماذج: نموذج الشبكة الإدارية لموتن وبلاك و نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلائنكهارد، نموذج طيف السلوك الإداري.

¹ - ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 148-149.

1- نموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid :

في ضوء إسهامات "بلاك وموتون" يوجد خمسة أنماط للسلوك الإداري أو القيادي يوضحها الجدول:

الشكل رقم (10): الشبكة الإدارية

9	عالي	9-1 النمط الاجتماعي او الانساني								9-9 نمط الفريق	
8											
7											
6											
5				5-5 النمط المعتدل							
4											
3											
2											
1		1-1 النمط المتساهل او الضعيف								1-9 النمط المتسلط	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		الاهتمام بالعمل									
		← منخفض									عالي →
		منخفض									

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية: الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص 431.

يلاحظ من الشكل أن هناك خمسة أنماط للقيادة تتمثل في الآتي:¹

أ- النمط المتساهل أو الضعيف يمثله المربع (1-1): وفيه يتصف القائد بقلة الإهتمام بالعمل والعاملين معاً، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط الإبتعاد عن المشاكل وهو عادة يمرر الأوامر إلى العاملين ويطمئن إلى أنه لن يكون عرضة للمحاسبة عند وقوع الأخطاء، ويبدل أقل ما يمكن من الجهود لإطمئنان على تنفيذ الأعمال ويتجنب التصادم مع العاملين.

ب- النمط الاجتماعي أو الإنساني ويمثله المربع (9-1): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعاملين وقلة الاهتمام بالعمل، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط خلق مناخ عائلي (اجتماعي) مريح يثق من خلاله أن الأفراد سوف يثابرون في العمل.

ج- النمط المتسلط يمثله المربع (1-9): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعمل وقلة الإهتمام

¹ -رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص97.

بالعاملين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط لا يرى أن حاجات العاملين والعمل معهم كفريق أمر مفيدا لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يستخدم قوته الشرعية والقسرية للضغط على العاملين لتحقيق الأهداف.

د- النمط المعتدل الذي يقع وسط الشبكة في المربع (5-5): فيه يتصف القائد بالسعي لتحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف الإنتاج للمنظمة، لاعتقاده الراسخ بأن إمكانية تحقيق الأداء المعتدل للحفاظ على مستوى معنوية كافي لدى العاملين لإنجاز أعمالهم.

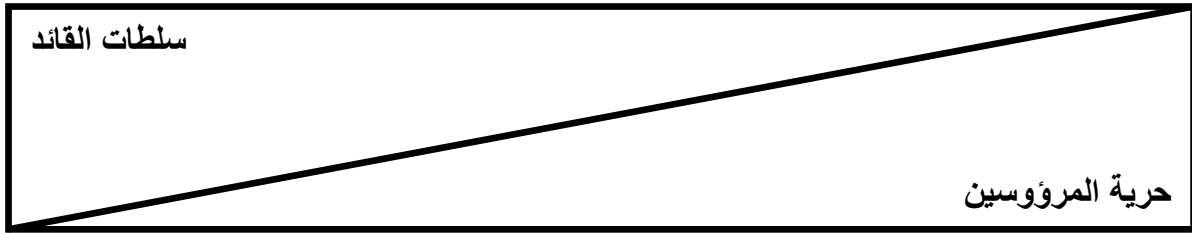
هـ- نمط الفريق يمثله المربع (9-9): فيه يتصف القائد بالاهتمام بكل من العمل والعاملين والقائد الذي يعتمد على هذا النمط يحاول خلق مجاميع عمل متماسكة وتسريع مشاعر إلتزام العاملين بعضهم بالبعد الآخر، ويحضى القائد هنا بكل من الثقة والاحترام بين العاملين ويتمكن من تحقيق مستوى عالي من الإنتاج ومن الرضا عن العمل.

إن نمط الفريق في القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية هو النمط القيادي في إدارة الجودة الشاملة.

2- نموذج طيف السلوك القيادي:

وهي نظرية تصور خطا متدرجا بين حرية المرؤوسين في إتخاذ القرار وسلطة القائد، وتتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط، بدءا من الأسلوب القيادي المتسلط الى أسلوب القائد الديمقراطي والذي يركز على الأفراد، والشكل التالي يمثل خط سلوك القيادة.¹

الشكل رقم (11) : نموذج شكل خط سلوك القيادة



7	6	5	4	3	2	1
المدير يتخذ القرار ويصدره	المدير يرغب المرؤوسين بقراراته	يناقش القرار مع المرؤوسين بعد أن يتخذه ويجب على استفساراتهم	يعرض المدير القرار للمناقشة والتعديل	يعرض المدير المشكلة ليحصل على اقتراحات المرؤوسين ويتخذ قراره	يحدد الإطار العام للقرار ويترك مسألة اتخاذه فعليا للمرؤوسين	يسمح المدير للمرؤوسين إتخاذ القرار ضمن حدود معينة

المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 185.

¹- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، 2007، ص 185.

ويلاحظ من الشكل أنه كلما اتجهنا الى اليمين كلما زاد تأثير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وكلما اتجهنا الى اليسار كلما زاد تأثير القائد في اتخاذ القرارات، وفي أقصى اليسار ينفرد القائد باتخاذ القرار وفي أقصى اليمين يترك القائد كل الحرية للمرؤوس لاتخاذ القرار.

3- أنماط أخرى للقيادة معروضة للاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة:

هناك أنماط أخرى للقيادة يرى البعض ملائمتها لإدارة الجودة الشاملة يمكن الرجوع اليها في الأدب الخاص بالقيادة، من هذه النماذج نجد نموذج القيادة الذي قدمه "Henry Sims" والذي يصف فيه القائد المميز بأنه القائد الذي يمكن مرؤوسيه من قيادة أنفسهم، وهناك أيضا نموذج القيادة بالمشاركة الذي قدمه "V.Vroom and P.Yelton" وهو من النماذج الموقفية في القيادة، وهناك من يرى أن القائد الفعال الذي تستفيد منه إدارة الجودة الشاملة يتبع منهج الإدارة بالتجوال "MBWA" وهو منهج يقوم على ممارسة المدير للزيارات والتجوال في الوحدات التنظيمية المرتبطة به للاطلاع على واقع العمل عن كثب ومعرفة التفاصيل التي لا يمكن أن يصل اليها من عمله في المكتب، ولهذا الأسلوب مزايا أخرى في التحفيز ورفع معنويات العاملين و الاستماع إلى آرائهم والاتصال المباشر بهم.¹

و السبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم، و هذا يستدعي من الإدارة الجواله كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يواجهها الاتصال الرسمي الجامد، و استبداله بالاتصال غير الرسمي و الرسمي المرن بآن واحد، وهذا ما أطاق عليه المفكرون بالسيولة التنظيمية "Organisation Liquidity" التي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي.

المطلب الخامس: دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ ادارة الجودة الشاملة

1- دور القيادة في دعم التركيز على الزبائن

ينبغي على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن و رؤية شكاويهم من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوي معينة، لذلك فإن دور قائد الجودة يتمثل دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة.²

وتتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضا في مكافأة التقدم في عمله الجودة، ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت وتقدير السلوك الذي يعزز الجودة، وكذلك الثبات في رفض

¹ - رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق ، ص 102.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص 263

السلوك والتأثيرات غير الرسمية أو القادة الذين يمثلون اهتماماتهم الشخصية فقط، ومن الضروري على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من الضبط.¹

مما يعني أن يكون الهدف الأساسي للمنظمة هو ملاقات توقعات الزبائن، أو تخطيها بطريقة تضمن حصول المستهلك على القيمة بشكل مستمر، يوجد في إطار الجودة الشاملة نوعين من الزبائن وهما :

- الزبائن الداخليين: هم الموظفون الذين يعملون في نفس المنظمة ويعتمد عمل أحدهم على الآخر.
- الزبائن الخارجيين: وهم هؤلاء الأشخاص الذين يعملون على شراء بضائع المنظمة أو خدماتها.²

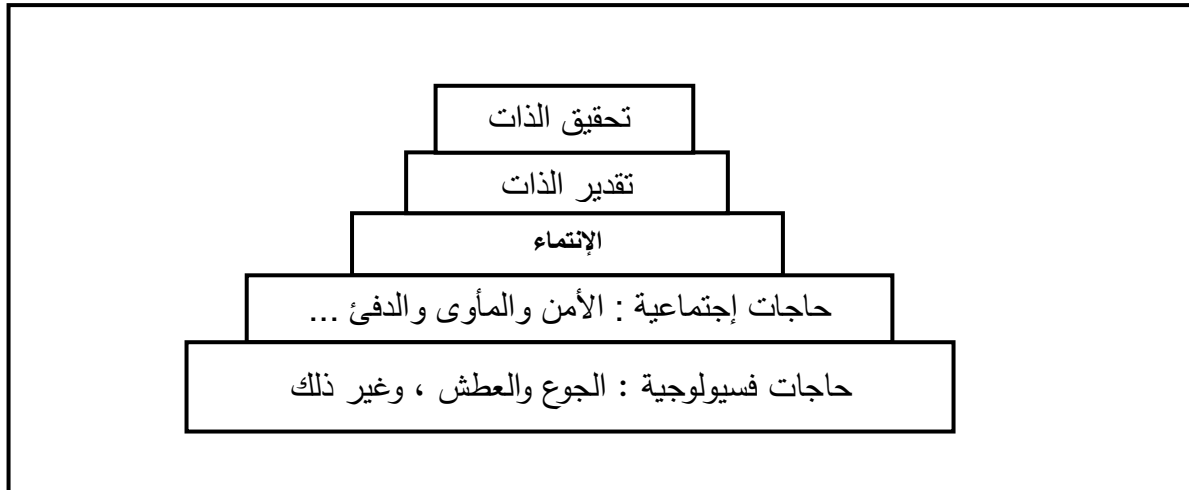
2- دور القيادة في إلهام وتحفيز العاملين:

إن أحد أهم خصائص القادة هي القدرة على التحفيز والإلهام من أجل خلق شعور الالتزام لدى الموظفين، إن النجاح في تحفيز الموظفين يكمن في ربط أهداف الموظفين ومعتقداتهم مع أهداف المنظمة.

أ- فهم احتياجات الأفراد: إن أحد أفضل النماذج لفهم الاحتياجات الإنسانية الفردية هو هرم الاحتياجات الإنسانية الذي طوره "أبراهام ماسلو"، حيث يصف هذا الهرم الاحتياجات البشرية ويقسمها الى خمس مجموعات هامة، وطبقا لما يراه "ماسلو" فبمجرد أن يلي الفرد احتياجاته في مجموعة منها، فإنه يكون محفزا للعمل على تلبية احتياجاته في المستوى العلى الذي يلي المستوى الأول، وهكذا، وهرم "ماسلو" لإحتياجات العامة التالية: الإحتياجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الإحتياجات الإجتماعية، إحتياجات تحقيق الذات.

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات

الشكل رقم (12): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مها بنت عبد الله بن محمد الشريف، إتجاهات هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو حوافز جديدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2009-2010، ص 12.

¹-Peggy Siegel, Sandra Byrne, **Using Quality to Redesign School Systems, the Cutting Edge**, p56.

²- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة : مدخل تحليلي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص141.

يحتاج القادة الى أن يفهموا كيف يستطيعون تطبيق هرم "ماسلو" إذا أرادوا أن يستخدموه لغرض تحفيز والهام الموظفين، وفيما يلي المبادئ العامة لتطبيق هذا النموذج.

- يجب إشباع الحاجات بالترتيب ابتداء من قعر الهرم.
- يركز الأشخاص عادة على حاجاتهم التي تكون أقل إشباعاً من غيرها.
- بعد أن يتم إشباع حاجة ما، فإنها لن تعمل بعد ذلك كحافز للتشجيع.

فهم المعتقدات الفردية: يوجد لدى كل فرد كم محدد من المعتقدات الأساسية والتي تشكل في مجموعها النظام القيمي للفرد، إذا كان يعرف القادة موظفيهم بشكل كافي ويعرفون معتقداتهم فإنهم سوف يستطيعون استخدام هذه المعرفة بغرض أن يلهموهم بكل ما يخص الوظيفة، إن تطوير الفهم للموظفين ومعتقداتهم تأتي من خلال ملاحظتهم والإستماع اليهم، وأخذ الوقت الكافي لبناء الثقة معهم.

إن القادة الذين يطورون هذا المستوى من الفهم لموظفيهم يستطيعون أن يستخدموه لإلهام الموظفين لتقديم مستويات أداء أعلى، ويكون هذا من خلال إظهار كيف ان معتقدات الموظفين ترتبط بأهداف المنظمة مثلاً: لو كان الموظف يحترم العمل فغن القائد يستطيع إلهام هذا الشخص لكي يساعد في تحقيق أغراض المنظمة الخاصة بالجودة من خلال ربط هذا الهدف مع إحترام العمل.¹

3- دور القيادة في تمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يطلب من الإدارة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركته في صنع القرارات وذا يتطلب من القائد توفير المعلومات وتفويض العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة، والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن ان تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالدينامية و الاضطراب وعدم التأكد.

إن لهذه التحديات والضغوط تأثير كبير على الأدوار التي يقوم بها القائد وعلى الأهمية النسبية لكل منها، وكذلك على مهارات القائد التي تتطلبها هذه الأدوار وبالتالي على أدائه، وتتضح أهمية مهارات وقدرات التعامل مع البيئة المضطربة والمتنوعة والمعقدة، وحيث درجة عدم التأكد فيها عالية، والمقدرة على إدارة التغيير، وإدارة الإبداع، وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية المتنوعة، وتلبية حاجات ورغبات العملاء المتنوعة محلياً وإقليمياً ودولياً.²

ومصطلح التمكين يعني أكثر من مجرد تفويض السلطات، فالعاملون يشعرون بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديونها، بل كذلك عن الأعمال التي هي خارج حدود وظائفهم.

إن نجاح جهود القيادة في زيادة تمكين العاملين أو فشل جهودها في تمكينها يعتمد على عدة عوامل

أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء في تفويض صلاحياتهم للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ - ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق ، ص 143-145.

² -حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص34.

- فعالية نظام الاتصالات والتغذية الراجعة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل وموضوعي لإختيار والتعيين.
- ربط الأداء بالحوافز، واستخدام الحوافز المادية والمعنوية.

4- دور القيادة في ترسيخ الثقافة التنظيمية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن استخدام أنماط القيادة الفعالة (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكاريزمية) وهجر أنماط القيادة المختلفة (والتي منها نمط قيادة"القبيلة" أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية).

القادة هم الصناعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها. ونتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي:¹

-التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من أجلها وجدت كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكल التنظيمي، وقيم و إجراءات العمل، ونحو ذلك..

-تطبيع الثقافة التنظيمية:

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

-ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:

تصرفات القادة الرمزية:

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جدا، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير.

5- دور القيادة في تطويرو التحسين المستمر:

إن الدماغ البشري هو أهم آلة في عصر التكنولوجيا المتقدمة، إن التعليم والتدريب المستمر في كافة المستويات وعلى كافة الأصعدة عنصر أساسي ومهم في إدارة الجودة الشاملة، إذ أن العمل الدءوب لم يعد

¹ - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تميز الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية لمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 96-98.

كافيا لضمان النجاح في بيئة العمل، بل يجب العمل بشكل ذئوب ونكي في آن واحد.¹ من أجل الحصول على قيادة أكثر فعالية وإيجابية لإدارة الجودة الشاملة، فلا بد من معرفة أثر البرامج التدريبية في مجال القيادة التي أكملها المديرين على مجال عملهم وهو ما يعرف "بالتغذية المرتدة" لتحقيق مقدار النجاح المحقق من تطبيقهم لأساليب الإدارة الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة.²

إن قيادة عملية التدريب تتطلب ما يلي:³

- شخصية واعية تماما للجودة الشاملة من حيث كافة الأنشطة والمهام المرتبطة معها.
 - توافر الخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة.
 - توافر شرط المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية ومن أول مرة.
- تواجد السمات التي تربط بالقيادة مثل الخبرة، والقدرة على المنافسة، والاستقامة، والثبات على المبدأ والثقة العالية.

ولقد ظهرت الحاجة للتدريب على القيادة كنتيجة منطقية، وذلك بغرض إيجاد تكييف والموائمة مع التغيير في نمط الإدارة المطلوب لإدارة الجودة الشاملة، ومن تم وضع برامج تدريبية جديدة لتعليم المديرين كيفية إثارة حماس وتصميم العاملين، وكيفية تفويض السلطة اليهم، وكذا بيان كيفية كسر حاجز الخوف لدى العاملين في المنظمات الذي انطوى على جعلهم بعيدين عن تحقيق أهدافهم.

ويمكن إضافة تعريف وتأهيل الذين يحتمل قيامهم بأعباء القيادة، الإلمام الكامل بالمراحل السابقة في العملية التدريبية على غدارة الجودة الشاملة وإدراكها بفهم ووعي كامل بمدخل الجودة الشاملة ومفاهيمها وادواتها والتطورات الجديدة التي تضاف إليها.

هذا فضلا عن أن يتوافر للقائد الجيد في مجال إدارة الجودة الشاملة مهارات الإتصال مع الناس والمرونة في التعامل النوعيات المختلفة من الموظفين والعاملين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب وإمكانياتهم، وكذا اعتماد القيادة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

6- دور القيادة في مشاركة العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تقع على عاتق القيادة مهمة تشجيع العاملين على ممارسة دور أكبر في الأعمال التي يقومون بها، إذ يعتبر إندماج العاملين أحد الأساليب المتبعة من قبل القائد، إلا أن أهم أسلوب يتبعه القائد هو بناء فرق العمل لما لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويتم ذلك كما يلي:

بناء فريق العمل :

على الرغم من أن العمل الجماعي كان دائما من سمات البشر، لكن الكتاب والباحثين لم يهتموا بدراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منظمة إلا مع بداية القرن الماضي حيث استحوذت على اهتمام الباحثين

¹ - ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص143.

² - مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 142.

³ - مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 121-122.

في ميادين المعرفة المختلفة وأهمها علم النفس، الاجتماع، وعلم الأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي، ويجب ان تتوفر في الفريق عناصر هامة وهي:

- وجود هدف جماعي.

- أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة.

- اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم الى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل الجميع للعمل في سبيل هدف مشترك.

-التزام أعضاء الفريق بفكرة ان العمل معا يؤدي الى قرارات اكثر فعالية من العمل كل منهم منفردا

و تتطور عملية بناء الفريق عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن والتي نبينها كالاتي:¹

أ - مرحلة جس النبض :

يشعر الاعضاء في هذه المرحلة بالقلق وعدم التأكد في علاقاتهم وظهور السلوك الدفاعي، وهذا يعود لاختلافات في القيم، المعتقدات و الأفكار.

في هذه المرحلة يعمل القائد على تأسيس المصادقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق.

ب -مرحلة الصراع:

في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراعات الناشئة من مرحلة جس النبض و تتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد بمشكلات للجماعة ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة. و يتجلى هنا دور القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

ج -مرحلة وضع المعايير:

بعد حل وانتهاء قضية السيطرة وأوضاع القوة النسبية، يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، والرغبة في النجاح ، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق. ويعمل هنا القائد على تصفية الصراعات والعمل على الوحدة والتماسك و الإحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.

د -مرحلة النضج :

وهنا يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة، وتعتبر مرحلة النضج قمة الأداء و قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية ويصير متعصبا ويصبح كالجزيرة فلا يعي ما يدور خارجه اي ينغلق على نفسه.

¹ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 244-246.

و يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

هـ - مرحلة الانتهاء (الشيخوخة):

فعندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه و تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا كانت هناك صعوبة لتقديم جديد، فإن التدهور يبدأ وكذلك اللامبالاة ما يؤدي الى تفكك الفريق. وهنا يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق. بعد بناء فريق العمل من قبل القائد وخلق روح التعاون والمشاركة بين أعضائه فقد تؤكد الفكرة التداؤبية (Synergy) والتي معناها: أن الكل أكبر من حاصل مجموع الأجزاء) على مجموعة نقاط يجب أن يتحلى بها الشخص القائد لفريق العمل مثل (القابلية التحليلية، والوضوح، و الاستنباط، والتكريس، وقوة الشخصية ، والروح الشبابية، وقلة الاختلاط بالآخرين، والانتقاء في التعامل) وتمثل هذه الفكرة الأساس الصلب لإدارة الجودة الشاملة، والتي تولد جراء العمل الجماعي الذي يستعمل لخلق التعاون والتطوير والرضا والقبول لذا الأفراد عن المنظمة وتحسين أدائهم كفريق ونشر روح الصراع البناء والخلاف والإبداع الرابح للفريق.¹

¹ - سامي دياب عبد الرزاق الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية ش.م.م، لبنان، 2013، ص 436.

خلاصة الفصل

مما سبق يمكننا القول بأن الجودة هي مطلب كل منظمة منذ القدم، وكلما تطور مفهوم المنظمة كلما تطور مفهوم و أهمية هذا العنصر داخلها، فمن المبادئ البسيطة لقياس الفرق بين المحقق فعلا و المتوقع و تحديد التالف، إلى المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة و الذي أصبح يعتبر إستراتيجية قائمة بذاتها داخل المنظمة و تحويل أسلوب العمل من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب حديث الذي يسعى لتحقيق مستوى جودة عالمية للمنتج أو الخدمة المقدمة، و هذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المنظمة حيث تصبح الجودة مهمة و مسعى كل فرد.

إن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ أساسية تقوم عليها وهذه المبادئ هي التركيز على العميل ودعم وإلتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين، ثقافة المنظمة، والتدريب وتأهيل العاملين، والتحسين والتطوير المستمر، و التركيز على العمليات و النتائج معا ويعتبر المستخدم للسلع و الخدمات هو الحاكم على جودة تلك العمليات، الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها وهذا لتفادي العيوب وضمان مطابقة المواصفة، شحن تعبئة خبرات القوى العاملة، وهذه أهم المبادئ التي يتفق عليها مجمل الباحثين، زيادة إلى ما ذكر سابقا يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر بيئة ملائمة تحترم هذه المبادئ التي بنيت عليها إدارة الجودة الشاملة.

كما تم التطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كذا معوقات تطبيق هذه الأخيرة .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور القيادة في تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية و آلات الغسيل"
بمؤسسة " كوندور".

تمهيد:

بعد استيفائنا للجانب النظري في الفصلين السابقين، أين تطرقنا إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة و إدارة الجودة الشاملة، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية على دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الجزائرية الإنتاجية الخاصة و المتمثلة في مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل التابع في مؤسسة " كوندور".

ووفقا للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب وفرضيات الدراسة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من أربعة مباحث، يتناول أولها تقديم المؤسسة محل الدراسة، في حين يتطرق المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، فيما جاء المبحث الرابع لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بالشركة محل الدراسة، من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها مع تبيان الإجراءات المتخذة في إطار تحقيق الجودة وشرح وظائفها وإستراتيجيتها و سياستها وأهدافها وكذا هيكلها.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف و نشأة المؤسسة ككل و بعد ذلك نعرض على الوحدة محل الدراسة.

أولاً: تعريف ونشأة المؤسسة

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة التطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية و الإلكترونيات المنزلية، تأسست مؤسسة كوندور "Condor" أو باسمها التجاري عنتر للتجارة "Anter Trade"، مؤسسة إقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي "Ben Hamadi" في جوان 2002 أصبح شكلها القانوني على شكل "SPA" أي مؤسسة خاصة ذات أسهم والتي تحتوي على أربع وحدات أخرى هي:¹

- مؤسسة " Argilor " و هي وحدة لإنتاج الأجرور.
 - مؤسسة " Gerbior " و هي وحدة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.
 - مؤسسة " Polyben " و هي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
 - مؤسسة " Gemac " و هي وحدة لإنتاج البلاط و مواد البناء
- تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 81114 م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة.

تتكون مؤسسة "كوندور" من 7 وحدات وهي:² مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل (محل الدراسة)،
- مركب الثلجات، وحدة صناعة البلاستيك، وحدة المواد الرمادية، وحدة المواد البيضاء، وحدة الإعلام الآلي، وحدة صناعة الألواح الشمسية، وحدة الاستقبال الرقمي.

أما بالنسبة لاسم "كوندور" فيعتبر العلامة المسجلة للشركة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات INPI 1 في 23 أفريل 2003، وكلمة " كوندور " تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المؤسسة هو "الحياة ابتكار" أو بالغة الانجليزية "Innovation is life" إضافة إلى ذلك اللون المميز للشركة المتمثل في اللون الأزرق.

¹- الوثائق الداخلية للمؤسسة.

²- الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثانيا: تعريف و نشأة الوحدة محل الدراسة

مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل وهو تابع لشركة "كوندور"، تأسس في أفريل 2011، يترع على مساحة إجمالية قدرها 4 هكتارات، يشغل 605 عامل (إحصائيات أفريل 2019) مقسمة كآلاتي:¹ 09 إطارات، 128 عون تحكم، 468 عون تنفيذ، و تتمثل رسالة المركب في: "السعادة مع كوندور" و بالفرنسية "la joie chez condor"، أما بخصوص نشاط المركب فيتمثل في تصنيع وتركيب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل والتي يمكن حصرها كآلاتي:

- المكيفات الهوائية: 9000، 12000، 13000، 18000، 24000،...، BTU 100000؛

- آلات الغسيل الأوتوماتيكية: 3، 6، 8، 12 كلغ؛

وهذه المنتجات تكون متبوعة بوثيقة ضمان لمدة 24 شهر، وفي حالة حدوث أي خلل تتكفل المؤسسة بإصلاحها، أو استبدال للزبون ودون تكاليف.

المطلب الثاني: أهمية مؤسسة

تعتبر مؤسسة "عنتر تراد" أو كما تعرف بـ "كوندور" ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الإلكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية.

ويقدر عدد مناصب العمل بالمؤسسة في شهر أفريل 2019 بـ: 5930 منصب شغل، أي أن للمؤسسة وزن في الاقتصاد الوطني من حيث التصنيع والتعاملات الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة

من أهم مهام مؤسسة "عنتر تراد" "كوندور" مايلي:

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة وهذا من خلال العمل على تحسين جودة المنتجات وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية، وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

- توفير مناصب الشغل، بحيث توفر المؤسسة ما لا يقل عن 5930 منصب شغل.

- تطوير الاقتصاد الوطني.

- توفير منتج وطني جزائري في السوق، وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق الوطنية.

- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع، أي تحقيق التكامل والتوازن و احترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال:

• الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

¹ - مديرية الموارد البشرية.

- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين و كسب المتعاملين جدد.
 - تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
 - الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح حيث كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنتر تراد" " كوندور" من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع وذلك من خلال تحقيق هدف المؤسسة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع و لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية و بأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج الذي يتم من خلال الإستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته و الحفاظ على بقائه، وتقديم مختلف العلاوات و المنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالإعتماد على وسائل الإعلان.
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل: التأمين الصحي و التأمين ضد العمل و التقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي حيث يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الإستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتج.
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات.
- الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.

- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج، والذي سوف نتطرق إليه بشكل مفصل مع تبيان إجراءات المتبعة من قبل المؤسسة في هذا الشأن.

المطلب الخامس: إستراتيجية و أهداف وسياسة الجودة بالمؤسسة

في سوق تجاري يمتاز بضغط كبير في المنافسة، تسعى مؤسسة كوندور إلى تطوير قدرات تنافسية بمهارات مادية وغير مادية لتحقيق أهدافها.

ولتحقيق هذه الأهداف عملت على تطوير وإرساء نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها و قامت المؤسسة بمراحل مختلفة مرت بها بإتباع مجموعة من الإجراءات لتطبيق إدارة الجودة وهي كالاتي:

- بدأت عملية وضع نظام إدارة الجودة في بداية عام 2005 خلال تشخيص قامت به مكتب المرافقة "ALABATROS Conseil Algérie".

- في شهر مارس من سنة 2005، تم إنشاء ملف (مقرر) لتشخيص الجودة وتم تقديمه، مما سمح إختبار مختلف نشاطات المؤسسة بالنسبة لمتطلبات معايير "ISO 9001/2000".

- في شهر أفريل من سنة 2005، واستنادا على الملف السابق ذكر، تم إمضاء العقد.

- في شهر ماي من سنة 2005، تم تعيين قائدي العملية.

- في شهر أوت من سنة 2005، تم تحديد والتعريف بسياسة الجودة وأهداف الجودة.

- في شهر سبتمبر من سنة 2005، تعداد وسائل القياس والرقابة الموجودة و بها إنشاء بطاقات تقرير الحياة.

- في شهر أكتوبر من سنة 2005، إنشاء مخططات الرقابة لمختلف المنتجات.

- في شهري جانفي و فيفري من سنة 2006، إنشاء بطاقات المناصب (ورقة منصب).

- في شهر فيفري 2006، تم تعيين تنصيب مسؤول جديد لإدارة الجودة.

- في شهر ماي 2006، تم تحرير وإعداد دليل الجودة.

- في شهر نوفمبر 2006 ، إعداد دليل التنظيم.

- في 09-10-11 من شهر جانفي 2007، تم إنجاز التدقيق الأبيض مراجعة "Audit a blanc".

- في 24-25-26-27 من شهر فيفري 2007 ، إنجاز التدقيق (المراجعة) لنيل الشهادة من

طرف " AFAQ " "AFNOR INTERNATIONAL".

- في 27 مارس 2007، الحصول على شهادة 2000/ISO 9001 (AFAQ AFNOR) "" لمدة

بين 2007-2010.

- الحصول على الشهادة "ISO 18000" المتعلقة بوقاية صحة أمن في العمل وشهادة "14001

ISO" المتعلقة بمعايير المحيط، بالإضافة الى تحصل مؤسسة " CONDOR ELECTRONICS " مؤخرا على شهادة "ISO 26000" للمسؤولية الاجتماعية.

سياسة الجودة التي وضعتها المؤسسة مبنية على النجاح والتطور و تتمثل في النقاط التالية:

- إشباع و إرضاء متطلبات العميل وكذا المتطلبات القانونية.
- تحسين التنظيم، تكوين الموظفين والتحسين بصفة مستمرة.
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تعزيز وتقوية مكانة المؤسسة في السوق الوطني.
- التحسين المستمر لخدمات ما بعد البيع، و توسيع سلسلة المنتجات.
- الدخول إلى السوق الخارجية.
- تحليل المؤسسة أدى إلى تحديد أهداف إستراتيجية على مستوى السوق على مستوى المالية، التنظيم التنظيم الداخلي للمؤسسة ومواردها.
- ويمكن تفصيل أهداف وسياسة الجودة في المؤسسة كما يلي:

1- محور العميل:

- تعزيز وتقوية شبكة التوزيع وهذا بخلق غرف العرض "Show-Room" وهذا بفرض مواجهة المنافسة.
- زرع وترسيخ ثقافة العميل، ووضع وتطبيق قوى للبيع لضمان أحسن تغطية للسوق.
- استهداف تصدير 40 % من سلسلة منتجات المؤسسة.
- وضع سياسة تجارية تتماشى مع تطورات السوق.

2- محور المالية:

- تحسين مردودية المؤسسة.
- تحسين الخزينة.

3- محور التنظيم الداخلي:

- تحديد سياسة الموارد البشرية.
- استغلال وسائل الإعلام الآلي بطريقة أكثر عقلانية.
- تقوية ودعم دور قاندي والتنظيم العرضي.
- دمج قواعد المحيط و "SST" في نظام التسيير حسب معايير " ISO 18001 و ISO14001".
- الحصول على شهادة نظام التسيير المتكاملة " ISO 9001- ISO 14001- ISO 18001".

4- محور الموارد:

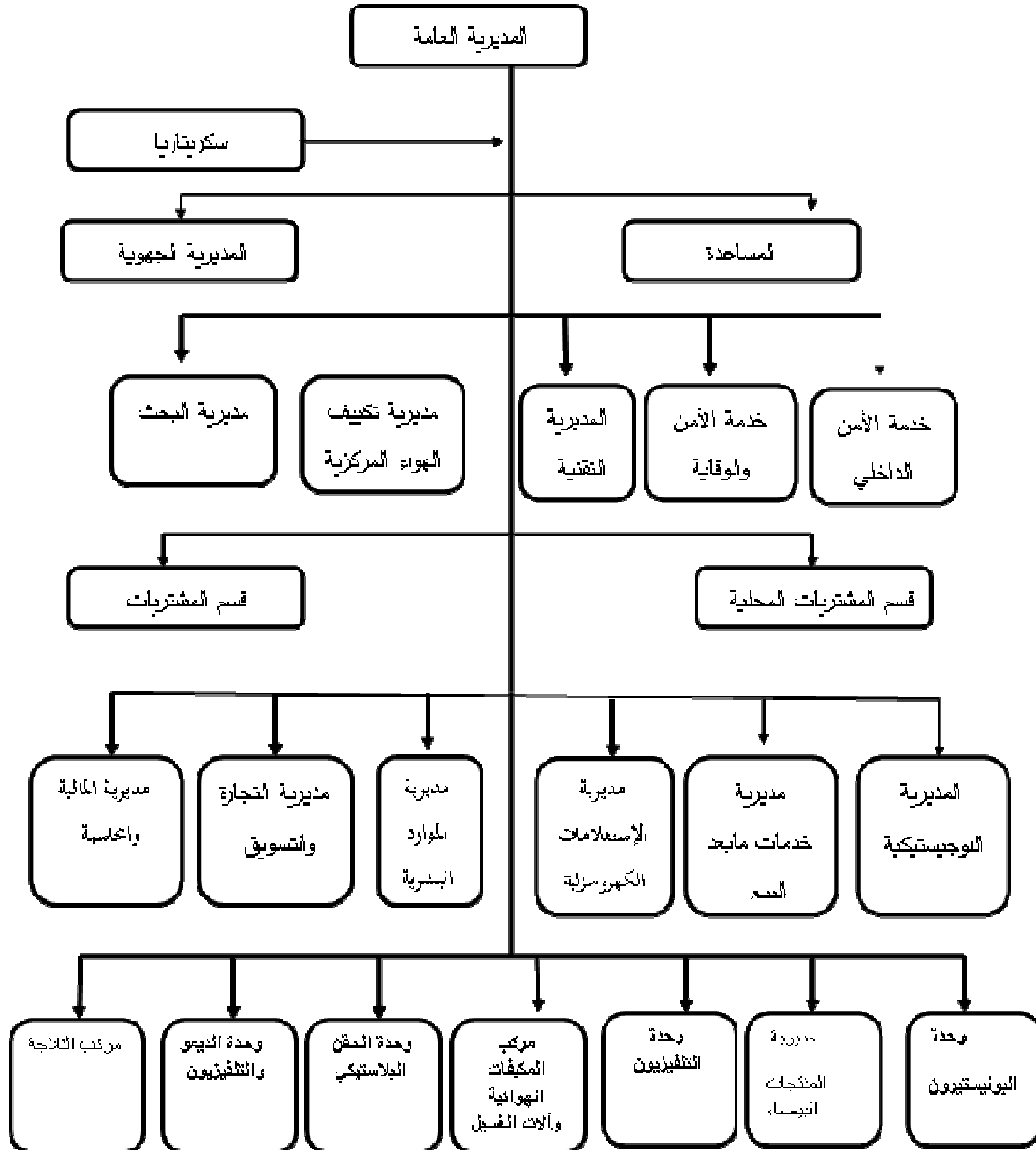
- تطوير التنوع في المؤسسة.
- خلق سلسلة منتجات جديدة.

المطلب السادس: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في ظل استقلالية المؤسسات والتي تهدف إلى تحقيق الربح و المردودية المالية، ومن خلال التطورات الأخيرة التي طرأت على الاقتصاد الوطني و التي أدت إلى تغيرات هيكلية و تنظيمية، أصبحت تمس مجمل القطاعات الاقتصادية و المنشآت الوطنية، وهذا ضمن إستراتيجية الانتقال من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر، فإن هذه التسميات استلزمت على مؤسسة " كوندور" إعادة النظر في هيكلها التنظيمي تماشياً مع الظروف الراهنة وإثباتاً لوجودها وأملا في البقاء و الاستمرار.

وسوف نتطرق إلى مختلف المديريات والدوائر والمصالح وتقديم بعض المهام، وهذا بعد التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor"



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ومن خلال الهيكل التنظيمي أعلاه سنقوم بشرحه كآلاتي:

أولاً: الأمانة العامة

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

ثانياً: المصالح الاستشارية

و التي تتكون من مسؤول تسيير الجودة، مديرية الموارد البشرية، مصلحة العتاد، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الأمن والوقاية، المديرية التقنية، مصلحة البيع، مصلحة المشتريات، مديرية خدمات ما بعد البيع، مديرية التسويق والتي سنقوم بعرضها بالتفصيل:

1- مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة "ISO".
 - يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- هناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة، مثل شراء مصنع مفلس، لذا فإنها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته. كما تقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

2- مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب :

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- تنسيق أعمال الوسائل العامة.
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

3- مصلحة العتاد **Logistique**: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية

اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

4- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

5- مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم بـ :

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

6- المديرية التقنية : تتمثل مهامها في

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

7- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في

- الاستماع إلى الزبون، تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدامى والحصول على زبائن جدد.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه، و كذا الإمداد والتكفل بالنقل.

9- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.

10- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

11- مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت.
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

ثالثا: وحدات الإنتاج و التركيب

وحدة الإنتاج والتركيب تتكون من:

1. وحدة الثلجات: تقوم هذه الوحدة بـ:

-تركيب الثلجات.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

2. وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بـ:

-إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

3. وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة بـ:

-إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.

- تركيب جهاز التلفاز.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

4. وحدة البلاستيك : تقوم هذه الوحدة بما يلي:

صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز و الثلجات و تلبية احتياجات

وحدة الثلجات و وحدة المكيفات الهوائية.

5. وحدة البولستران: تقوم هذه الوحدة بما يلي:

-صناديق التغليف لوحدي التلفاز و المكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات وحدة التلفاز و المكيفات الهوائية.

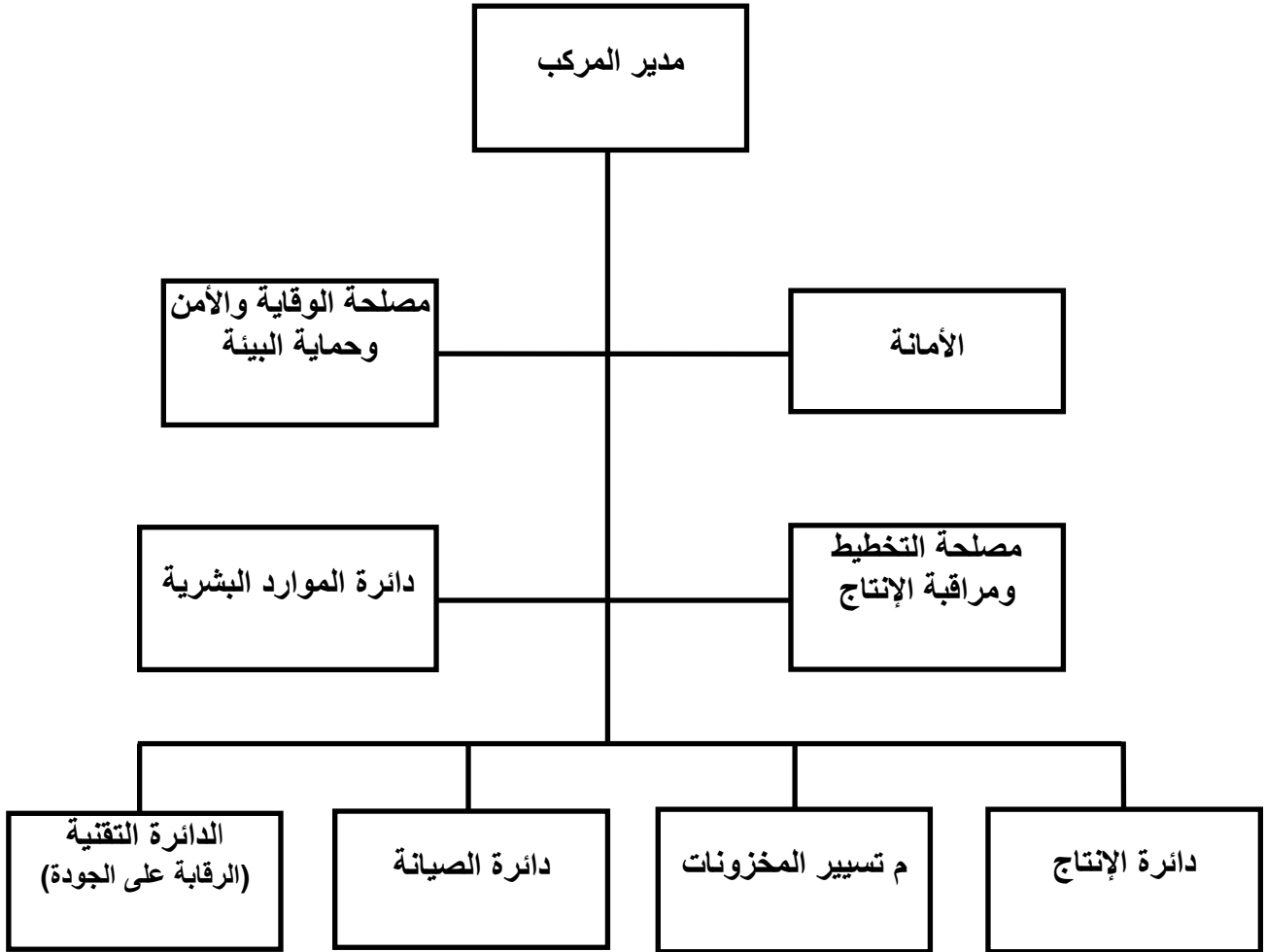
6. وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل :وهي الوحدة محل الدراسة والتي سننتظر اليها بشكل مفصل.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمركب المكيفات الهوائية و آلات الغسيل

يساعد الهيكل التنظيمي على تحديد العلاقات بين أفراد المؤسسة كما يساهم في توضيح مسؤولياتهم

والسلطات المفوضة لكل فرد منهم، ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمركب:

الشكل (14): الهيكل التنظيمي للمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل التابع لمؤسسة " كوندور "



المصدر: دائرة الموارد البشرية

ومن خلال الهيكل التنظيمي أعلاه سنقوم بشرحه كالآتي:

أ. مهام مديرية المركب:

- إعداد البرنامج التقديري للإنتاج السنوي من طرف مدير المركب والمدير العام.
- استقبال التقارير اليومية والشهرية على العمل الإنتاجي.
- إعداد وثيقة عدم المطابقة للإنتاج كل شهر وتقديم التقارير للإدارة العامة.
- إعداد تقارير شهرية شاملة للإنتاج.
- برمجة اجتماعات دورية واستثنائية مع رؤساء المصالح.

ب. مهام الأمانة:

- حفظ السجلات والتقارير.

- ضمان السير الحسن للأمانة.
- استقبال المكالمات الهاتفية والضيوف.
- ج. مهام مصلحة الوقاية والأمن وحماية البيئة:
 - النظافة: محيط العمل، الآلات، أماكن العمل.
 - الأمن: السهر على حماية الوسائل والآلات، تقديم إرشادات الوقاية والأمن، تقديم الإسعافات الأولية في حالة التعرض لحوادث العمل.
 - البيئة: تحديد النفايات التي تطرح خلال عملية الإنتاج والطرق المناسبة لتسييرها بطريقة لا تضر البيئة.
- د. مهام مصلحة التخطيط ومراقبة الإنتاج:
 - وضع البرنامج السنوي المسطر من طرف المدير العام.
 - وضع برنامج إنتاج شهري على أساس توافر المادة الأولية.
 - وضع برنامج أسبوعي على أساس عدد الطلبات.
 - تحديد كمية الإنتاج اليومي بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزونات ودائرة الإنتاج.
 - تقديم التقارير الأسبوعية.
 - إصدار الأمر بالإنتاج.
- هـ. مهام دائرة الموارد البشرية:
 - تسيير كل العمال بـ:
 - توظيف العمال حسب طلبات هيكل المركب.
 - معالجة الشؤون القانونية للعمال.
 - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.
- و. مهام دائرة الإنتاج
 - استقبال تقرير الأمر بالإنتاج من مصلحة التخطيط ومراقبة الإنتاج.
 - تنفيذ الأمر بالإنتاج اليومي (يتضمن نوع المنتج، الكمية، المدة).
 - استلام تقارير الإنتاج اليومية من رؤساء الورشات مع التعليقات وتقديم نسخة لمصلحة التخطيط ومراقبة الإنتاج.
 - إعداد تقرير يومي شامل حول تقرير الإنتاج وتقديمه لمدير المركب.
 - برمجة اجتماعات حسب الضرورة.
 - متابعة مراحل عملية الإنتاج.

ز. مهام مصلحة تسيير المخزونات

- استقبال المواد الأولية.
- فرز وحساب المواد الأولية المستقبلية.
- توزيع المواد الأولية على ورشات الإنتاج.
- استقبال مواد نصف مصنعة وتقديمها كمواد أولية.

ح.مهام دائرة الصيانة:

لتقادي اضطراب العملية الإنتاجية تقوم بما يلي:

- معالجة الآلات من الجوانب الميكانيكية.
- ضمان المردود الجيد.
- تسيير ومتابعة نشاطات أعمال الصيانة حسب مقاييس العمل.
- تنفيذ برامج الصيانة.
- إعداد التقارير الخاصة بأعمال الصيانة والمشاركة في تنفيذ عمليات الوقاية.

ط.مهام الدائرة التقنية:

- مراقبة جودة المواد الأولية.
- مراقبة جودة المنتجات خلال العملية الإنتاجية في كل ورشة عن طريق مراقبي الجودة.
- مراقبة كل وحدة منتجة على حدى.
- استقبال أوراق المتابعة اليومية *fiche de suivie* من مراقبي الجودة في الورشات.
- إعداد تقارير شهرية لنسبة المعيب وتقديمه لمدير المركب للمناقشة.
- إعداد تقارير الإنتاج اليومي وتقديمه لمدير الإنتاج.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يندرج تحت هذا العنوان عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية ويشمل: منهج وأدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة

يتطلب إجراء أي دراسة ميدانية إتباع منهجا معيناً يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ومجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والتي سيتم توضيحها في الآتي:

أولاً : منهج الدراسة

يعد المنهج مهما كان نوعه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة أو ظاهرة ما، واكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة وفي ظل تعدد مناهج البحث العلمي، فإن اختيار المنهج المناسب يتعلق بطبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة وكذلك فرضيات الدراسة. و بعد قيامنا بتحديد مشكلة البحث، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى أن المنهج الملائم لدراسة الحالة هو المنهج الوصفي لأنه يمدنا ببيانات ومعلومات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ويتضمن تفسيراً لهذه البيانات، مما يساعد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية:

لكل بحث وسائل وأدوات يستعين بها الباحث في تحميل الظاهرة محل الدراسة، والوسائل هي مجموعة الأدوات التي يستخدمها الباحث في الحصول على كم هائل من المعلومات وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الوسائل التالية:

1. الوثائق والسجلات:

تعرف على أنها تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها.

2. الاستبانة:

لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وباعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث وتوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على البيانات.¹

وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلاً تم إخراجها في شكلها النهائي، وقد صممت الاستبانة في جزئين، الأول بغرض الحصول على معلومات شخصية عن المستجوبين، وقد شملت الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على البيانات الرئيسية للدراسة والتي صيغت في شكل محاور بعدد فرضيات الدراسة، واشتمل كل محور على عدد من الفقرات والتي جاءت في صيغة عبارات مستخلصة من الأدبيات الخاصة بكل محور، (أنظر الملحق رقم 03) ويحتوي هذا الجزء على 79 فقرة وهي مقسمة كالتالي:

- المحور الأول: القيادة ويضم هذا المحور 32 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

¹ - إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص10.

- بعد النمط القيادي الديمقراطي (من الفقرة 01 الى الفقرة 13).
- بعد النمط القيادي الأوتوقراطي (من الفقرة 14 الى الفقرة 23).
- بعد النمط القيادي الحر (من الفقرة 24 الى الفقرة 32).

- **المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة** ويضم هذا المحور 47 فقرة موزعة على خمسة أبعاد و هي:

- بعد التركيز على العميل (من الفقرة 33 الى الفقرة 39).

- بعد التزام الإدارة العليا (من الفقرة 40 الى الفقرة 53).

- بعد مشاركة العاملين (من الفقرة 54 الى الفقرة 60).

- بعد ثقافة المنظمة(من الفقرة 61 الى الفقرة 71).

- بعد التحسين والتطوير المستمر(من الفقرة 72 الى الفقرة 79).

ومن أجل قياس درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات محوري القيادة وإدارة الجودة الشاملة ، تم إستخدام مقياس ليكرت المتدرجة بين (موافق بشدة :+5) و(غير موافق بشدة :+1) الموزعة كما يلي :

الجدول رقم(10): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5+	4+	3+	2+	1+

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة البحث، وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع تمثل في خصائصها المجتمع الكلي وتدعى هذه المفردات " **بالعينة**".

يتكون مجتم الدراسة لعمال وحدة المكيفات الهوائية والآت الغسيل التابعة لمؤسسة " كوندور" من 605 عامل، ونظرا لعدم إمكانية توزيع الاستمارات على جميع العاملين في الوحدة، فقد أستخدم أسلوب الأخذ بالعينة العشوائية، بهدف إجراء الدراسة تم أخذ عينة من 79 عامل بالوحدة محل الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "statistical package for social sciences" والذي يرمز له اختصارا "SPSS" والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختيارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الإستبانة.

ثانياً: مقاييس النزعة المركزية

ومن مقاييس النزعة المركزية التي تم الاعتماد عليها في خلال هذه الدراسة:

• **المتوسط الحسابي المرجح:** هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات.¹ وقد تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكذلك ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:²

$$\bar{X} = \frac{\sum nixi}{N}$$

حيث:

- **ni:** عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلاً خيار " موافق "؛

- **xi:** وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5؛

- **N:** مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا ب 79 عاملاً ؛

• مقاييس التشتت:

توضح هذه المقاييس تباعد قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابتة.³ ومن بين هذه المقاييس التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أ- **المدى:** يعتبر المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينهما، ويعرف على أنه: "الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح".⁴ وأستخدم هذا الأسلوب هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي أجل في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة حيث تم حساب أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.8=1+0.8) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

¹-حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل بناء المهارات البحثية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص257 .

²-عبد الرزاق عزوز، الكامل في الإحصاء دروس مفصل - تمارين ومسائل مع الحل، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص148.

³- حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص270.

⁴-عبد الحميد عبد المجيد البلادي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 155.

الجدول رقم (11): توزيع طول فئات مقياس " ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ب- **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري من مقاييس التشتت وأكثرها استخداما، وهو "الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي"¹.
ويستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كانت قيمته أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها الحسابية، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:²

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث:

- **ni:** عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار " موافق "؛
 - **xi:** وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5؛
 - **\bar{X} :** المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛
 - **N:** مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا 79 عاملا.
- **مقاييس الشكل:** هي "مقاييس تبين شكل التوزيع الإحصائي (الالتواء، التناول، والتفرطح) حيث تم الاعتماد على مقياسين من مقاييس الشكل هما: مقياسي الالتواء والتفرطح، حيث يمثل الأول " درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، أما الثاني فهو درجة تدبب التوزيع القياسي إلى التوزيع الطبيعي"³.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 275 .

² عبد الرزاق عزوز، مرجع سابق، ص 212.

³ إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 131_ 133 .

حيث تم الاعتماد على هذين المقياسين من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و يجب أن تكون قيمة معامل الإلتواء بين $(-3 < sk < 3+)$ أما فيما يخص التفرطح فيجب أن يكون أقل من 20.

• مقاييس العلاقة:

ومن هذه المقاييس تم الاستعانة بـ:

أ- معامل الارتباط "بيرسون Pearson(r) ومعامل التحديد (r^2): استخدم معامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، أما معامل التحديد r^2 والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون وتتراوح قيمته بين (0 و 1) فاستخدم لتفسير درجة مساهمة القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن حساب معامل الارتباط بيرسون وفقا للعلاقة التالية¹.

$$r = \frac{cov(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

- $Cov(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع؛

- σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل؛

- σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع؛

الجدول رقم (12): القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"

القرار الإحصائي	معامل ارتباط بيرسون "r"
علاقة طردية	r موجب
لا يوجد ارتباط	0=R
علاقة عكسية	r سالب
ارتباط تام	1±r
ارتباط ضعيف	0.5 ≥ r > 0
ارتباط متوسط	0.75r > ≥ 0.5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ب- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط في دراسة مدى تأثير

¹ إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سابق، 2013، ص271.

متغير على متغير آخر.¹ بينما تقوم فكرة الانحدار الخطي المتعدد على اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع.² واستخدم لدراسة أثر أبعاد القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• **معامل الثبات ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " :**

استخدم هذا المعامل من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة³ :

- ضعيفا: إذ كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
- ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

• **اختبار " تحليل التباين الأحادي "ANOVA à un facteur "F"**

يهدف تحليل التباين الأحادي إلى اختبار الفروق بين متوسطات ثلاث فئات (مستويات) أو أكثر للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة صدق أداة الدراسة وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

أولا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت لأجله، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الإنتهاء من إعداد الإستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أنظر الملحق رقم 02) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري. وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الإستبانة في صورتها النهائية. (أنظر الملحق رقم 03).

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة

للتأكد من الصدق البنائي للإستبانة تم حساب معاملات الارتباط " بيرسون Pearson " ومستوى

الدلالة "Sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سابق، ص 155 .

² محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير، الأردن، 2009، ص 389.

³ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة الشؤون الخارجية السعودية، 2010، ص 103.

أ- الإتساق الداخلي لعبارات بعد النمط الديمقراطي من محور "القيادة":

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد النمط الديمقراطي بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد النمط الديمقراطي بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q1	يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل.	0,732**	0.000
Q2	يراعي القائد قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم.	0,578**	0.000
Q3	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	0,673**	0.000
Q4	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.	0,725**	0.000
Q5	يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون.	0,759**	0.000
Q6	يتيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.	0,796**	0.000
Q7	يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.	0,801**	0.000
Q8	يساعد القائد المرؤوسين على حلّ مشكلاتهم الخاصة.	0,796**	0.000
Q9	يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين.	0,687**	0.000
Q10	ينفّذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة.	0,638**	0.000
Q11	يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	0,606**	0.000
Q12	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	0,619**	0.000
Q13	يقضي القائد حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	0,518**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (النمط القيادي الديمقراطي) والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الإتساق الداخلي لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي من محور "القيادة":

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد النمط الأوتوقراطي بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد النمط الأوتوقراطي بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q14	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.	0,760**	0.000
Q15	يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المرؤوسين	0,967**	0.000
Q16	يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تصحيات مشكلات العمل	0,938**	0.000
Q17	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين	0,952**	0.000
Q18	يتعصب القائد لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت ولا داعي لها	0,987**	0.000
Q19	يحض القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات.	0,953**	0.000
Q20	غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم.	0,950**	0.000
Q21	ينفرد القائد بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها.	0,960**	0.000
Q22	يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.	0,949**	0.000
Q23	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	0,885**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (النمط القيادي الأوتوقراطي) والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- الإتساق الداخلي لعبارة بعد النمط الحر من محور "القيادة": حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارات بعد النمط الحر بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد النمط الحر بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q24	لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم.	0,783**	0.000
Q25	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم	0,782**	0.000
Q26	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	0,782**	0.000
Q27	يوافق القائد على الاساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.	0,498**	0.000
Q28	يترك القائد للعمال حرية معالجة المواقف بدون تدخل.	0,842**	0.000
Q29	لا يهتم القائد كثيرا بتحقيق الأهداف المسطرة.	0,722**	0.000
Q30	يتأثر الرئيس عادة برغبات الإداريين.	0,707**	0.000
Q31	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للإداريين.	0,754**	0.000
Q32	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين الإداريين.	0,618**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (النمط القيادي الحر) والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

د- **الإتساق الداخلي لأبعاد "القيادة" بالدرجة الكلية للمحور:** حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور القيادة بالدرجة الكلية للمحور وجاءت النتائج كما يلي:
الجدول رقم (16): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد القيادة بالدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي	0,408**	0.000
النمط القيادي الأوتوقراطي	0,911**	0.000
النمط القيادي الحر	0,843**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول (القيادة) والدرجة الكلية للمحور، جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، في ضوء ذلك يمكن القول أن محور القيادة يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ- **الإتساق الداخلي لعبارات بعد التركيز على العميل من محور "إدارة الجودة الشاملة":** يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد التركيز على العميل بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التركيز على العميل بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q33	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم.	0,832**	0.000
Q34	تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها.	0,663**	0.000
Q35	ترتكز استراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	0,705**	0.000
Q36	توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن.	0,776**	0.000
Q37	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.	0,818**	0.000
Q38	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن.	0,640**	0.000
Q39	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	0,784**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التركيز على العميل والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

و- الإتساق الداخلي لعبارات بعد التزام الإدارة العليا من محور "إدارة الجودة الشاملة":

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد التزام الإدارة العليا بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التزام الإدارة العليا بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q40	الإدارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0,755**	0.000
Q41	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.	0,588**	0.000
Q42	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	0,556**	0.000
Q43	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	0,724**	0.000
Q44	تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.	0,702**	0.000
Q45	تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا.	0,761**	0.000
Q46	تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية.	0,766**	0.000
Q47	تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها.	0,537**	0.000
Q48	تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج.	0,632**	0.000
Q49	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	0,609**	0.000
Q50	توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين.	0,585**	0.000
Q51	تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة.	0,574**	0.000
Q52	تقبل الإدارة وتتمن أي مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0,528**	0.000
Q53	تهتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة.	0,670**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ز - الإتساق الداخلي لعبارات بعد مشاركة العاملين من محور "إدارة الجودة الشاملة":

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد مشاركة العاملين بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد مشاركة العاملين بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q54	تسمح إدارة المؤسسة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة.	0,524**	0.000
Q55	العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للمنتجات المقدمة.	0,724**	0.000
Q56	تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل	0,731**	0.000
Q57	يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.	0,761**	0.000
Q58	تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة.	0,605**	0.000
Q59	يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها	0,699**	0.000
Q60	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم .	0,821**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد مشاركة العاملين والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ح - الإتساق الداخلي لعبارات بعد ثقافة المنظمة من محور "إدارة الجودة الشاملة":

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد ثقافة المنظمة بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد ثقافة المنظمة بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q61	يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة.	0,703**	0.000
Q62	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.	0,535**	0.000
Q63	المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية.	0,780**	0.000
Q64	ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.	0,610**	0.000
Q65	تتمى الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية.	0,715**	0.000
Q66	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل.	0,700**	0.000
Q67	الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.	0,753**	0.000
Q68	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.	0,566**	0.000
Q69	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	0,582**	0.000
Q70	تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.	0,815**	0.000
Q71	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	0,707**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد ثقافة المنظمة والدرجة الكلية للبعد، أنها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ط- الإتساق الداخلي لعبارات بعد التحسين و التطوير المستمر من محور "إدارة الجودة الشاملة":

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل من عبارات بعد التحسين و التطوير المستمر بالدرجة الكلية للبعد وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التحسين و التطوير المستمر بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q72	تسعى الإدارة العليا الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	0,574**	0.000
Q73	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.	0,698**	0.000
Q74	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	0,734**	0.000
Q75	تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	0,753**	0.000
Q76	يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية.	0,587**	0.000
Q77	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	0,670**	0.000
Q78	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة.	0,821**	0.000
Q79	تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	0,673**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التحسين و التطوير المستمر والدرجة الكلية للبعد، أنها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الإتساق الداخلي لأبعاد " إدارة الجودة الشاملة " بالدرجة الكلية للمحور:

حيث يتم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمحور وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التركيز على العميل	0,967**	0.000
التزام ودعم الإدارة العليا	0,945**	0.000
مشاركة العاملين	0,966**	0.000
ثقافة المنظمة	0,957**	0.000
التحسين والتطوير المستمر	0,964**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمحور، أنها معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، في ضوء ذلك يمكن القول أن محور إدارة الجودة الشاملة يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

1- بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في المحورين الأول والثاني من الإستبانة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 = 1 + 0.8).

2- ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة¹، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها محاولة ألفا كرونباخ "Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات ألفا كرونباخ" Alpha Crombach لجميع الفقرات والأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (23): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Crombach

جودة القياس	معامل ثبات ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	محاور الدراسة
ممتاز	0.898	13 -01	النمط القيادي الديمقراطي
ممتاز	0.981	23-14	النمط القيادي الأوتوقراطي
ممتاز	0.913	32-24	النمط القيادي الحر
ممتاز	0.941	32-01	القيادة
ممتاز	0.868	39-33	التركيز على العميل
ممتاز	0.892	53-40	إلتزام ودعم الإدارة العليا
ممتاز	0.824	60-54	مشاركة العاملين
ممتاز	0.881	71-61	ثقافة المنظمة
ممتاز	0.842	79-72	التحسين المستمر
ممتاز	0.973	79-33	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

¹ - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 170.

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بجميع الأبعاد والمحاور يتراوح بين (0.824 و 0.981) بدرجة ثبات ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي 0.968، مما يدل على أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيتم في هذا المحور من الدراسة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة الثلاثة المتمثلة في: الخصائص الشخصية والوظيفية، محور القيادة وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية.

سيتم فيما يلي التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بمحوري القيادة وإدارة الجودة الشاملة كالاتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	76	03	79
النسبة المئوية (%)	96,20%	03,80%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق والخاص بطبيعة الجنس لأفراد العينة أن نسبة الذكور (96,20%) ، فهناك نقص في العنصر النسوي والذي يمثل ما نسبته (03,80%) من عينة الدراسة وهذا يعود للموقع الجغرافي للمؤسسة وكذا طبيعة العمل، حيث أغلبهن يشتغلن في الإدارة والإعلام الألي.

2- توزيع العينة حسب فئات العمر: وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.

فئات العمر	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 إلى أقل من 55 سنة	من 55 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	05	25	33	11	05	79
النسبة المئوية	6,30%	31,60%	41,80%	13,90%	6,30%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن (41,80%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 35 الى أقل 45 سنة تليها نسبة (31,60%) تمثل أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة الى أقل من 35 سنة ، و هاتين الفئتين تمثلان الشباب يتمتعون بالحيوية والأكثر قدرة على العطاء وبدل المجهودات والقابلة للتدريب والتعلم وإكتساب المهارات ، وتليهم نسبة (13,90%) تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 الى أقل من 55

سنة وهذه النسبة تمثل القادرين على تحمل المسؤولية والاهتمام بالعمل الموكل اليهم، أما النسبة القليلة المتبقية (6,30%) تمثل فئتين إحداهما إقتربت من التقاعد والأقل قدرة على العطاء والتي تتراوح أعمارها ب 55 سنة فما أكثر، والأخرى أعمارها أقل من 25 سنة فهي تمثل الأفراد الجدد في المؤسسة قليلي الخبرة والتدريب.

3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية : وقد أعطى هذا التوزيع النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 الى أقل 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	المجموع
التكرارات	09	37	33	79
النسبة المئوية	%11,4	%46,8	%41,8	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بأقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (46,8%)، أما في المرتبة الثانية فهم أفراد الذين أقدميتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة (41,8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد ذو أقدمية أقل من 05 سنوات بنسبة (11,4%).

وانطلاقا من هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها، وجاءت الخبرة متوسطة، وبحكم أن أغلب الأفراد مستواهم ثانوي، وكننتيجة حتمية للفئة العمرية والمستوى التعليمي اللذين يتمتع بهما أفراد العينة.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: وقد أعطى هذا التوزيع النتائج الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	متوسط فأقل	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرارات	03	42	34	79
النسبة المئوية	%3,80	%53,20	%43,00	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

مما يلاحظ من هذا الجدول أن نسبة المستوى التعليمي للعمال يحتل فيها المركز الأول المستوى الثانوي بنسبة (53,20%) ما يعادل 42 عامل ، ثم يليه في المركز الثاني المستوى الجامعي ب: 34 عامل بنسبة (20,59%) وفي المركز الأخير فكان من نصيب المستوى المتوسط فأقل بنسبة (3,80%) أي ما يعادل 3 عمال، وهم المكلفون بأداء الأعمال البسيطة والتي لا تتطلب مستوى تعليمي كبير.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور القيادة

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة (بعد النمط القيادي الديمقراطي، بعد النمط القيادي الأوتوقراطي، بعد النمط القيادي الحر).

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد النمط القيادي الديمقراطي:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الديمقراطي، الذي اشتمل على 13 فقرة (من Q1 إلى Q13) و المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد النمط القيادي الديمقراطي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رمز العبارة
6	مرتفعة	0.88	4.04	يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل.	Q1
3	مرتفعة	0.70	4.06	يراعي القائد قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم.	Q2
1	مرتفعة	0.78	4.18	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	Q3
7	مرتفعة	0.98	4.01	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم.	Q4
9	مرتفعة	0.92	4.00	يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون.	Q5
8	مرتفعة	0.84	4.00	يتيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.	Q6
12	مرتفعة	0.95	3.99	يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.	Q7
4	مرتفعة	0.76	4.05	يساعد القائد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.	Q8
11	مرتفعة	0.82	3.99	يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين.	Q9
13	مرتفعة	0.72	3.96	ينفذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة.	Q10
5	مرتفعة	0.67	4.04	يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	Q11
10	مرتفعة	0.61	3.99	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء.	Q12
2	مرتفعة	0.54	4.06	يقضي القائد حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	Q13
	مرتفعة	0.53	4.02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد النمط القيادي الديمقراطي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.99 - 4.18)، أي بدرجة موافقة مرتفعة على جميع فقراته، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى الفقرة " يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل." بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري قدره (0.78)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " يقضي القائد حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل." بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.54)، فيما حصلت الفقرة " يراعي القائد قدرات

المرووسين حين يوزع المسؤوليات بينهم " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.70)، وجاءت الفقرة " يساعد القائد المرؤوسين على حلّ مشكلاتهم الخاصة." في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.76)، وجاءت الفقرة " يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين " في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.67)، وجاءت الفقرة " يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.88)، وجاءت الفقرة " يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم " في المرتبة السابعة ، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.98)، وجاءت الفقرة " يتيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.84)، وجاءت الفقرة " يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.10) وانحراف معياري قدره (0.91)، وجاءت الفقرة " يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.92)، وجاءت الفقرة " يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين." في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري قدره (0.82)، وجاءت الفقرة " يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين " في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري قدره (0.95)، وجاءت الفقرة " ينفذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة " في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري قدره (0.72).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال وحدة مكيفات الهوائية والآات الغسيل بمؤسسة " كوندور " ببرج بوعريريج مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.53) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد النمط الديمقراطي كأحد أبعاد القيادة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعء النمط القيادي الأوتوقراطي:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الأوتوقراطي، الذي اشتمل على 10 فقرات (من Q14 إلى Q23) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
Q14	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.	2.30	1.01	ضعيفة	2
Q15	يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المرؤوسين	2.19	0.98	ضعيفة	5
Q16	يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل	2.22	1.03	ضعيفة	4
Q17	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين	2.37	1.10	ضعيفة	1
Q18	يتعصب القائد لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت ولا داعي لها	2.19	1.05	ضعيفة	6
Q19	يحض القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات.	2.06	0.91	ضعيفة	10
Q20	غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم.	2.13	0.95	ضعيفة	8
Q21	ينفرد القائد بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها.	2.10	0.91	ضعيفة	9
Q22	يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.	2.18	0.82	ضعيفة	7
Q23	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	2.25	1.09	ضعيفة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2.3	0.91	ضعيفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.06 و 2.37) أي بدرجة موافقة ضعيفة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى الفقرة " يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين" بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري قدره (1.10)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين". بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري قدره (1.01)، فيما حصلت الفقرة "يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.25) وانحراف معياري قدره (1.09)، وجاءت الفقرة "يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري قدره (1.03)، وجاءت الفقرة " يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المرؤوسين" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وانحراف معياري قدره (0.98)، وجاءت الفقرة "يتعصب القائد لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت ولا داعي لها" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وانحراف معياري قدره (1.05)، وجاءت الفقرة " يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري قدره (0.82)، وجاءت الفقرة "غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري قدره (0.95)، وجاءت الفقرة " ينفرد القائد

بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها" في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.10) وانحراف معياري قدره (0.91)، وجاءت الفقرة "يحض القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ(2.06) وانحراف معياري قدره (0.91).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال وحدة مكيفات الهوائية والآت الغسيل بمؤسسة " كوندور " ببرج بوعريبرج ضعيفة، بمتوسط حسابي قدره (2.3) وانحراف معياري بلغ (0.91) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما، وهذا ما يبرر التوجه السلبي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد النمط الأوتوقراطي.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد النمط القيادي الحر:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الحر، الذي اشتملت فقراته على 09 فقرات (من Q24 إلى Q32) المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الحر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رمز العبارة
9	ضعيفة	1.05	2.18	لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم.	Q24
7	ضعيفة	1.05	2.20	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم	Q25
8	ضعيفة	1.04	2.18	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	Q26
1	متوسطة	1.12	2.76	يوافق القائد على الاساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.	Q27
6	ضعيفة	0.97	2.20	يترك القائد للعمال حرية معالجة المواقف بدون تدخل.	Q28
5	ضعيفة	1.04	2.23	لا يهتم القائد كثيرا بتحقيق الأهداف المسطرة.	Q29
3	ضعيفة	1.02	2.28	يتأثر الرئيس عادة برغبات الاداريين.	Q30
2	ضعيفة	1.20	2.47	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للإداريين.	Q31
4	ضعيفة	1.14	2.25	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين الإداريين.	Q32
	ضعيفة	0.80	2.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد النمط القيادي الحر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.18 و 2.76)، أي بدرجة موافقة ضعيفة ، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى جاءت الفقرة "يوافق القائد على الاساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري قدره

(1.12)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للإداريين " بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (1.20)، فيما حصلت الفقرة " يتأثر الرئيس عادة برغبات الإداريين " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.28) وانحراف معياري قدره (1.02)، وجاءت الفقرة " يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين الإداريين" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري قدره (1.14)، وجاءت الفقرة " لا يهتم القائد كثيرا بتحقيق الأهداف المسطرة." في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري قدره (1.04)، وجاءت الفقرة "يترك القائد للعمال حرية معالجة المواقف بدون تدخل" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري قدره (0.97)، وجاءت الفقرة " يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم." في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري قدره (1.05)، وجاءت الفقرة " يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري قدره (1.04)، وجاءت الفقرة "لا تقدم القيادة التوجه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري قدره (1.05).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال وحدة مكيفات الهوائية والآت الغسيل بمؤسسة " كوندور" ببرج بوعريبرج ضعيفة ، بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري بلغ (0.80) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما، وهو توجه سلبي في آراء عمال وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة "كوندور" حيث يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما، وهذا ما يبرر التوجه السلبي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد النمط الحر.

4- عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور القيادة.

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة محور إدارة الجودة الشاملة السائد بالوحدة محل الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمحور ككل، وكانت النتائج كمايلي.

جدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور القيادة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير المستقل	رمز العبارة
1	مرتفعة	0.53	4.02	النمط القيادي الديمقراطي	01
3	ضعيفة	0.91	2.30	النمط القيادي الأوتوقراطي	02
2	ضعيفة	0.80	2.30	النمط القيادي الحر	03
متوسطة		0.56	3.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لأبعاد محور القيادة قد تراوحت ما بين (4.02 و 2.30)، أي بدرجة موافقة تتراوح من ضعيفة إلى مرتفعة، حيث احتل بعد " النمط

القيادي الديمقراطي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري قدره (0.53)، يليه بعد" النمط القيادي الأوتوقراطي" بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري قدره (0.80)، فيما عادت المرتبة الثالثة إلى بعد" النمط القيادي الحر" بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري قدره (0.91)، بصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور القيادة ككل والذي بلغ(3.03) بأن إدراك أفراد عينة الدراسة بالوحدة كان بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد العينة انطلاقاً من الانحراف المعياري المقدر (0.56) وهو انحراف أقل من(1).

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة .

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة (بعد التركيز على العميل، بعد التزام ودعم الإدارة العليا، بعد مشاركة العاملين، بعد ثقافة المنظمة، بعد التحسين والتطوير المستمر).

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التركيز على العميل:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التركيز على العميل الذي اشتمل على 07 فقرات(من Q33 إلى Q39) المبينة على النحو التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التركيز على العميل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رمز العبارة
2	مرتفعة	0.90	4.08	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم.	Q33
7	مرتفعة	0.63	4.01	تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها.	Q34
1	مرتفعة	0.78	4.19	ترتكز استراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	Q35
6	مرتفعة	0.90	4.03	توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلي حاجات الزبائن.	Q36
3	مرتفعة	0.94	4.05	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق ، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.	Q37
4	مرتفعة	0.74	4.04	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن.	Q38
5	مرتفعة	0.85	4.04	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون	Q39
	مرتفعة	0.62	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التركيز على العميل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.01 و 4.19)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "ترتكز استراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدره (0.78)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.90)، فيما حصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.05) وانحراف معياري قدره (0.94)، وجاءت الفقرة "تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.74)، وجاءت الفقرة "تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.85)، وجاءت الفقرة "توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.90)، وجاءت الفقرة "تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات ما بعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.63).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال وحدة مكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة " كوندور " ببرج بوغريج عالية، بمتوسط حسابي قدره (4,06) وانحراف معياري بلغ (0.62) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد التركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التزام ودعم الإدارة العليا:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التزام ودعم الإدارة العليا، الذي اشتمل على 14 فقرة (من Q40 إلى Q53) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رمز العبارة
9	مرتفعة	0.83	4.04	الإدارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	Q40
8	مرتفعة	0.68	4.04	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.	Q41
1	مرتفعة جدا	0.68	4.25	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	Q42
10	مرتفعة	0.98	4.04	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	Q43
13	مرتفعة	0.89	4.01	تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.	Q44
11	مرتفعة	0.87	4.03	تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا.	Q45
12	مرتفعة	0.89	4.03	تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية.	Q46
7	مرتفعة	0.83	4.06	تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها.	Q47
6	مرتفعة	0.80	4.06	تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج.	Q48
14	مرتفعة	0.75	3.97	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	Q49
5	مرتفعة	0.72	4.06	توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين.	Q50
4	مرتفعة	0.69	4.08	تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة.	Q51
3	مرتفعة	0.57	4.11	تقبل الإدارة و تشتمن أي مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	Q52
2	مرتفعة	0.86	4.13	تهتم القيادة بالتنوير والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة.	Q53
	مرتفعة	0.52	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.25 و 3.97)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.68)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تهتم القيادة بالتنوير

والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري قدره (0.86)، فيما حصلت الفقرة "تقبل الإدارة وتضمن أي مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وانحراف معياري قدره (0.57)، وجاءت الفقرة " تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.69)، وجاءت الفقرة "توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.72)، وجاءت الفقرة "تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.80)، وجاءت الفقرة "تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.83)، وجاءت الفقرة " تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.68)، وجاءت الفقرة "الإدارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.83)، وجاءت الفقرة "تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.98)، وجاءت الفقرة "تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا" في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.87)، وجاءت الفقرة "تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية" في المرتبة الثانية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.89)، وجاءت الفقرة "تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة" في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.89)، وجاءت الفقرة "تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.75).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال وحدة مكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة " كوندور" ببرج بوعريرج مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.52) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد دعم و التزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده مشاركة العاملين:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مشاركة العاملين والذي اشتمل على 07 فقرات (من Q54 إلى Q60) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد مشاركة العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رمز العبارة
7	مرتفعة	0.72	3.94	تسمح إدارة المؤسسة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة.	Q54
1	مرتفعة	0.8	4.20	العاملون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للمنتجات المقدمة.	Q55
5	مرتفعة	0.90	4.03	تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل	Q56
4	مرتفعة	0.97	4.05	يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.	Q57
2	مرتفعة	0.71	4.08	تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة.	Q58
6	مرتفعة	0.93	4.03	يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها	Q59
3	مرتفعة	0.83	4.05	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم.	Q60
	مرتفعة	0.59	4.05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مشاركة العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.94 و 4.20)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "العاملون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للمنتجات المقدمة" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.80)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.71)، فيما حصلت الفقرة "تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.05) وانحراف معياري قدره (0.83)، وجاءت الفقرة "يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.97)، وجاءت الفقرة "تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.90)، وجاءت الفقرة "تسمح إدارة المؤسسة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة." في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.93)،

وجاءت الفقرة "يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.72).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة عمال وحدة مكيفات الهوائية والآت الغسيل بمؤسسة " كوندور " بـبرج بوعريـريـج عالية ، بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.59) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما لمدى شعور الفرد مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد مشاركة العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد ثقافة المنظمة:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة المنظمة والذي اشتمل على 11 فقرات (من Q61 إلى Q71) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد ثقافة المنظمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رمز العبارة
5	مرتفعة	0.67	4.08	يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة.	Q61
1	مرتفعة	0.78	4.24	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.	Q62
3	مرتفعة	0.84	4.14	المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية.	Q63
11	مرتفعة	0.71	3.95	ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.	Q64
2	مرتفعة	0.80	4.20	تتبع الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية.	Q65
9	مرتفعة	0.90	4.03	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل.	Q66
6	مرتفعة	0.98	4.08	الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.	Q67
4	مرتفعة	0.70	4.09	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.	Q68
10	مرتفعة	0.96	3.96	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	Q69
8	مرتفعة	0.86	4.04	تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.	Q70
7	مرتفعة	0.65	4.05	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	Q71
	مرتفعة	0.55	4.08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد ثقافة المنظمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.24 و 3.95)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري قدره (0.78)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تتمى الثقافة التنظيمية الحالية بالإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية" بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قدره (0.80)، فيما حصلت الفقرة " المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.14) وانحراف معياري قدره (0.84)، وجاءت الفقرة "يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري قدره (0.70).

وجاءت الفقرة " يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة." في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.67)، وجاءت الفقرة " الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.98)، وجاءت الفقرة "تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.65)، وجاءت الفقرة "تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.86)، وجاءت الفقرة " تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل" في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.90)، وجاءت الفقرة تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري قدره (0.96)، وجاءت الفقرة "ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي بلغ (0.95) وانحراف معياري قدره (0.71).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة وحدة مكيفات الهوائية والآت الغسيل بمؤسسة "كوندور" ببرج بوعريريج عالية ، بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.55) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة التحسين والتطوير المستمر:

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين والتطوير المستمر والذي اشتمل على 08 فقرات (من Q72 إلى Q79) المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحسين والتطوير المستمر

رمز العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
Q72	تسعى الإدارة العليا إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	3.94	0.72	مرتفعة	8
Q73	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.	4.20	0.80	مرتفعة	1
Q74	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	4.03	0.90	مرتفعة	6
Q75	تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	4.05	0.97	مرتفعة	5
Q76	يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية.	4.08	0.71	مرتفعة	3
Q77	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	4.03	0.93	مرتفعة	7
Q78	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.	4.05	0.83	مرتفعة	4
Q79	تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	4.08	0.67	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		4.05	0.57	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحسين والتطوير المستمر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.94 و 4.20)، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.80)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.67)، فيما حصلت الفقرة "يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.08) وانحراف معياري قدره (0.71)، وجاءت الفقرة ". تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة" في المرتبة

الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.83)، وجاءت الفقرة "تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.97)، وجاءت الفقرة "تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.90)، وجاءت الفقرة "يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.93)، وجاءت الفقرة "تسعى الإدارة العليا الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.72).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة وحدة مكيفات الهوائية والآت الغسيل بمؤسسة " كوندور" ببرج بوعرييج عالية ، بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.57) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو التحسين و التطوير المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

6. عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إدارة الجودة الشاملة .

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة محور إدارة الجودة الشاملة السائد بالوحدة محل الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للمحور ككل، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إدارة الجودة الشاملة .

رمز العبارة	أبعاد المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التركيز على العميل	4.06	0.62	مرتفعة	4
02	التزام ودعم الإدارة العليا	4.06	0.52	مرتفعة	5
03	مشاركة العاملين	4.05	0.59	مرتفعة	3
04	ثقافة المنظمة	4.07	0.55	مرتفعة	1
05	التحسين والتطوير المستمر	4.05	0.57	مرتفعة	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.05	0.46	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لأبعاد محور إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت ما بين (4.05 و 4.07)، أي بدرجة موافقة مرتفعة و متقاربة جدا. و بصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور القيادة ككل والذي بلغ (3.03) بأن إدراك أفراد عينة الدراسة بالوحدة كان بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد العينة انطلاقا من الانحراف المعياري المقدر (0.56) وهو انحراف أقل من (1).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة :

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معاملي الالتواء و التفرطح وقد جاءت نتائج توزيع طبيعة البيانات ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (38): اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفرطح)

معاملي التفرطح	معاملي الالتواء	المتغيرات	
2.952	-1.924	النمط القيادي الديمقراطي	القيادة
1.418	1.131	النمط القيادي الأوتوقراطي	
3.782	1.766	النمط القيادي الحر	
1.681	1.213	القيادة	
2.348	-1.727	التركيز على العميل	إدارة الجودة الشاملة
2.862	-1.899	التزام ودعم الإدارة العليا	
2.659	-1.721	مشاركة العاملين	
3.299	-1.892	ثقافة المنظمة	
3.207	-1.883	التحسين المستمر	
1.895	-1.606	إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (38) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-1.924) و(1.766) وهي أقل من 3 وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و 3) أما

معاملات التفرطح فهي محصورة بين (1.418) و(3.782) وهي أقل من (20). وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.¹

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أن القيادة تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور"، ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0) : لا تساهم القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".
- (H_1) : تساهم القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور" لاختبار هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار الآتية:

إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى مجال الموافقة الضعيفة فهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي ليس بالسائد لأنه جاء بدرجة ضعيفة، أما إذا كان المتوسط ضمن مجال الموافقة المرتفعة أو المرتفعة جدا فهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد لأنه جاء بدرجة مرتفعة، وعليه جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير المستقل	رمز العبارة
1	مرتفعة	0.53	4.02	النمط القيادي الديمقراطي	01
3	ضعيفة	0.91	2.30	النمط القيادي الأوتوقراطي	02
2	ضعيفة	0.80	2.30	النمط القيادي الحر	03
	متوسطة	0.56	3.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة حول النمط الديمقراطي جاءت مرتفعة، وجاء بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (0.53)، أما النمط الحر و الأوتوقراطي فإن درجة

¹ - cao.Q, Dowlatshahi.s, the impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in on agile manufacturing environment, journal of operations management, vol 23, issue, 2005, p 542.

موافقة أفراد العينة حولهما كانت ضعيفة، و جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.30) و بانحراف معياري على التوالي قدرهما (0.80) (0.91)، وعليه فان النمط السائد هو النمط الديموقراطي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالي في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

الجدول رقم(40): نتائج إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الجودة الشاملة	4.05	0.46	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة حول بعد إدارة الجودة الشاملة جاءت مرتفعة، وجاء بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.46)، وعليه فإن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالي (مرتفع) في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي السائد يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H_0) : لا يساهم النمط القيادي السائد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة.

• (H_1) : يساهم النمط القيادي السائد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة.

وجاءت نتائج إختبار الفرضيات الفرعية كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(41): نتائج إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات	المؤشرات	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	مستوى الدلالة sig	القرار بشأن H_1
الفرضية الفرعية الأولى	النمط الديموقراطي	22.121	2.99	0.000	قبول
الفرضية الفرعية الثانية	النمط الأوتوقراطي	0.702		0.485	رفض
الفرضية الفرعية الثالثة	النمط الحر	-0.486		0.628	رفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H_0) : لا يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H_1) : يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة T المحسوبة بلغت 22.121 وهي أكبر من قيمة T المجدولة كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ووفقاً لقاعدة القرار أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي الأوتوقراطي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H_0) : لا يساهم النمط القيادي الأوتوقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H_1) : يساهم النمط القيادي الأوتوقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.702 وهي أقل من قيمة T المجدولة كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.485 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ووفقاً لقاعدة القرار أعلاه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه يساهم النمط القيادي الأوتوقراطي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي الحر يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H_0) : لا يساهم النمط القيادي الحر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

• (H₁): يساهم النمط القيادي الحر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

نلاحظ من الجدول رقم (41) أن قيمة T المحسوبة بلغت -0.486 وهي أقل من قيمة T المجدولة كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.628 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ووفقاً لقاعدة القرار أعلاه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تشير إلى أن النمط القيادي الحر يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن دور القيادة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وقد كانت الاستبانة وسيلتنا إلى ذلك، أين تم توزيعها على عينة قدرها (79) عامل من مجموع (605) عامل، استرجعت كلها صالحة للتحليل، وقد تم تحليل بياناتها باستخدام . البرنامج الإحصائي **SPSS**

وجاءت فقراتها صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا حسب ما جاء في اختبار الصدق البنائي، كما تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

وبعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أن النمط الديمقراطي هو السائد في الوحدة محل الدراسة، حيث جاء بدرجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة للنمطين الآخرين (الأوتوقراطي و الحر) فقد جاءت درجة موافقتهم ضعيفة، وحول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل فكانت بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يفسر تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.



الخاتمة

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

أ- النتائج النظرية

من خلال الإطار النظري للدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

- للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتتميز القيادة بفعاليتها و استمراريتها ويمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

- إن القيادات الإدارية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي، هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها.

- ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد على عكس القائد الأوتوقراطي الذي يتصف بالاعتزاز بالنفس، والثقة المطلقة والكبرياء، وعدم الاعتراف بأخطائه، والتفاخر بنفسه وإنجازاته، والقسوة وعدم المبالاة بالمشاعر والعواطف الإنسانية، أما النمط الحر ففيه القادة يتقصدون دور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آرائهم ورؤيتهم الثابتة عندما يطلب منهم ذلك، وأن هذا النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة.

- تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في المؤسسات، حيث تمثل هذه الفلسفة الأسلوب الإداري الفعال الذي يشمل كافة الخصائص و المعايير التي يجب أن تتوفر في العنصر العملي، من خلال التركيز على العميل و التزام و دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين وثقافة المنظمة و التحسين المستمر و التي تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.

- وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم وهذا من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج، وتحقيق ميزة تنافسية بالإضافة إلى تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين، و تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة و كذا تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .

- من أجل الحصول على قيادة أكثر فعالية وإيجابية لإدارة الجودة الشاملة، فلا بد من معرفة أثر البرامج التدريبية في مجال القيادة التي أكملها المديرين على مجال عملهم وهو ما يعرف "بالغذية المرتدة" لتحقيق مقدار النجاح المحقق من تطبيقهم لأساليب الإدارة الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

ب - النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

• النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال ما تم عرضه حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية خلصنا إلى أن: فئة الذكور هي الأغلبية العظمى على عينة الدراسة، و بالنسبة لأعمارها تراوحت أعمار أغلب أفرادها بين 25 و 35 سنة، وأما بالنسبة للخبرة المهنية تتراوح خبرة أغلي أفرادها بين 5 و 10 سنوات في حين كان مستوى غالبية أفراد عينة الدراسة ثانوي.

• نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور القيادة

سيتم فيمايلي إستعراض أهم الإستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وما يترتب عليها من توصيات: يدرك عمال وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" ملائمة مستوى القيادة السائد بالوحدة بدرجة متوسطة، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل، أما درجة ملائمة أبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى: بعد النمط الديمقراطي، وجاء بدرجة موافقة مرتفعة.

- في المرتبة الثانية: بعد النمط الحر وجاء بدرجة موافقة ضعيفة.

- في المرتبة الثالثة: بعد النمط الأوتوقراطي، وجاء بدرجة موافقة ضعيفة.

• نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة

يدرك عمال وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" محور إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل والمتوسطات الحسابية لأبعاده الخمسة، أما ترتيب هذه الأبعاد فهو كما يلي:

- في المرتبة الأولى: ثقافة المنظمة ؛

- في المرتبة الثانية: التحسين و التطوير المستمر؛

- في المرتبة الثالثة: مشاركة العاملين؛

- في المرتبة الرابعة: التركيز على العميل؛

- في المرتبة الخامسة: التزام و دعم الإدارة العليا؛

• النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

- تساهم القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالي في وحدة آلات الغسيل والمكيفات بمؤسسة "كوندور".

- النمط القيادي السائد يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحدة آلات الغسيل والمكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور".

ثانيا: الاقتراحات

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- من الأحسن الإهتمام أكثر بآراء ومقترحات الموظفين وإختيار الأفضل منها من أجل تطوير العمل وتحسين الجودة في منتجات الوحدة .
- إعطاء الجودة مزيد من الأهمية والاهتمام وأن لا يكون أكبر شيء نفكر فيه هو الإنتاج بدون مراعاة للجودة وإتقان العمل.
- نشر وترسيخ ثقافة الفكر الإسلامي للجودة واللجوء إلى تراثنا الإداري بصفة عامة، وإلتقان الجودة بصفة خاصة ليطلع القادة والعاملين على أهمية وقدسية الإلتقان في الجودة في المجال الإقتصادي والديني.
- زيادة فرص المشاركة في إتخاذ القرار لغاية تحسين وتطوير أداء الشركة بما ينعكس ذلك إيجابا على جودة القرارات والروح المعنوية للعاملين.
- نشر المزيد من الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة راسخة في المؤسسة ويجب احترامها و الإلتزام بها.
- التركيز أكثر على تدريب موظفي وعمال الوحدة من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز التعاون بين قادة الوحدة والعاملين فيها.
- أن تولي المؤسسة إهتمام أكبر للتكوين في مجال الجودة.

ثالثا: أفاق الدراسة

- في إطار بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلا:
- القيادة التحويلية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة.
- دور النمط الديموقراطي في تعزيز ثقافة المنظمة.
- دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القيادة والسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة.
- إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003.
4. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.
6. إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.
7. أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي حقيبة تدريبية متكاملة لمدرّب والمتدريين، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
9. أمين عبد الهادي حمدي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، دار الفكر العربي، مصر، 1990.
10. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
12. جاد الرب سيد، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار، مصر، 2012.
13. جميل أحمد توفيق، القيادة أساسيات ونظريات، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004.
14. حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
15. حسن ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
17. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة و المجتمع : دراسات في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
19. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.

20. حسين محمد جواد جبوري، **منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. حسين محمد جواد جبوري، **منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية**، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
22. حسين محمد جواد جبوري، **منهجية البحث العلمي: مدخل بناء الممارسات البحثية**، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
23. حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO** ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
24. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، 2000.
25. ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
27. روز نتال بوديتن، **الموسوعة الفلسفية**، ترجمة سمير كرم، ط 4، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان ، 1987.
28. زكي محمود هاشم ، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
29. سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
30. سامي دياب عبد الرزاق الغريبي، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مكتبة زين الحقوقية والأدبية ش.م.م، لبنان، 2013.
31. سحيمي فايزة، صحراوي بن شيحة، **القائد الإفتراضي ودوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
32. سعود بن النمر وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس و الوظائف**، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، 2001.
33. سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل**، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
34. سهيل أحمد عبيدات، **القيادة أساسيات نظريات و مفاهيم**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
35. سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل ، الأردن، 2004.
36. السواط طلق، **الإدارة العامة المفاهيم: الوظائف، الأنشطة**، دار حاف للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
37. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013.

38. صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2017.
39. صبحي سيد، الإنسان وسلوكه الاجتماعي، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
41. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير، القائد، المفكر الإستراتيجي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
42. طارق البدري، أساسيات في علم الإدارة، القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
43. طارق السويدان، فيصل بارشراحيل، صناعة القائد، ط4، دار الأندلس الخضراء، السعودية، 2006.
44. طارق سويدان، فيصل بارشراحيل، صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير، السعودية، 2003.
45. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، الأردن، 2007.
46. عبد الرازق عزوز، الكامل في الإحصاء دروس مفصل: تمارين ومسائل مع الحل، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
47. عبد الرحمان أحمد هيجان، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد3، ديسمبر 1994.
48. عبد الرحمان توفيق، الدليل المتكامل للجودة الشاملة، سلسلة بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2005.
49. عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007.
50. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية: الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.
51. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، المعهد العالي للفكر الإسلامي، مصر، 1996.
52. عبد الفتاح السعود، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2012.
53. عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
54. عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
55. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999.
56. العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
57. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

58. علي أحمد بن عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
59. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
60. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، مصر، 2001.
61. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
62. عمر وصفي العقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
63. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن، 2009.
64. فاروق عبد الفتاح رضوان، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.
65. فاروق عبده فلية، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
66. الفرا ماجد ، وآخرون ، الإدارة :المفاهيم و الممارسات، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
67. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيقية، ط1، دار الشروق ، الأردن، 2006.
68. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000:9001 ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009.
69. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
70. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
71. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
72. محمد الحديدي، الإدارة العلمية في المستقبل، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت، 1996.
73. محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003.
74. محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
75. محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS)، دار جرير، الأردن، 2009.
76. محمد سلطان حمو ، معايير الجودة الشاملة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2016.
77. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
78. محمد سمير أحمد، الجودة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، ط1، دار النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

79. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
80. محمد وصفي لعقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
81. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
82. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
83. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
84. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة :الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
85. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
86. ملاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
87. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط1، دار جرير لنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
88. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
89. موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008.
90. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995
91. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرام للطباعة والنشر، السعودية، 1995.
92. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة :مدخل تحليلي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
93. نجم عبود نجم، إدارة الخدمة والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1997
94. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرون، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
95. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2012.
96. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدحل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
97. نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
98. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.

99. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992.
100. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، الأردن، 1999.
101. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة الشؤون الخارجية، السعودية، 2010.
102. يوسف عجم الطائي، وآخرون، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.

ب- مجلات والدوريات

1. إيمان الحسين، السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها مجلة دمشق ، مجلد27، العدد 4. ، سوريا
2. سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، الأردن، 1997.
3. سعود أبو النور، نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري: لمديري المدارس الثانوية لمحافظة جدة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة عين الشمس، السعودية، العدد 27، 2011.
4. محمد بن عبد العزيز الراشد، ادارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة ملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، العدد2 ، نوفمبر 2011.
5. محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد 03 العدد 04، الجزائر، 2017.
6. نهاية التلباني، وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، كلية العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد 27، العدد 04، 2013.

ت- الاطروحات

1. أحمد علماوي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015-2016
2. باديس بوخلوة ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك -قسم التكرير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015-2016.

3. توفيق طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية المؤسسات العامة في الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: مالية و مصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،الأردن، 2008.
4. ناصيرة داني الكبير ، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.
5. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2012-2013 .
6. ربحي كلمة، تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
7. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
8. صالح حميدات، قيادة العنصر البشري ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017
9. لعمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة الدكتوراه ، غير منشورة، تخصص : علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، الجزائر، 2014 .
10. منيرة مازري ، أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2017-2018.

11. محمد الكر ، القيادة وإدار الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

ث- الرسائل

1. ابراهيم عبد الهادي الأسطل، دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الدولة والحكم الراشد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.

2. بلال درداح حسن الشاعر، فعالية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص : القيادة و الإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2014-2015.

3. بلال درداح حسن الشاعر، فعالية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص : القيادة و الإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، السنة الجامعية 2014-2015.

4. بوظرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، جامعة مسيلة ، السنة الجامعية 2010-2011 .

5. جبلي هدى، قياس جودة خدمة المصرفية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

6. حاتم سماتي، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة: لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011.

7. حاتم ياسر عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

8. حسن محمود حسن ناصر، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2010.

9. خالد الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية : دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، بدون تخصص، قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، جامعة نايف الأمنية ، الرياض،السعودية، 2005.
10. معاد بوبريحة ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، السنة الجامعية 2015-2016 .
11. زكية عبد المولى، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي: دراسة مقارنة، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص: إدارة و حكمة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016.
12. سلمان عبيد، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
13. شادي عطا محمد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصاريف الإسلامية العامة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
14. عبد الحفيظ قطوش، الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم تحليل اقتصادي (إحصاء واقتصاد تطبيقي)، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2009/2008 .
15. عبد الله القيسي، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010 .
16. عبدالرحمن هشام الهشلمون، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بكلية الدراسات العليا والبحث العملي في جامعة الخليل، السنة 2015.
17. عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف و مشاريع المنظمات الغير حكومية : دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

18. عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.
19. فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010.
20. فالح شجاع فالح لعسيلي ، مدى التزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
21. فوزي ميهوبي، علاقة نمط القيادة بالمناخ التنظيمي بالإحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس و علم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012-2013.
22. جمال قريو ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية CR METAL، فرع البليدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، مدرسة الدكتوراه منظمات ومناجمت، جامعة الجزائر 2 ، السنة الجامعية 2015-2016.
23. عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.
24. ليندة فرخة، أثر الأساليب القيادة الادارية على اداء الموارد البشرية في المنظمة :دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2008.
25. محمد الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

26. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2006.
27. منال طه بركات ،واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
28. مها بنت عبد الله بن محمد الشريف، إتجاهات هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو حوافز جديدة رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2009-2010.
29. زهراء نايل ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم، رسالة ماجستير ، الشعبة علوم اقتصادية التخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016-2017.
30. نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011.
31. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تميز الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية لمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
32. نورية بوخودة ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدماتية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، قسم علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017.

ج- المعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد 12، دار صادر، لبنان، 2000.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

BOOKS

1. Anne Anastasi, Susana Urbina : **Tests Psychologico**, Septima Edition , Spain,1982
2. Armstrong Michael, **Armstrong's Handbook of Management and leadership**. 2nd ed, Kogan Page, GB & USA , 2009.
3. Babbar sunil, **applying TQM to Education Instruction International**, journal of Management , USA, 1995.
4. Bruce W. Hasenyager, **Managing the information ecology: a collaborative approach to information technology management**, Greenwood Publishing Group,USA, 1996.
5. Burns J , **Leadership**, Happer & Row Publisher, USA, 1978.
6. C.N.R.S (Centre Nationale de la Recherche Scientifique) , **Sensibilisation Qualité**, France, 1998.
7. Chandler Alfred , **Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise**, Doubleday, USA, 2007.
8. David .L. G and Davis. S, **understanding and implementing ISO9000 and standards**, prentceHall, USA, 1998.
9. Dimitri Weiss, **Les relations du travail**, 4éme edition , Dunod, France, 1978.
10. Drucker, Peter, **The Practice of Management**, Harper and Row, USA, 2006.
- 11.Elizabeth wolfe morrison, **Organizational and Citizenship ,Behaviours as a Critical link Between HRM partices and Service quality** , human Resource Management vol 35, 1996.
12. John Baldoni: **Great motivation secrets of great leaders**, Volume 2004, McGraw– Hill Professional, USA, 2005.
13. Jouran, J.,and Grynaf, **Quality Planning and Analysis**, 3 th Ed, Mcgraw Hill–inc– USA, 1993.

14. Julie Morgenstern, **Time management from the inside out: the foolproof of system for taking control of your schedule—and your life**, Edition 2, Owl Books, USA, 2004.
15. Kotter, J. P , **Leading change**, Harvard Business Review, March–April USA, 2007.
16. Peggy Siegel, Sandra Byrne , **Using Quality to Redesign School Systems, the Cutting Edge of Common Sense**, Jossey Bass Educations Series, USA , 1994.
17. TOR Tonnessen, **Managing process Innovation through Exploitation and Exploration** : A study on combining TQM and BPR in the Norwegian Industry, Springer Gabler Edition, Denmark, 2012.

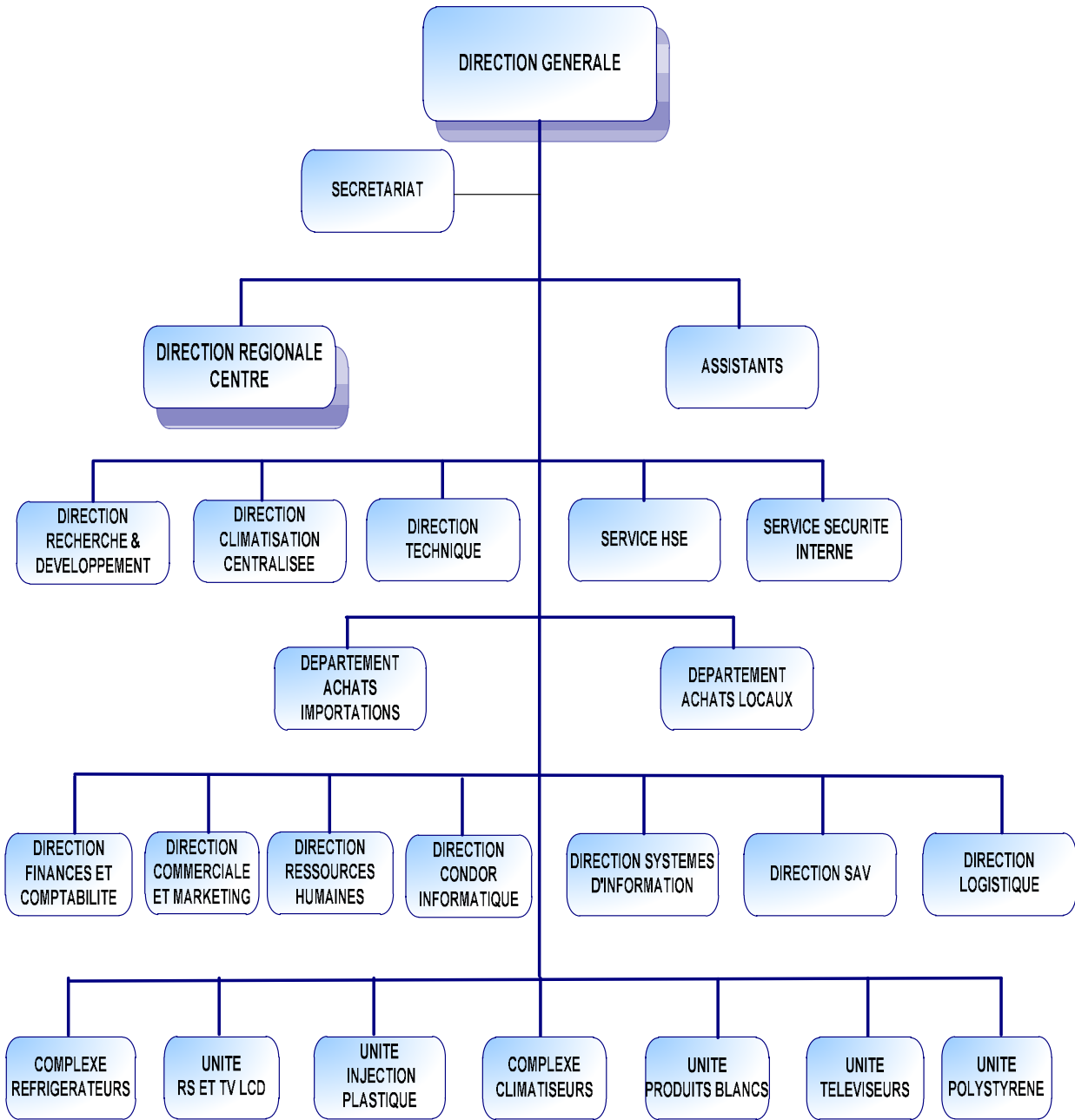
NEWS PARERS

1. Ann K. Boggiano, Thane S. Pittman, **Achievement and motivation: a social developmental perspective**, Cambridge University Press, GB, 2007.
2. Bass, B. M , **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, USA, 1985.
3. cao.Q, Dowlatshahi.s, **the impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in on agile manufacturing environment**, journal of operations management, vol 23, issue5, 2005.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي

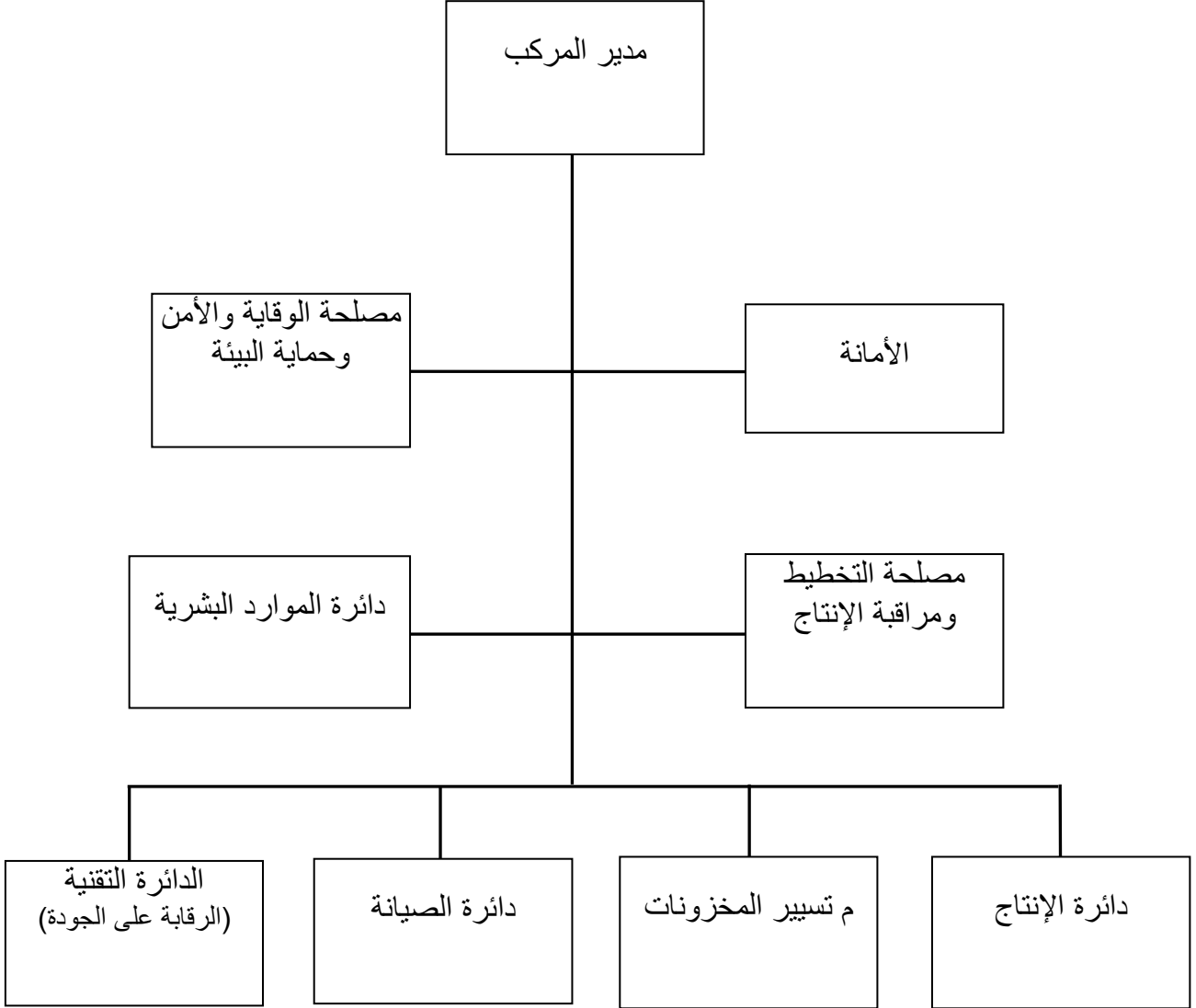
الملحق رقم (1-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة .

الملحق رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل.

الهيكل التنظيمي للمركب.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة .

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبانة

الكلية	الإسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير-	فيصل بوميمز	01
	عبد الوهاب برحال	02
	الشريف عمارة	03

جامعة جيجل.
كلية علوم التسيير.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

أحيط علم سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان :
"دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة في مؤسسة كوندور".

المطلوب منكم سيدي الكريم قراءة جميع عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية ووضع علامة (x) في خانة واحدة أمام كل عبارة، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لكم على حسن تجاوبكم وتعاونكم.

الطالبين :

- حداد وليد.

- بوناميس فاتح.

ملاحظة :

1- لا تكتب الاسم واللقب.

2- تأكد من الإجابة على كافة أسئلة العبارات.

3- حدّد بصراحة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة

أولا / البيانات الشخصية و الوظيفية:

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة من 46 سنة إلى 55 سنة

من 55 سنة فما أكثر

3- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 05 سنة إلى 10 سنوات

من 10 سنة إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي:

المتوسط أو أقل الثانوي

الجامعي

ثانيا/ محاور الدراسة.

1- المحور الأول: القيادة

نمط القيادة الديمقراطية.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل.				
02	يراعي القائد قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم.				
03	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.				
04	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم				
05	يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون.				
06	يتيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.				
07	يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين				
08	يساعد القائد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.				
09	يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين.				
10	ينفذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة.				
11	يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.				
12	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء				
13	يقضي القائد حيناً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.				

نمط القيادة الأوتوقراطي (المتسلط).

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
14	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.				
15	يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المرؤوسين.				
16	يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.				
17	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين.				
18	يتعصب القائد لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة لوقت ولا داعي لها.				
19	يحرص القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات.				
20	غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم .				
21	ينفرد القائد بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها.				
22	يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.				
23	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.				

نمط القيادة الحرة.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
24	لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم.				
25	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم				
26	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.				
27	يوافق القائد على الاساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.				
28	يترك القائد للعمال حرية معالجة المواقف بدون تدخل.				
29	لا يهتم القائد كثيرا بتحقيق الأهداف المسطرة.				
30	يتأثر الرئيس عادة برغبات الإداريين .				
31	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للإداريين.				
32	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين الإداريين.				

2- المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
التركيز على العميل					
33	تقوم الإدارة العليا بالإستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم .				
34	تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات مابعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها .				
35	ترتكز إستراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون .				
36	توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن				
37	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق ، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن				
38	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن				
39	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون .				
التزام ودعم الإدارة العليا					
40	الإدارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .				
41	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.				
42	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.				
43	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.				
44	تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.				
45	تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا.				
46	تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية.				

					تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها.	47
					تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج.	48
					تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	49
					توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين.	50
					تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة.	51
					تقبل الإدارة وتتمن أي مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	52
					تتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة.	53
مشاركة العاملين						
					تسمح إدارة المؤسسة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة .	54
					العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للمنتجات المقدمة .	55
					تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل	56
					يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال .	57
					تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة .	58
					يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها	59
					تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم .	60
ثقافة المنظمة						
					يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة.	61
					تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.	62

					المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية.	63
					ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.	64
					تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية.	65
					تتبني المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل .	66
					الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.	67
					يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.	68
					تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	69
					تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.	70
					تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.	71
التحسين والتطوير المستمر						
					تسعى الإدارة العليا الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	72
					يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.	73
					تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	74
					تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	75
					يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية.	76
					يتم ابتكار رق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	77
					تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.	78
					تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	79

الملحق رقم (1-3): الصدق البنائي (الاتساق) لمحاور الدراسة (القيادة وأبعادها، إدارة الجودة الشاملة وأبعادها)

النمط الديمقراطي	يقضي القائد حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	ينفذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة.	يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين.	يساعد القائد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.	يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	يتيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.	يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون.	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	يشركا قائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	يراعي القائد قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم.	يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل.	
يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,237 ,035 79	,263 ,019 79	,368 ,001 79	,243 ,031 79	,353 ,001 79	,480 ,000 79	,615 ,000 79	,651 ,000 79	,529 ,000 79	,573 ,000 79	1 ,000 79		
يراعي القائد قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,091 ,427 79	,241 ,033 79	,161 ,155 79	,231 ,040 79	,289 ,010 79	,459 ,000 79	,387 ,000 79	,495 ,000 79	,500 ,000 79	,353 ,001 79	1 ,000 79	,573 ,000 79	
يشركا قائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,095 ,406 79	,382 ,001 79	,339 ,002 79	,398 ,000 79	,362 ,001 79	,502 ,000 79	,485 ,000 79	,571 ,000 79	,449 ,000 79	,353 ,001 79	1 ,000 79	,529 ,000 79	
يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,217 ,055 79	,301 ,007 79	,254 ,024 79	,290 ,010 79	,413 ,000 79	,548 ,000 79	,509 ,000 79	,668 ,000 79	,449 ,000 79	,500 ,000 79	,500 ,000 79	,651 ,000 79	
يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,284 ,011 79	,320 ,004 79	,333 ,003 79	,289 ,010 79	,423 ,000 79	,599 ,000 79	,461 ,000 79	1 ,000 79	,668 ,000 79	,571 ,000 79	,495 ,000 79	,615 ,000 79	
يتيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,449 ,000 79	,521 ,000 79	,520 ,000 79	,543 ,000 79	,514 ,000 79	,619 ,000 79	,474 ,000 79	,474 ,000 79	,509 ,000 79	,485 ,000 79	,387 ,000 79	,480 ,000 79	
يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,801 ,000 79	,425 ,000 79	,485 ,000 79	,445 ,000 79	,445 ,000 79	,619 ,000 79	,317 ,004 79	,599 ,000 79	,548 ,000 79	,502 ,000 79	,459 ,000 79	,563 ,000 79	
يساعد القائد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,551 ,000 79	,364 ,001 79	,358 ,001 79	,327 ,003 79	,427 ,000 79	,317 ,004 79	1 ,000 79	,346 ,002 79	,238 ,035 79	,285 ,011 79	,137 ,230 79	,300 ,007 79	
يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,687 ,000 79	,521 ,000 79	,433 ,000 79	,558 ,000 79	,427 ,000 79	,440 ,000 79	,427 ,000 79	,514 ,000 79	,413 ,000 79	,362 ,001 79	,289 ,010 79	,353 ,001 79	
ينفذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,638 ,000 79	,400 ,000 79	,551 ,000 79	,477 ,000 79	,558 ,000 79	,445 ,000 79	,327 ,003 79	,543 ,010 79	,290 ,010 79	,398 ,000 79	,231 ,040 79	,243 ,031 79	
يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,606 ,000 79	,424 ,000 79	,471 ,000 79	,477 ,000 79	,325 ,003 79	,323 ,004 79	,325 ,003 79	,520 ,003 79	,254 ,024 79	,339 ,002 79	,161 ,155 79	,368 ,001 79	
يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,619 ,000 79	,275 ,014 79	1 ,000 79	,471 ,000 79	,433 ,000 79	,358 ,001 79	,485 ,000 79	,521 ,000 79	,301 ,007 79	,382 ,001 79	,241 ,033 79	,263 ,019 79	
يقضي القائد حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,518 ,000 79	1 ,000 79	,275 ,014 79	,424 ,000 79	,521 ,000 79	,364 ,001 79	,425 ,000 79	,449 ,000 79	,217 ,055 79	,095 ,406 79	,091 ,427 79	,237 ,035 79	
النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 79	,518 ,000 79	,673 ,000 79	,725 ,000 79	,759 ,000 79	,796 ,000 79	,801 ,000 79	,796 ,000 79	,725 ,000 79	,673 ,000 79	,578 ,000 79	,732 ,000 79	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المروسين.	يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المروسين.	يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين.	يتعصب القائد لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	يحض القائد على أنيسير العمل وفق التعليمات.	غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم.	ينفرد القائد بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها.	يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	النمط_الأوتقرطي
يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المروسين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,681** ,000 79	,681** ,000 79	,630** ,000 79	,744** ,000 79	,694** ,000 79	,668** ,000 79	,651** ,000 79	,659** ,000 79	,718** ,000 79	,578** ,000 79	,760** ,000 79
يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المروسين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,681** ,000 79	1 ,882** ,000 79	,882** ,000 79	,899** ,000 79	,982** ,000 79	,961** ,000 79	,912** ,000 79	,936** ,000 79	,923** ,000 79	,825** ,000 79	,967** ,000 79
يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,630** ,000 79	,882** ,000 79	1 ,909** ,000 79	,909** ,000 79	,938** ,000 79	,906** ,000 79	,857** ,000 79	,879** ,000 79	,888** ,000 79	,849** ,000 79	,938** ,000 79
يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,744** ,000 79	,899** ,000 79	,909** ,000 79	1 ,929** ,000 79	,929** ,000 79	,868** ,000 79	,887** ,000 79	,897** ,000 79	,897** ,000 79	,827** ,000 79	,952** ,000 79
يتعصب القائد لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,694** ,000 79	,982** ,000 79	,938** ,000 79	,929** ,000 79	1 ,929** ,000 79	,980** ,000 79	,928** ,000 79	,952** ,000 79	,939** ,000 79	,844** ,000 79	,987** ,000 79
يحض القائد على أنيسير العمل وفق التعليمات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,668** ,000 79	,961** ,000 79	,906** ,000 79	,868** ,000 79	,980** ,000 79	1 ,884** ,000 79	,884** ,000 79	,907** ,000 79	,921** ,000 79	,778** ,000 79	,953** ,000 79
غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,651** ,000 79	,912** ,000 79	,857** ,000 79	,887** ,000 79	,928** ,000 79	,884** ,000 79	1 ,949** ,000 79	,949** ,000 79	,868** ,000 79	,897** ,000 79	,950** ,000 79
ينفرد القائد بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,659** ,000 79	,936** ,000 79	,879** ,000 79	,897** ,000 79	,952** ,000 79	,907** ,000 79	,949** ,000 79	1 ,922** ,000 79	,922** ,000 79	,840** ,000 79	,960** ,000 79
يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,718** ,000 79	,923** ,000 79	,888** ,000 79	,897** ,000 79	,939** ,000 79	,921** ,000 79	,868** ,000 79	,922** ,000 79	1 ,766** ,000 79	,766** ,000 79	,949** ,000 79
يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,578** ,000 79	,825** ,000 79	,849** ,000 79	,827** ,000 79	,844** ,000 79	,778** ,000 79	,897** ,000 79	,840** ,000 79	,766** ,000 79	1 ,885** ,000 79	,885** ,000 79
النمط_الأوتقرطي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,760** ,000 79	,967** ,000 79	,938** ,000 79	,952** ,000 79	,987** ,000 79	,953** ,000 79	,950** ,000 79	,960** ,000 79	,949** ,000 79	,885** ,000 79	1 ,885** ,000 79

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

النمط_الحر	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين الإداريين.	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للإداريين.	يتأثر الرئيس عادة برغبات الإداريين.	لا يهتم القائد كثيرا بتحقيق الأهداف المسطرة.	يترك القائد للعمال حرية معالجة المواقف بدون تدخل.	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم	لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم.		
النمط_الحر	,455	,584	,662	,599	,799	,308	,715	,764	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,783
	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,431	,660	,612	,523	,790	,330	,683	,764	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,782
	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,470	,777	,611	,542	,772	,289	,683	,715	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,782
	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,267	,273	,277	,380	,386	1	,330	,308	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,498
	,017	,015	,013	,001	,000		,003	,006			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,481	,744	,698	1	,689	1	,790	,799	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,842
	,000	,000	,000		,000		,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,599	,554	,533	1	,689	,380	,523	,599	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,722
	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,447	,450	,533	1	,698	,277	,611	,662	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,707
	,000	,000	,000		,000	,013	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,437	1	,450	,554	,744	,273	,660	,584	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,754
	,000		,000	,000	,000	,015	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	1	,437	,447	,599	,481	,267	,431	,455	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,618
		,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79
النمط_الحر	,618	,754	,707	,722	,842	,498	,782	,783	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000
	79	79	79	79	79	79	79	79	79	N	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		النمط_الديمقراطي	النمط_الأوتقرلطي	النمط_الحر	القيادة
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,022	,036	,408**
	Sig. (bilatérale)		,849	,755	,000
	N	79	79	79	79
النمط_الأوتقرلطي	Corrélation de Pearson	,022	1	,860**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,849		,000	,000
	N	79	79	79	79
النمط_الحر	Corrélation de Pearson	,036	,860**	1	,843**
	Sig. (bilatérale)	,755	,000		,000
	N	79	79	79	79
القيادة	Corrélation de Pearson	,408**	,911**	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تقوم الإدارة العليا بالإستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم	تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات مابعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها.	ترتكز إستراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن	تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق ، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.	التركيز_على_العميل
تقوم الإدارة العليا بالإستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 79	,562** ,000 79	,504** ,000 79	,641** ,000 79	,626** ,000 79	,398** ,000 79	,578** ,000 79	,832** ,000 79
تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات مابعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,562** ,000 79	1 ,000 79	,358** ,001 79	,471** ,000 79	,493** ,000 79	,328** ,003 79	,380** ,001 79	,663** ,000 79
ترتكز إستراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,504** ,000 79	,358** ,001 79	1 ,000 79	,336** ,003 79	,539** ,000 79	,450** ,000 79	,524** ,000 79	,705** ,000 79
توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** ,000 79	,471** ,000 79	,336** ,003 79	1 ,000 79	,612** ,000 79	,419** ,000 79	,513** ,000 79	,776** ,000 79
تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق ، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,626** ,000 79	,493** ,000 79	,539** ,000 79	,612** ,000 79	1 ,000 79	,345** ,002 79	,585** ,000 79	,818** ,000 79
تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,398** ,000 79	,328** ,003 79	,450** ,000 79	,419** ,000 79	,345** ,002 79	1 ,000 79	,484** ,000 79	,640** ,000 79
تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,578** ,000 79	,380** ,001 79	,524** ,000 79	,513** ,000 79	,585** ,000 79	,484** ,000 79	1 ,000 79	,784** ,000 79
التركيز_على_العميل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,832** ,000 79	,663** ,000 79	,705** ,000 79	,776** ,000 79	,818** ,000 79	,640** ,000 79	,784** ,000 79	1 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

التزام الإدارة_ العليا	تهتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة	تقبل الإدارة مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة	توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج	تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها	تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية	تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا	تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.	الإدارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
الادارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,874	0,229	0,215	0,377	0,307	0,300	0,325	0,513	0,452	0,527	0,638	0,361	0,531	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,042	0,057	0,001	0,006	0,007	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	79
تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.	0,486	0,150	0,263	0,202	0,225	0,296	0,152	0,417	0,402	0,435	0,493	0,223	0,531	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,186	0,019	0,075	0,046	0,008	0,182	0,000	0,000	0,000	0,000	0,048	0,000	79
تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	0,375	0,056	0,255	0,200	0,310	0,364	0,217	0,387	0,414	0,472	0,366	0,223	0,361	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,627	0,024	0,078	0,005	0,001	0,055	0,000	0,000	0,000	0,001	0,048	0,001	79
تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	0,582	0,219	0,297	0,232	0,298	0,354	0,216	0,498	0,506	0,611	0,366	0,493	0,638	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,053	0,008	0,040	0,008	0,001	0,056	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	79
تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة	0,508	0,319	0,204	0,229	0,229	0,406	0,306	0,560	0,358	0,611	0,472	0,435	0,527	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,004	0,071	0,043	0,000	0,000	0,006	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	79
تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا	0,383	0,400	0,524	0,463	0,488	0,451	0,469	0,541	0,358	0,506	0,414	0,402	0,452	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	79
تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية	0,443	0,468	0,412	0,515	0,384	0,444	0,290	1	0,541	0,560	0,498	0,417	0,513	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	79	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	79
تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها	0,201	0,303	0,433	0,333	0,329	0,279	1	0,290	0,469	0,306	0,216	0,152	0,325	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,076	0,007	0,000	0,003	0,003	0,013	79	79	0,000	0,006	0,056	0,182	0,003	79
تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج	0,153	0,563	0,358	0,323	0,511	0,444	0,279	1	0,451	0,406	0,354	0,296	0,300	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,177	0,000	0,001	0,004	0,000	0,000	0,013	79	0,000	0,000	0,001	0,008	0,007	79
تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	0,221	0,362	0,521	0,429	0,488	0,511	0,329	1	0,384	0,298	0,310	0,225	0,307	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,050	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	79	0,000	0,000	0,000	0,046	0,006	79
توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين	0,314	0,382	0,349	1	0,429	0,429	0,333	0,515	0,463	0,256	0,232	0,202	0,377	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,005	0,001	0,000	0,002	0,000	0,004	0,003	79	0,000	0,023	0,040	0,075	0,001	79
تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة	0,154	0,330	0,263	0,349	0,521	0,358	0,433	0,412	0,402	0,204	0,297	0,223	0,531	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,175	0,003	0,019	0,002	0,000	0,001	0,000	79	0,000	0,071	0,008	0,048	0,057	79
تقبل الإدارة وتمن أي مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,176	1	0,330	0,382	0,362	0,563	0,303	0,468	0,402	0,319	0,219	0,150	0,229	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,122	0,003	0,001	0,001	0,000	0,000	0,007	79	0,000	0,004	0,053	0,186	0,042	79
تهتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة	0,670	1	0,176	0,314	0,221	0,153	0,201	0,443	0,383	0,508	0,582	0,375	0,874	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,122	0,175	0,005	0,076	0,177	0,000	79	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	79
التزام الإدارة_ العليا	0,755	0,588	0,556	0,574	0,609	0,632	0,537	0,766	0,761	0,724	0,702	0,556	0,588	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	79	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	79

Corrélations

		يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييم العالمية	ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة	تنتمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة في العمل.	الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.	تقوم الإدارة بالتناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.	ثقافة المنظمة
يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,068 79	,206 ,068 79	,522 ,000 79	,673 ,000 79	,277 ,013 79	,458 ,000 79	,416 ,000 79	,283 ,011 79	,201 ,076 79	,498 ,000 79	,972 ,000 79	,703 ,000 79
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,206 ,068 79	1 ,068 79	,238 ,034 79	,159 ,163 79	,729 ,000 79	,225 ,046 79	,472 ,000 79	,216 ,056 79	,231 ,041 79	,267 ,017 79	,223 ,048 79	,535 ,000 79
المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييم العالمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,522 ,000 79	,238 ,034 79	1 ,000 79	,395 ,000 79	,448 ,000 79	,533 ,000 79	,574 ,000 79	,456 ,000 79	,305 ,006 79	,833 ,000 79	,495 ,000 79	,780 ,000 79
ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,673 ,000 79	,159 ,163 79	,395 ,000 79	1 ,000 79	,241 ,033 79	,319 ,004 79	,316 ,005 79	,188 ,097 79	,183 ,107 79	,561 ,000 79	,742 ,000 79	,610 ,000 79
تنتمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,277 ,013 79	,729 ,000 79	,448 ,000 79	,241 ,033 79	1 ,000 79	,326 ,003 79	,529 ,000 79	,444 ,000 79	,503 ,000 79	,483 ,000 79	,294 ,008 79	,715 ,000 79
تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,458 ,000 79	,225 ,046 79	,533 ,000 79	,319 ,004 79	,326 ,003 79	1 ,000 79	,559 ,000 79	,340 ,002 79	,382 ,001 79	,537 ,000 79	,450 ,000 79	,700 ,000 79
الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,416 ,000 79	,472 ,000 79	,574 ,000 79	,316 ,005 79	,529 ,000 79	,559 ,000 79	1 ,000 79	,306 ,006 79	,394 ,000 79	,506 ,000 79	,390 ,000 79	,753 ,000 79
يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,283 ,011 79	,216 ,056 79	,456 ,000 79	,188 ,097 79	,444 ,000 79	,340 ,002 79	,306 ,006 79	1 ,000 79	,326 ,003 79	,436 ,000 79	,296 ,008 79	,566 ,000 79
تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,201 ,076 79	,231 ,041 79	,305 ,006 79	,183 ,107 79	,503 ,000 79	,382 ,001 79	,394 ,000 79	,326 ,003 79	1 ,000 79	,429 ,000 79	,184 ,104 79	,582 ,000 79
تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,498 ,000 79	,267 ,017 79	,833 ,000 79	,561 ,000 79	,483 ,000 79	,537 ,000 79	,506 ,000 79	,436 ,000 79	,429 ,000 79	1 ,000 79	,512 ,000 79	,815 ,000 79
تقوم الإدارة بالتناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,972 ,000 79	,223 ,048 79	,495 ,000 79	,742 ,000 79	,294 ,008 79	,450 ,000 79	,390 ,000 79	,296 ,008 79	,184 ,104 79	,512 ,000 79	1 79	,707 ,000 79
ثقافة المنظمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,703 ,000 79	,535 ,000 79	,780 ,000 79	,610 ,000 79	,715 ,000 79	,700 ,000 79	,753 ,000 79	,566 ,000 79	,582 ,000 79	,815 ,000 79	,707 ,000 79	1 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تسعى الإدارة العليا الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية.	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.	تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	التحسين المستمر
تسعى الإدارة العليا الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 79	,220 79	,297 79	,315 79	,159 79	,174 79	,497 79	,667 79	,574 79
يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,220 79	1 79	,326 79	,510 79	,419 79	,538 79	,520 79	,277 79	,698 79
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,297 79	,326 79	1 79	,566 79	,355 79	,394 79	,561 79	,479 79	,734 79
تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,315 79	,510 79	,566 79	1 79	,272 79	,394 79	,552 79	,424 79	,753 79
يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,159 79	,419 79	,355 79	,272 79	1 79	,402 79	,449 79	,255 79	,587 79
يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,174 79	,538 79	,394 79	,394 79	,402 79	1 79	,445 79	,241 79	,670 79
تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,497 79	,520 79	,561 79	,552 79	,449 79	,445 79	1 79	,519 79	,821 79
تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,667 79	,277 79	,479 79	,424 79	,255 79	,241 79	,519 79	1 79	,673 79
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,574 79	,698 79	,734 79	,753 79	,587 79	,670 79	,821 79	,673 79	1 79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		التركيز_على_العمل	التزام_الإدارة_العليا	مشاركة_العاملين	ثقافة_المنظمة	التحسين_المستمر	الجودة_الشاملة
التركيز_على_العمل	Corrélation de Pearson	1	,922**	,973**	,961**	,974**	,967**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
التزام_الإدارة_العليا	Corrélation de Pearson	,922**	1	,900**	,886**	,899**	,945**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
مشاركة_العاملين	Corrélation de Pearson	,973**	,900**	1	,972**	,993**	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
ثقافة_المنظمة	Corrélation de Pearson	,961**	,886**	,972**	1	,986**	,957**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
التحسين_المستمر	Corrélation de Pearson	,974**	,899**	,993**	,986**	1	,964**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79
الجودة_الشاملة	Corrélation de Pearson	,967**	,945**	,966**	,957**	,964**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4-2): معامل الثبات لأبعاد الدراسة والمحور ككل

معامل ثبات بعد النمط الديمقراطي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	13

معامل ثبات بعد النمط الاوتقراطي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	10

معامل ثبات بعد النمط الحر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	9

معامل ثبات التركيز على العميل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	7

معامل ثبات بعد التزام الإدارة العليا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	14

معامل ثبات بعد مشاركة العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	7

معامل ثبات بعد الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	11

معامل ثبات بعد التحسين و التطوير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	8

معامل ثبات محور القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	32

معامل ثبات محور ادارة الجودة الشاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	47

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	79

الملحق رقم (3-4): التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية

Statistiques

		نوع الجنس البشري	الفئة العمرية	الأقدمية في المؤسسة	المستوى التعليمي
N	Valide	79	79	79	79
	Manquant	0	0	0	0

نوع الجنس البشري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	76	96,2	96,2	96,2
	أنثى	03	3,8	3,8	100,0
Total		79	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	5	6,3	6,3	6,3
	من-25 أقل من 35 سنة	25	31,6	31,6	38,0
	من-35 أقل من 45 سنة	33	41,8	41,8	79,7
	من-45 أقل من 55 سنة	11	13,9	13,9	93,7
	55 سنة فأكثر	5	6,3	6,3	100,0
Total		79	100,0	100,0	

المؤسسة في الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	9	11,4	11,4	11,4
	سنوات 10 من أقل الى 5من	37	46,8	46,8	58,2
	سنة 15 من أقل الى 10من	33	41,8	41,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل متوسط	3	3,8	3,8	3,8
	ثانوي	42	53,2	53,2	57,0
	جامعي	34	43,0	43,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

الملحق رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل.	79	0	4,04	,884
يراعي القائد قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم.	79	0	4,06	,704
يشركا لقائد المرؤوسين في تخطيط العمل.	79	0	4,18	,781
يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	79	0	4,01	,980
يأخذ القائد بالمشورة الهادفة التي يقترحها المرؤوسون.	79	0	4,00	,920
يبيح القائد الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي.	79	0	4,00	,847
يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	79	0	3,99	,954
يساعد القائد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة.	79	0	4,05	,766
يفوض القائد جزءا من سلطاته للمرؤوسين.	79	0	3,99	,824
ينفذ القائد اللوائح التنظيمية بمرونة.	79	0	3,96	,724
يحرص القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين.	79	0	4,01	,670
يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	79	0	3,99	,610
يقضي القائد حيزا من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	79	0	4,06	,539
النمط الديمقراطي	79	0	4,0263	,53378

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.	79	0	2,42	1,116
يتابع القائد عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف المرؤوسين.	79	0	2,29	1,002
يشغل القائد معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	79	0	2,27	,970
يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها لآخرين.	79	0	2,30	,911
يتعصب القائد لأرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت ولا داعي لها.	79	0	2,25	,954
يحض القائد على أنيسير العمل وفق التعليمات.	79	0	2,27	,983
غير متسامح عن أخطاء العاملين أثناء ممارستهم لمهامهم.	79	0	2,27	1,009
ينفرد القائد بوضع الخطط دون اشراك العاملين في صياغتها.	79	0	2,24	,977
يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان.	79	0	2,34	,875
يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	79	0	2,35	1,098
النمط الأوتوقراطي	79	0	2,3000	,91707

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
لا تقدم القيادة التوجيه للمرؤوسين بل يوجهون أنفسهم بأنفسهم.	79	0	2,29	1,088
يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم	79	0	2,37	1,088
يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	79	0	2,33	1,095
يوافق القائد على الاساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.	79	0	2,85	1,051
يتترك القائد للعمال حرية معالجة المواقف بدون تدخل.	79	0	2,29	,963
لا يهتم القائد كثيرا بتحقيق الأهداف المسطرة.	79	0	2,35	1,098
يتأثر الرئيس عادة برغبات الإداريين.	79	0	2,42	1,057
يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للإداريين.	79	0	2,48	1,108
يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين الإداريين.	79	0	2,41	1,182
النمط الحر	79	0	2,3052	,79955

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تقوم الإدارة العليا بالإستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء وتتعامل معها بجدية من أجل تقديم الحلول المناسبة لهم وتطوير المنتجات المقدمة لهم	79	0	4,08	,903
تقوم المؤسسة بمتابعة المنتجات مابعد تقديمها وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا زبائنها.	79	0	4,01	,630
ترتكز إستراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	79	0	4,19	,786
توفر المؤسسة الكوادر البشرية الكافية لتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن	79	0	4,03	,905
تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق ، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن	79	0	4,05	,946
تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن	79	0	4,04	,741
تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع كإحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.	79	0	4,04	,854
التركيز_على_العمل	79	0	4,0615	,62046

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الإدارة العليا لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	79	0	4,04	,839
تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة.	79	0	4,04	,688
تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات المادية أو البشرية والتي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	79	0	4,25	,688
تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية وعلى التقييم المستمر للتدريب لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	79	0	4,04	,980
تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة	79	0	4,01	,899
تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا	79	0	4,03	,877
تسعى الإدارة العليا للحصول على خاماتها من مورديها بجودة عالية	79	0	4,03	,891
تتضمن الخطة الاستراتيجية للإدارة العليا على وجود نظام للجودة بكل فروعها وإداراتها	79	0	4,06	,837
تحدد الإدارة أهدافا تتعلق بجودة المنتج وليس بكمية أو حجم الإنتاج	79	0	4,06	,806
تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	79	0	3,97	,751
توضح إدارة المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها لجميع العاملين	79	0	4,06	,722
تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام و الدوائر المختلفة	79	0	4,08	,694
تقبل الإدارة وتؤمن أي مقترحات تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	79	0	4,11	,577
تهتم القيادة بالتطوير والابتكار وتحسين نوع المنتجات المقدمة	79	0	4,13	,868
التزام_الإدارة_العليا	79	0	4,0651	,51662

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تسمح إدارة المؤسسة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة	79	0	3,94	,722
العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للمنتجات المقدمة	79	0	4,20	,807
تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل	79	0	4,03	,905
يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال	79	0	4,05	,973
تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة	79	0	4,08	,712
يسهم العاملون بمستوياتهم المختلفة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها	79	0	4,03	,933
تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم	79	0	4,05	,830
مشاركة_العاملين	79	0	4,0524	,58998

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يوجد نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة	79	0	4,08	,675
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	79	0	4,24	,788
المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية	79	0	4,14	,843
ثقافة المؤسسة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة	79	0	3,95	,714
تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية	79	0	4,20	,807
تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل.	79	0	4,03	,905
الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة.	79	0	4,08	,984
يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به.	79	0	4,09	,701
تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	79	0	3,96	,967
تمنح المؤسسة مكافآت للعمال المتميزين.	79	0	4,04	,869
تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.	79	0	4,05	,658
ثقافة المنظمة	79	0	4,0771	,55223

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تسعى الإدارة العليا الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	79	0	3,94	,722
يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.	79	0	4,20	,807
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	79	0	4,03	,905
تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	79	0	4,05	,973
يتم إعداد منتجات جديدة بشكل دقيق بما يتوافق وتوقعات الزبائن المستقبلية.	79	0	4,08	,712
يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	79	0	4,03	,933
تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وارشاد العاملين الى كيفية تحسين الجودة.	79	0	4,05	,830
تركز إدارة المؤسسة في التدريب على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	79	0	4,08	,675
التحسين المستمر	79	0	4,0554	,56923

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
الديمقراطي_النمط	79	-1,924	,271	2,952	,535
الأوتقرلطي_النمط	79	1,131	,271	1,418	,535
الحر_النمط	79	1,766	,271	3,782	,535
القيادة	79	1,213	,271	1,681	,535
العمل_على_التركيز	79	-1,727	,271	2,348	,535
العليا_الإدارة_التزام	79	-1,899	,271	2,862	,535
العاملين_مشاركة	79	-1,721	,271	2,659	,535
المنظمة_ثقافة	79	-1,892	,271	3,299	,535
المستمر_التحسين	79	-1,883	,271	3,207	,535
الشاملة_الجودة	79	-1,606	,271	1,895	,535
N valide (liste)	79				

الملحق رقم (6-4): نتائج اختبار الفرضيات

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأوتقرلطي_النمط, الديمقراطي_النمط, الحر_النمط ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الشاملة_الجودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,932 ^a	,868	,862	,16980

a. Prédicteurs : (Constante), الأوتقرلطي_النمط, الديمقراطي_النمط, الحر_النمط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,183	3	4,728	163,969	,000 ^b
	Résidus	2,162	75	,029		
	Total	16,345	78			

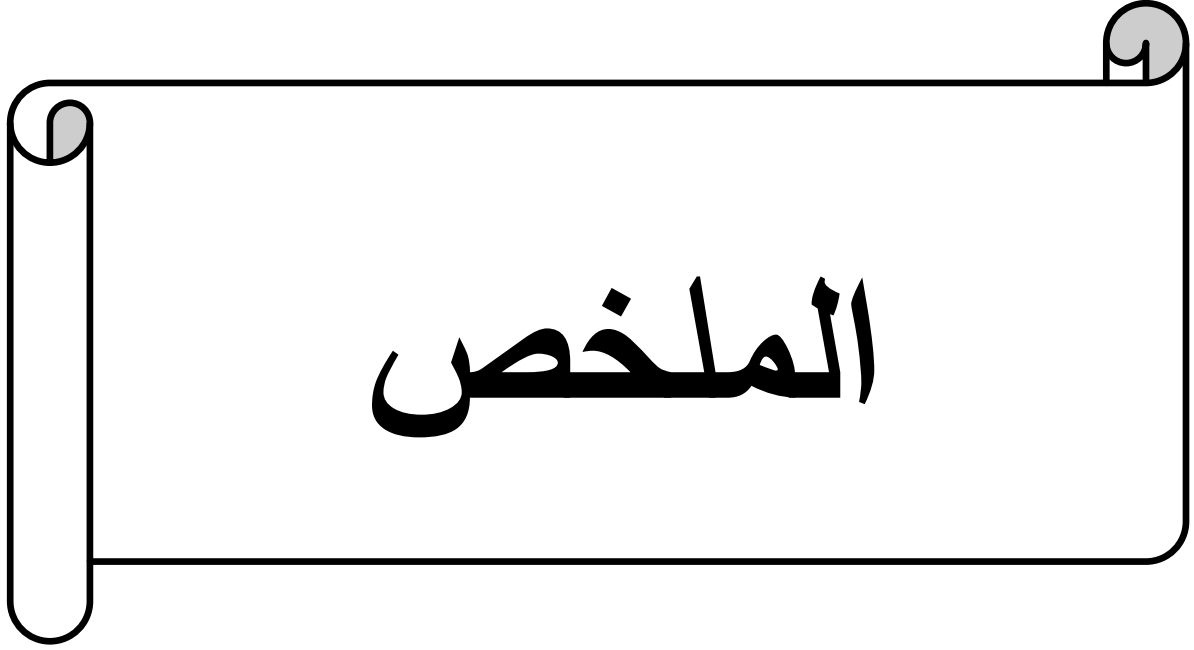
a. Variable dépendante : الشاملة_الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), الأوتقرلطي_النمط, الديمقراطي_النمط, الحر_النمط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,819	,155		5,290	,000
	الديمقراطي_النمط	,797	,036	,930	22,121	,000
	الحر_النمط	,033	,047	,058	,702	,485
	الأوتقرلطي_النمط	-,020	,041	-,040	-,486	,628

a. Variable dépendante : الشاملة_الجودة



المُلخَص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة وبعض أنماطها (النمط القيادي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل التابعة لمؤسسة "كوندور" من وجهة نظر العاملين بها، ومن أجل ذلك تم إعداد استبانة وزعت على عينة مؤلفة من (79) عامل، وبعد التوزيع جمعت وتم معالجة المعلومات الواردة في استمارات الاستبانة إحصائياً.

وأشارت نتائج الدراسة في دور ومساهمة كبيرة لنمط القيادة الديموقراطي السائد في المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وحدة المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بمؤسسة "كوندور"، وكان نمط القيادة الديموقراطي هو الأكثر مساهمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مقارنة مع النمط الأوتوقراطي والنمط الحر، وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة توصلنا الى توصيات من أهمها ضرورة اهتمام الوحدة محل الدراسة أكثر بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، إدارة الجودة الشاملة، التركيز على العميل دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، ثقافة المؤسسة، التطوير والتحسين المستمر.

Abstract

This study aims at shedding lights on the role of leadership and some of its types (leadership , antocratic ,and free types in applying the principles of total quality management in air conditioning units and washing mashins of condor comany from the employees perspective , hence forth ,a questioner is distributed to sarple of (79) employees.

Then, the data from the collected questionners are statistically analysed.

The results oint ont to the significant contribution of the democratic leadership , which is domirant in the comany, in applying the principles of the principles of the totall quality management in the air conditioning units and washing mashins in condor company

In comparison to the antocratic and free systèmes, the democratic one contribute mast to the application of the total quality management principles.

In the light of the study results, some from ther consideration can be recommended such as the importance of considering the principles of the importance of considering the principles of the total quality management more by the condor company.

Key word : leadership, démocratic systhém, antocratic system, free system, total quality management focusing on the client, the support and commitement of the higher administration, sharing employees, company culture , constant imrovement.