

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
دراسة حالة شركة رزاني دي إكر - فرع جيجل -  
- RIZZANI DE ECCHER -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

\*إشراف الأستاذ:

- أ. عمر بلجازية

\*إعداد الطالبين:

- مسعود شرماط

- مسعود كواهي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: شريف عمارة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: عمر بلجازية
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ(ة): مختار حديد

السنة الجامعية: 2017-2018



# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم [ من لا يشكر الناس لا يشكر الله ] حديثه صحيح.

أولاً نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل

ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء ...

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذ المشرف عمر بلجازية الذي لم يبخل علينا بتوصياته ونصائحه.

كما نشكر كل موظفين وعمال شركة رزاني دبي إكس - فرع جبل -

دون إستثناء لما قدموه لنا من معلومات قيمة أفادتنا في بحثنا المتواضع هذا خلال فترة

التدريب .

## الطالبيان

مسعود:  
\* شرماط  
\* كواهي

قائمة المحتويات

	البسمة
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الملخص
الصفحة	
أ- ن	مقدمة
	<b>الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة.</b>
16	<b>تمهيد</b>
17	• <b>المبحث الأول: ماهية الاتجاهات.</b>
20-17	المطلب الأول: مفهوم الاتجاهات.
22-21	المطلب الثاني: مكونات الاتجاه وعناصره.
24-22	المطلب الثالث: وظائف وأنواع الاتجاهات.
25	• <b>المبحث الثاني: أساسيات القيادة.</b>
27-25	المطلب الأول: مفهوم القيادة.
32-28	المطلب الثاني: نشأة وتطور القيادة.
34-32	المطلب الثالث: مصادر وأهداف القيادة.
36-34	المطلب الرابع: عناصر القيادة وأبعادها.
36	• <b>المبحث الثالث: المداخل التطبيقية للقيادة.</b>
43-36	المطلب الأول: نظريات القيادة.
48-43	المطلب الثاني: أنماط القيادة.
50-48	المطلب الثالث: مهارات القيادة و العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.
54-50	المطلب الرابع: بنية القائد.
55	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة.</b>
57	<b>تمهيد</b>
58	• <b>المبحث الأول: ماهية الجودة.</b>
61-58	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها.

62-61	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة.
64-62	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة.
65	• المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.
71-65	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
73-71	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.
77-73	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
78	• المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة.
80-78	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.
82-80	المطلب الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة.
84-82	المطلب الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات وارتباطها بإدارة الجودة الشاملة.
86-84	المطلب الرابع: مزايا ومعيقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
87	• المبحث الرابع: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
88-87	المطلب الأول: دعم القادة لنظم إدارة الجودة الشاملة.
89-88	المطلب الثاني: السمات والأنماط السلوكية الواجب توافرها في القادة لتطبيق الجودة الشاملة.
92-89	المطلب الثالث: الأبعاد المشتركة بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة.
93	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>
	<b>في شركة رزاني دي إكر فرع جيجل</b>
95	تمهيد
96	• المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.
97-96	المطلب الأول: التعريف بالشركة.
103-97	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة وشهادات الجودة المتحصل عليها.
104-103	المطلب الثالث: إستراتيجية الشركة.
104	• المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).
105-104	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
106-105	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعلومات.
107-106	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.
117-107	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.
117	• المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
124-117	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

133-124	المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج عينة الدراسة.
138-133	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.
139	خلاصة الفصل
143-141	الخاتمة
	قائمة المراجع .
	الملاحق.

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أبعاد الجودة حسب Garvin	63
2	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة.	69
3	أهمية إدارة الجودة الشاملة	71
4	أهداف إدارة الجودة الشاملة	75
5	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادات الإيزو	84
6	توزيع العمال الإجمالي للشركة الأم بإيطاليا	98
7	توزيع العمال الإجمالي للشركة مشروع جيجل حسب مصلحة المستخدمين لسنة 2018	100
8	الإستبانات الموزعة على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في شركة ريزاني دي إكر Rizzani_de_Eccher	105
9	توزيع عبارات مقياس إدارة الجودة الشاملة	106
10	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	107
11	أنواع الصلاحية	110
12	نتائج الصدق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة.	116-115
13	معاملات الثبات لأداة الدراسة	117
14	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	119-118
15	ترتيب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية التحسين والتطوير المستمر	125-124
16	ترتيب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء إلتزام ودعم الإدارة العليا	129-127
17	ترتيب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء التركيز على العميل	130-129
18	ترتيب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعء مشاركة العاملين	132-131
19	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	133
20	نتائج إختبار التباين الأحادي حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة	136-135
21	نتائج إختبار التباين الأحادي حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	137

الصفحة	العنوان	الرقم
31	هرم ماسلو للحاجات	1
33	مكونات عملية القيادة	2
39	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	3
42	تأثير القيادة في ظل نظرية التفاعل	4
44	أسلوب القائد الأوتوقراطي	5
46	أسلوب القائد الديمقراطي	6
97	الهيكل التنظيمي للشركة بإيطاليا	7
98	توزيع العمال الإجمالي للشركة الأم بإيطاليا	8
100	الهيكل التنظيمي للشركة بإيطاليا	9
100	توزيع العمال الإجمالي للشركة مشروع جيجل حسب مصلحة المستخدمين لسنة 2018	10
113	الأشكال المختلفة لصلاحية المقياس وثبات نتائجه	11
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي	12
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	13
121	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
122	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	15
122	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	16
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	17
124	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	18

# مقدمة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر فرع جيجل. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة الدراسة. وتضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما ستة فرضيات فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (58) فرد من قياداتها موزعين في المستويات العليا و الوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة، كما أستخدم الباحثان وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها مايلي:

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع في شركة رزاني دي إكر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في إتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المستوى الوظيفي).

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، اتجاهات القيادة ، الجودة ،إدارة الجودة الشاملة .شركة رزاني دي إكر.

### Study Summary :

This study aimed at identifying the leadership trends ito wards the application of tqm in the company Rizzani De Eccher Jijel branch. The researchers adopted the analytical descriptive approach in analyzing the problem of the study.

The study included two basic hypotheses, which resulted in six sub-hypotheses that were subjected to statistical tests. A sample of 58 individuals of its leaders distributed at senior, middle and executive levels of the company was selected and the questionnaire was used as a main tool for collecting data and information.

The researchers also used the survey method as a main tool for collecting data and information. The study reached a number of results, the most important of which were the following:

- the level of application tqm is high at Rizzani De Eccher Company.
- there are no statistical significance level ( $\alpha < 0.05$ ) of leadership attitudes

Towards the application of the dimensions of TQM attributed to the personal and functional variables (experience ,career level).

**Key words:** leadership. Leadership Attitudes. Quality. Total Quality Management. Rizzani De Eccher company

في ظل التحديات المعاصرة تواجه شركات الأعمال ضغطا متزايدا ناتج عن الانفتاح الاقتصادي، الثقافي والتطور التكنولوجي خاصة ما فرضته العولمة في مجال بيئة الأعمال مما استوجب التأقلم والتغير من أساليب ونظم التسيير التقليدية في الإدارة والعمل، والتي نتج عنها انخفاض وتدني عوائد الإنتاج، عدم رضا العملاء والعاملين إلى تبني أساليب حديثة تركز على ثقافة الجودة، إذ أن التركيز على هذه الأخير بالشركات أدى إلى التحول لإدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الخاصة بها لكسب رهان التحديات السالفة الذكر من أجل تطوير الأداء، تحسين الإنتاج وضمان البقاء في ظل المنافسة الحرة.

إلا أن تجسيد ثقافة الجودة الشاملة لا يتأتى إلا بدعم ومساندة القيادة بالشركة باعتبارها المحرك الأساسي لنقل مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الممارسات الفعلية مع توفير مناخ مناسب من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لها، فبواسطة إدارة الجودة الشاملة تتجاوز الشركات للمشاكل والمعوقات، كما تنتشر قناعاتها فيما يخصها لمختلف المستويات الإدارية. وبهذا تحظى اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة.

### أولا : مشكلة الدراسة

ففي ظل المنافسة والتطور التقني الهائل والمتسارع وغيرها من التحديات وجب على الشركات المعاصرة الحالية تطوير جودة منتجاتها وخدماتها من جهة ونصب أعينها نحو رضا العملاء وولائهم وتعزيز انتماء العمال وتحسين جودة الخدمات ورفع القدرة على الابتكار والتجديد وتغيير أسلوب الإدارة والقيادة من جهة أخرى لتصبح مبنية على المشاركة والتعاون في ظل دعم ومؤازرة القيادة لإدارة الجودة الشاملة ولعب دور إيجابي في عملية التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهنا يكمن الدور المحوري للقيادة بالشركات من خلال تبني رؤية واضحة ومحددة اتجاه الجودة مع تحمل المسؤولية والرغبة في إحداث التغيير.

واقترعا منا بأهمية موضوع الدراسة اخترنا الشركة الأجنبية الإيطالية "رززاني دي إكر" كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية بجيجل في مجال الأشغال العمومية والمنشآت الفنية خاصة وفي ظل المنافسة الذي يشهده مجال نشاطها داخليا وخارجيا وسعيا منها لتحسين وتطوير أدائها وإحداث نقلة نوعية في مستوى أدائها وجودة خدماتها أدت إلى استحداث مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة والعمل المستمر على المحافظة على الجودة في ظل شهادات الإيزو التي تمتلكها شركة رززاني دي إكر.

وبناء على ما سبق وللدور الكبير الذي تلعبه القيادة بشركة رزاني دي إكر الأم بإيطاليا وفروعها لاسيما فرع جيجل في إنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن دراستنا هذه تتناول بالبحث اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر وعليه يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

**ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر؟**

وللإجابة عن السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما مدى فهم وإدراك القادة في شركة رزاني دي إكر لإدارة الجودة الشاملة؟

❖ إلى أي مدى تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر من وجهة نظر القيادة بالشركة؟

❖ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادة في شركة رزاني دي إكر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

بهدف الإجابة على التساؤلات السابقة ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى**

❖ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر.

**الفرضيات الفرعية**

وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ مستوى تطبيق بعد التحسين والتطوير المستمر مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر.

❖ مستوى تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر.

❖ مستوى تطبيق بعد التركيز على العميل مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر.

❖ مستوى تطبيق بعد مشاركة العاملين مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر.

**الفرضية الرئيسية الثانية**

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة

نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المستوى

الوظيفي).

وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوي الوظيفي.

### ثالثا: أهداف الدراسة

إن هدف هذه الدراسة تقديم اقتراحات ملائمة على ضوء نتائج الدراسة فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادة في شركة رزاني دي إكر وصولا إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على مدى فهم وإدراك ودعم القيادة بالشركة لإدارة الجودة الشاملة.  
✓ الوصول إلى فهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهم مبادئها وواقع تطبيق هذه المبادئ في شركة رزا زني دي اكر.

✓ تقديم توصيف متكامل لواقع إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر الحاصلة على شهادة الإيزو.

✓ إثراء وتنمية قدراتنا المعرفية بدراسة بعض جوانب الإدارة المتعلقة بمجال التخصص.

✓ إبراز ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة بمستوي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

✓ الاستفادة من خبرة وتجربة الشركة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة باعتبارها شركة لها استثمارات بجميع أنحاء العالم باحتلالها الصدارة بين الشركات بإيطاليا والمرتبة العاشرة عالميا في مجال نشاطها.

✓ وضع وتقديم الاقتراحات الملائمة على ضوء نتائج الدراسة لتحسين فعالية الاستثمارات المحلية في المنشآت والهياكل القاعدية الاقتصادية.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

✓ تستمد الدراسة أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدائثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر والحياة الإدارية ألا وهو اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يعدّ محور الاهتمام في الدراسات الإدارية الحديثة.

✓ التحديات والرهانات التي تواجه الشركات المحلية والأجنبية بصفة عامة وشركات الأشغال العمومية والمنشآت القاعدية بصفة خاصة، نظرا للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في جميع النواحي والمستويات ومسؤولية القيادة في إحداث التكيف مع هذه التغيرات أو استباقها بنهج منهج إدارة الجودة الشاملة بما يسد الفجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة لإنجاز مهامها وفق المعايير الموضوعية.

✓ يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تحسيس مسيري الشركات الاقتصادية المحلية بأهمية مدخل اتجاهات القيادة وفق إدارة الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

✓ الاستفادة من خبرة ورصيد الشركة في مجال نشاطها والذي يمتد منذ سنة 1831 إلى وقتنا الحالي كشركة رائدة عالميا تستخدم أحدث الأساليب التقنية والإدارية في مجال تسيير وإدارة الأعمال والمشاريع.

### خامسا: أسباب الدراسة

هناك أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع وهي تكمن فيما يلي:

✓ الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.

✓ كون الموضوع لم يطرح من قبل (حسب علم الطالبان) في الجامعات الجزائرية.

✓ تحسيس الشركات الاقتصادية الجزائرية بأن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من أولويات الشركات المعاصرة على اعتبار أن معظم الشركات الاقتصادية الجزائرية تعاني من مشكل ضعف الأداء وعدم تنافسية منتجاتها ومحدودية الثقافة التسييرية لمسيرها في مجال إدارة الأعمال.

✓ أهمية وحدائته موضوع اتجاهات القيادة وإدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق المحلية والتغيرات الديناميكية التي تعرفها شركات الأعمال.

✓ النتائج الإيجابية التي حققتها الشركات التي اعتمدت على إدارة الجودة الشاملة من طرف قيادتها على الصعيد الدولي.

✓ توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائنا الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد التعمق في هذا الموضوع ونكون قد أضفنا مرجع جديد إلى مكتبة كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

### سادسا: حدود الدراسة

هذه الدراسة محدودة بحدود بشرية مكانية وزمنية موضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1\_ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من 58 عاما من قيادات شركة رزاني دي أكر من (إطارات رئيس مصلحة ومسؤول إداري) ولقد حرصنا أن يكون حجم العينة مناسبة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منها لأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج سليمة
- 2\_ **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على شركة رزاني دي اكر -جيجل-
- 3\_ **الحدود الموضوعية:** في هذه الدراسة سنركز في دراستنا على معالجة موضوع اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتكون هذا الأخير من أربعة أبعاد هي ( التزام ودعم الإدارة، التطوير والتحسين المستمر، التركيز على العميل و مشاركة العاملين).
- 4\_ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017\_2018 من بداية شهر مارس إلى نهاية شهر ماي 2018.

### سابعا: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها البيانات التي استخدمتها ونتائجها ومن بين الدراسات المتعلقة بموضوعنا نذكر:

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

##### 1/دراسة فهد الغزي (2005)<sup>1</sup>

**عنوان الدراسة:** "مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض"

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض.

وقد استخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة حيث كشفت الدراسة عن وجود إلمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها وكشفت كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

<sup>1</sup> فهد بن عبد الله الغزي، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

إدارة المرور بمدينة الرياض بما في ذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل والتحسين المستمر للعمليات والمشاركة في صناعة القرارات.

### 2/دراسة الصالح جيلح (2004)<sup>1</sup>

**عنوان الدراسة:** "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال"

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الإرتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين من خلال الوقوف على السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم خاصة التأثير على العاملين وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن قدرة القادة الإداريين في مجمع صيدال لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية وأن أكثرهم يولون اهتماما للعمل على حساب العاملين.

### 3/دراسة طلال عبد المالك الشريف (2004)<sup>2</sup>

**عنوان الدراسة:** "الأنماط القيادية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إمارة مكة المكرمة وإبراز علاقتها بكفاءة أداء العاملين بها وقد توصل الباحث إلى أن القائد يمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل، كما تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين وأخرى تؤدي إلى انخفاضه إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية سلبية بين كل من النمط القيادي الأوتوقراطي والقيادي الحر ومستوى أداء العاملين.

### 4/دراسة سعود المزروع (2004)<sup>3</sup>

**عنوان الدراسة:** "اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو إدارة الجودة الشاملة".

**هدفت الدراسة إلى:** قياس اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية في مدينة الملك عبد العزيز للحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2004.

<sup>2</sup>طلال عبد المالك الشريف، الأنماط الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الجزائر، 2004.

<sup>3</sup>سعود المزروع، اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة.

**نتائج الدراسة:** كشفت الدراسة عن انقسام أفراد عينة الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة حول دور الإدارة العليا ونظام الجودة التطبيقي لبرامج الجودة الشاملة بالمدينة، وكذلك في اتجاهاتهم نحو علاقة الجودة بالعميل، وتبين من الدراسة أنه لا توجد مشكلات تنظيمية سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو العميل.

وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في الخدمات الصحية بالحرس الوطني السعودي.

5/دراسة سالم الرشيدى (2004)<sup>1</sup>

**عنوان الدراسة:** "أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية".

**هدفت الدراسة إلى:** توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة حجمها 454 موظفاً من القيادات العليا في الوزارات السعودية.

**نتائج الدراسة:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وقد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية، في حين كان النمط التسلطي أقلها علاقة، وكشفت النتائج عن وجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المشمولة بالدراسة. وتبين كذلك وجود علاقة بين اتجاهات القيادات العليا في الوزارات السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعززي للمتغيرات الديموغرافية للدراسة.

6/دراسة نبيل عبد الفتاح (2000)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالم سعود الرشيدى، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004.

**عنوان الدراسة:** "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية".  
**هدفت الدراسة إلى:** معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص.

**منهج الدراسة:** تم استخدام أسلوب الدراسة المكتبية المتعمقة وذلك للوصول إلى إطار مقترح لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

**نتائج الدراسة:** كشفت نتائج الدراسة عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، رغم ذلك فإن تطبيقها يواجه العديد من المعوقات بما في ذلك قلة الوعي، وغياب الدعم المؤسسي، ومقاومة التغيير، وقلة المشاركة، وغيرها. وقد أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم بدأ بالقيادات العليا ووصولاً لباقي المستويات الإدارية بمختلف الأجهزة الحكومية.

**ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية**

### 1/دراسة(Vimal Kumar& R.R.K. Sharma, 2017)<sup>2</sup>

تطور هذه الدراسة العلاقة بين أساليب حل المشاكل الإدارية للقائد وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، كما توضح أن إدارة الجودة الشاملة لها نتيجتان متميزتان يمكن تحقيقهما: التحسين المستمر والابتكار. الغرض من هذه الدراسة هو تطوير علاقة بين أساليب حل المشاكل الإدارية للقائد (MPSS) وإدارة الجودة الشاملة.

الدراسة مبنية على C.G. وظائف جونج (1923) الأربعة النفسية أو الأساليب المعرفية، التي تشارك في جمع المعلومات وتقييمها عن طريق الاستشعار، البديهية، التفكير، والشعور، يؤدي الجمع بين هذه الوظائف النفسية إلى طرق ممكنة للنتائج: التفكير بالاستشعار (ST)، والاستشعار - الشعور (SF)، والتفكير البديهي (NT)، والشعور البديهي (NF) لحل مشكلة الإدارة K

تم استخلاص البيانات التجريبية لهذه الدراسة من مسح لـ 111 شركة في الهند، تم تطبيق تحليل اتجاه واحد من نهج التباين للتحليل في هذه الدراسة.

<sup>1</sup> نبيل عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد 82، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2000.

<sup>2</sup> Vimal Kumar, R.R.K. Sharma, (2017) "Relating management problem-solving styles of leaders to TQM focus: an empirical study", **The TQM Journal**, Vol. 29 Issue: 2, pp.218-239.

ويقدم الباحثان إطارا مفاهيميا لإقامة العلاقة بين أساليب حل المشاكل الإدارية المختلفة وتركيز إدارة الجودة الشاملة، تُظهر المؤلفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة تحقيق نتائج متميزة يمكن تحقيقها: التحسين المستمر والابتكار، تدعم نتائج الدراسة جميع الفرضيات والنتائج تظهر أن القادة مع ST و SF الشخصية المشتركة.

تدعم نتائج الدراسة جميع الفرضيات، وتظهر النتائج أن القادة ذوي المظهر الجانبي ST و SF مرتاحون للتحسين المستمر بينما يركز القادة ذوو NT و NF على الابتكار في المنظمة.

كما تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية معرفة MPSS المناسبة لتركيز إدارة الجودة الشاملة. وستساعد النتائج القادة في التحسين المستمر والابتكار لاتخاذ القرارات المناسبة والوظائف السلسة لتحقيق أقصى قدر من الأداء.

يمكن أن تكون هذه الورقة مفيدة للمنظمات لتحقيق قيادة أكثر فعالية في صنع القرار وتحسين نموذج التصور-المعلومات كأسلوب إدراكي للقائد، وعلاوة على ذلك، يحاول هذا البحث أيضا أن يلهم الباحثين لتشمل الأساليب المعرفية في دراسة تأثير القادة على التركيز TQM في حين تنفيذه بشكل فعال في المنظمات.

### 2/دراسة(Andrea Chiarini& Emidia Vagnoni, 2017)<sup>1</sup>

الغرض من هذه الدراسة هو توسيع نطاق النقاش حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع الرعاية الصحية وتقييم كيفية ومدى تأثير القيادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تعتمد هذه الدراسة على النتائج المستقاة من مراجعة الأدبيات لإدارة الجودة الشاملة والقيادة، حلل الباحثان هذه النتائج لتصنيف أسباب الافتقار إلى القيادة في تطبيقات برنامج إدارة الجودة الشاملة. كما يقترح الباحثان ثلاث فئات من أسباب نقص القيادة في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، السبب الأول معروف جيدا: عدم مشاركة كبار المدراء والتزامهم، الفئة الثانية هي "القيادة المشتركة" التي تحدث في مؤسسات الرعاية الصحية الكبيرة؛ والفئة الثالثة هي تأثير "القيادة السياسية" الخارجية على الرعاية الصحية العامة.

<sup>1</sup> Andrea Chiarini, Emidia Vagnoni, (2017) "TQM implementation for the healthcare sector: The relevance of leadership and possible causes of lack of leadership", **Leadership in Health Services**, Vol. 30 Issue: 3, pp.210-216.

وأيضاً تقدم هذه الدراسة للباحثين ثلاث فئات من أسباب فشل القيادة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن دراستها، كما يشجع على انعكاسات الممارسين فيما يتعلق بقيادة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية.

كما أوصى الباحثان أن يفكر الممارسون في طرق إنشاء أو دعم قيادة "متجانسة"، خاصة في المنظمات الكبيرة، لضمان رؤية وقيم وموقف مشتركة لحوكمة إدارة الجودة الشاملة.

### 3/دراسة (Young Sik Cho& Joo Y. Jung, 2014)<sup>1</sup>

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة (TQM) عبر الحدود الوطنية، على وجه التحديد، فحص الباحثان صحة الطبيعة المتشابكة لأسلوب القيادة في إدارة الجودة الشاملة من خلال مقارنة عينات المسح من كل من الشركات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها (العدد=112) والشركات القائمة في الصين (العدد=121).

حيث جمع الباحثان البيانات الأولية من خلال طريقة بحث المسح، اعتمد تحليل عامل التأكيد (CFA) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار نموذج البحث المفترض.

لم تدعم نتائج الدراسة العالمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة، على سبيل المثال، تكشف النتائج أنه في الشركات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها، فإن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكثر أهمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بينما في الشركات التي تتخذ من الصين مقراً لها، فإن قيادة المعاملات لها تأثير إيجابي أكثر أهمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM).

كما افترض معظم الكتابات الموجودة على إدارة الجودة الشاملة أن أسلوب القيادة في إدارة الجودة الشاملة الأكثر فعالية سيكون شاملاً عبر الحدود التنظيمية أو الدولية، ومع ذلك، تشير النتائج التي توصلنا إليها الباحثان إلى أن أسلوب القيادة الفعالة للتنفيذ الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يتوقف على الخلفية الثقافية المضمنة داخل الشركات.

لذلك، يتوقع الباحثان أن النتائج التي توصلنا إليها في هذه دراسة سوف ترشد الأبحاث المستقبلية حول إدارة الجودة الشاملة وإنشاء مسار جديد لإيجاد حلول ليس فقط لتحسين التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ولكن أيضاً لتقليل المستوى العالي للحالي للفشل في إدارة الجودة الشاملة.

### 4/دراسة (Anupam Das, Vinod Kumar& Uma Kumar, 2014)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Young Sik Cho, Joo Y. Jung (2014), "The verification of effective leadership style for TQM: A comparative study between USA-based firms and China-based firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 Issue: 7, pp.822-840.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية المحددة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ودراسة تأثير الكفاءات القيادية لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة الفردية مع دراسة العلاقة بين مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين نتائج إدارة الجودة الشاملة بين شركات التصنيع التاييلندية ذات المستويات المختلفة من الكفاءات القيادية.

حيث تم جمع البيانات من 265 شركة معتمدة من قبل ISO 9000 في الصناعة التحويلية التاييلندية لفحص صلاحية وموثوقية بناء الكفاءات القيادية. كما تم إنشاء تسع عمليات تنفيذ لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، وإدارة جودة الموردين، والتحسين المستمر، وابتكار المنتجات، ووضع المعايير، ومشاركة الموظفين، والمكافأة والاعتراف، والتعليم والتدريب، وتركيز العملاء)؛ للوصول إلى النتائج (جودة المنتج). يتم التحقق من صحة النتائج باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية (EFA)، ثم استخدام أساليب الانحدار لتحديد تأثير الكفاءات القيادية لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد هذه الدراسة على ضرورة قيام الإدارة العليا بأداء دور قيادي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم الشركات ذات الكفاءات القيادية العالية بتنفيذ كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التسعة بشكل أكثر فاعلية وتكون قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة أعلى.

كما يجد تجدد هذه الدراسة أيضاً أن العلاقات بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء النتائج (جودة المنتج) ليست متماثلة في السياقات المختلفة للكفاءات القيادية. إن تنبؤات جودة المنتج في سياق كفاءات القيادة العالية هي: التركيز على العملاء؛ تحسن مستمر؛ مشاركة الموظفين؛ ومورد إدارة الجودة. تنبئ جودة المنتج في الشركات ذات الكفاءات القيادية المنخفضة التزام الإدارة العليا؛ التركيز على العملاء؛ وابتكار المنتجات.

استخدمت الدراسة الحالية جودة المنتج فقط كنتيجة لجهود إدارة الجودة الشاملة، لكن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج فقط، ترتبط إدارة الجودة الشاملة أيضاً بمتغيرات الأداء التنظيمي الأخرى، وهي: رضا العملاء، معنويات الموظفين، التسليم، الإنتاجية، التدفق النقدي، ونمو المبيعات. يجب توسيع البحث المستقبلي باستخدام متغيرات الأداء الأخرى كنتيجة لإدارة الجودة الشاملة. يعتقد أن هذا البحث يكشف عن رؤى جديدة حول قطاع التصنيع في تايلاند. هذا البحث له أيضاً آثار إدارية وبحثية لتصميم وصياغة استراتيجيات العمليات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Anupam Das, Vinod Kumar, Uma Kumar, (2011), "The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 28 Issue: 2, pp.195-219.

### 5/دراسة (Ooi Keng Boon, V. Arumugam & Teo Seng Hwa, 2005)<sup>1</sup>

تسعى هذه الدراسة للتحقيق في آثار إدارة الجودة الشاملة الناعمة (TQM) على مواقف الموظفين داخل منظمة المواصلات الماليزية كبيرة. على الرغم من الأبحاث المكثفة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة "الناعمة"، لم يكن هناك الكثير من الأبحاث في هذا المجال. لذلك تم تطوير النموذج المقترح بهدف دراسة هذه العلاقة.

استخدمت الإستبانة في هذه الدراسة، وزعت على جميع الموظفين داخل هذه المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 230 موظف، مما أدى إلى معدل استجابة 76.6 في المئة. تم تحليل البيانات من خلال أحدث إصدار من SPSS، باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

كشفت النتائج أن تصورات الموظفين للجودة الشاملة في إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بمواقف الموظفين مع أولئك الذين يدركون درجة أكبر من الوعي بالجودة العالية لإدارة الجودة الشاملة مما يظهر ردود فعل أكثر إيجابية تجاه المشاركة في الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ووجد أيضا أنه حيث كان العمل الجماعي هو الممارسة السائدة في إدارة الجودة الشاملة، كانت هناك ارتباطات قوية مع مواقف الموظفين. يعطي هذا التحليل نظرة جديدة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة "الناعمة"، وعلاوة على ذلك، أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جميع المتغيرات كانت مرتبطة بشكل كبير بمفاهيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة الطرية، وبالتالي فإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يؤدي ثماره. وتدعم النتائج أيضا النموذج المقترح استنادًا إلى أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تم التحقق منها تجريبياً والتي تعتبر موثوقة وصالحة.

من شأن أهمية هذه الدراسة أن تمكن الإدارة العليا من وضع استراتيجية لأهدافها، مما سيساعد في النهاية على تعزيز التفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى نتائج مهمة في مواقف الموظفين. كما نوقش بشكل مستفيض استنتاجات الدراسة وحدودها وآثارها.

### 6/دراسة (Tomás F. González, Manuel Guillén, 2002)<sup>2</sup>

يتعامل الباحثان مع الحجج النظرية التي تبرر السبب في أن قيادة المديرين وبعدها الأخلاقي هي عنصر تمكين قوي لجهود إدارة الجودة الشاملة للحفاظ عليها، جنباً إلى جنب مع إدارة منهجية. تبدأ من

<sup>1</sup> Ooi Keng Boon, V. Arumugam, Teo Seng Hwa, "Does soft TQM predict employees' attitudes?", **The TQM Magazine**, Vol. 17 Issue: 3, (2005), pp.279-289.

<sup>2</sup> Tomás F. González, Manuel Guillén, (2002) "Leadership ethical dimension: a requirement in TOM implementation", **The TQM Magazine**, Vol. 14 Issue: 3, pp.150-164.

خلال وضع تصور متعدد الأبعاد للقيادة التي يتم النظر فيها بشكل واضح في المجال الأخلاقي. ثم يتم تحليل المبادئ التي توضح الجودة الشاملة، ودراسة دور القيادة وبعدها الأخلاقي، في تنفيذها. كما خلصت الدراسة بتقديم خمس مقترحات، تنص على أن النظر الصريح في البعد الأخلاقي للقيادة مطلوب من أجل تحقيق نشر كامل وعميق ومستدام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. يرسم آثار للمديرين والباحثين.

### ✓ أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسة السابقة

لقد حققت مختلف النماذج والأساليب الإدارية تطوراً وإسهاماً في مجال إدارة الأعمال إلا أنه تبقى إدارة الجودة الشاملة من أكثرها شمولاً ومن أحدثها ظهوراً وأصلحها تطبيقاً الأمر الذي يعكس تعدد الدراسات التي تناولت الموضوع.

وبعد استعراض الباحثان في هذه الدراسة (12) دراسات سابقة (6) منها أجريت باللغة العربية و(6) أجريت باللغة الأجنبية وذلك خلال الفترة من عام 2000 إلى 2017 مع إدراجها بحسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

فهذا العدد من الدراسات السابقة جعلها تتعدد في نوعها مع التطرق أغلبها إلى جانب واحد أو أكثر من إدارة الجودة الشاملة ولكن ما تختلف به هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات أنها حاولت البحث في جوانب متعددة من إدارة الجودة الشاملة وربطها بمدى فهم ودعم القيادة لها والإسهامات المتحصل عليها من تطبيقها ومن توفر متطلبات تطبيقها ومعوقات تطبيقها كعناصر تحدد الاتجاهات. كما أنها تختلف من حيث مكان الدراسة والزمان والمكان ومجتمع الدراسة.

### تاسعا: تقسيم الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة تحوي ملخص عام حول الدراسة وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الخروج في النهاية لمجموعة من التوصيات.

ففي الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان التأسيس النظري لاتجاهات القيادة تناولنا فيه ماهية الاتجاهات، خصائصها، مكوناتها وعناصرها، وظائفها وأنواعها بالإضافة مفهوم القيادة، الأهمية والخصائص، النشأة والتطور، المصادر والأهداف، العناصر والأبعاد، النظريات والأنماط والمهارات، العوامل المؤثرة.

أما الفصل الثاني والذي جاء تحت مدخل لإدارة الجودة الشاملة التأسيس النظري تناولنا فيه ماهية الجود، أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة، الأهداف والمبادئ، تقييمها، دور القيادة في تطبيق أسسها.

أما الفصل الثالث والذي جاء تحت عنوان الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة رزاني دي إكر، حيث قمنا بمعالجته من خلال البدء بإعطاء نظرة عامة عن الشركة ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في ميدان الدراسة، وختمنا هذا الفصل بعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول : التأسيس النظري للقيادة

- المبحث الأول : ماهية الاتجاهات
- المبحث الثاني : أساسيات القيادة
- المبحث الثالث: المداخل التطبيقية للقيادة

## تمهيد

تتعدد النظريات والدراسات في موضوع القيادة، فمن الدراسات ما يعتبر القيادة علماً وفناً يمكن أن تدرس وتكتسب سماتها، ومنها من يرى القائد يولد بالفطرة بخصائص وسمات شخصية تؤهله للقيادة، فهي ظاهرة تجمع بين التركيب السلوكي والنبوغ الفردي إذ تلعب دوراً مهماً ورئيسياً في حياة الأفراد وبتزايد حدة المنافسة تتزايد أهمية وجود قادة قادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات للإرتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف المؤسسات المنافسة والأكثر تقدماً، وهذا ما تم ترجمته على أرض الواقع من خلال جهود الباحثين والدارسين لموضوع القيادة المختلفة بأبعادها وجوانبها المختلفة، بهدف التعرف على الخصائص المميزة لها مما يساعد في التوظيف الأمثل لهذه الجهود العلمية والاستفادة منها في اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية الاتجاهات ومتضمنة مفهوم الاتجاهات، مكونات وعناصر هذه الأخيرة وأنواعها ووظائفها.

**المبحث الثاني:** أساسيات القيادة ومتضمنة نشأة وتطور القيادة إضافة إلى عرض مفهومها ومصادرها وأهدافها ونختتم المبحث بعناصر وأبعاد القيادة.

**المبحث الثالث:** المداخل التطبيقية للقيادة متضمنة نظريات وأنماط القيادة، والمهارات والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي وفي الأخير بنية القائد.

## المبحث الأول: ماهية الاتجاهات

تعد الاتجاهات ذات صلة وثيقة بحياة الإنسان وبأفكاره وقيمه وثقافته وسلوكه، حيث أنه لكل إنسان اتجاهاته الخاصة به نحو كل أو مختلف القضايا، وهذه الاتجاهات جاءت بعد مراحل التنشئة الاجتماعية، والظروف الخاصة التي مر بها الإنسان ويعد خبراته السابقة، وطبيعة المجتمع الذي تنشأ فيه وغيرها من العوامل التي تسهم في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد.

وتسعى كثير من الدراسات الاجتماعية من خلال دراسة اتجاهات الناس في تسليط الضوء على الموضوع المدروس بكل حثياته، ومن ثم فإن معرفة استخدام الاتجاهات في الدراسات هو حاجة ملحة للطلبة حيث يمكن توضيح وتكوين صورة مختصرة من خلال عرض مفهوم الاتجاهات، مكونات وعناصر هذا الأخير وأنواعه ووظائفه.

## المطلب الأول: مفهوم الاتجاهات

يقوم الباحثان في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مصطلح الاتجاهات إضافة إلى إبراز خصائص هذا المصطلح.

## أولاً- تعريف الاتجاهات

لقد تعددت تعريفات الاتجاهات بتعدد المدارس والنظريات والتوجهات الفلسفية للباحثين الذين تناولوا موضوع الاتجاهات، فقد عرفها:<sup>1</sup>

كامبل Campbell على أنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما. وعرفها Gibson بأنها شعور أو حالة استعداد وهي إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيراً محددًا في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف. أما ألبورت All port فعرف الاتجاه بأنه إحدى حالات التهيء والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، ولها فعل توجيه على استجابات الأفراد للأشياء والمواقف المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصرفي، السلوك الانساني (العلاقات الانسانية)، ط1، دار الرفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 181.

<sup>2</sup> Allport, G.W, *The nature of prejudice*, Cambridge, addition, Wesier, 1954, p 45.

أما هاري أبشو up show فعرّفها بأنها المواقف التي يتخذها الأفراد في مواجهة القضايا والمسائل والأمور المحيطة بهم، بحيث يمكن أن نستدل على هذه المواقف من خلال النظر إلى الاتجاهات على أنها بناء يتكون من ثلاثة أجزاء:<sup>1</sup>

**الأول:** يغلب عليه الطابع المعرفي ويشير إلى المعلومات التي لدى الفرد والمتعلقة بهذه القضايا أو المسائل.

**أما الثاني:** فسلوكي ويتمثل في الأفعال التي يقوم بها الفرد أو يعمل على الدفاع عنها أو تسهيلها فيما يتصل في هذه القضايا.

**والثالث:** انفعالي ويعبر عن مشاعر الفرد لكل ما يتصل بهذه القضايا.

وعرف الاتجاه في قاموس مصطلحات علم النفس الحديث والتربية بأنه الشعور بالتأكيد أو المعارضة إزاء موضوع معين كجماعة معينة أو فكرة أو فلسفة أو قضية كالاتجاه نحو المرأة أو نحو القومية العربية، ويتكون بالخبرة والاكْتساب ويمكن تعديله.<sup>2</sup>

أما شيف Chave فعرّف الاتجاه أنه ذلك المركب من الأحاسيس والرغبات والمخاوف والمعتقدات والميول التي كونت نمطاً مميزاً للقيام بعمل ما أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة المتنوعة.<sup>3</sup> وقد استعمل مظفر الشريف (M. Shérif) كلمة الاتجاه ليشير إلى العنصر الأساسي لما أنشئ اجتماعياً في الإنسان، فالإتجاه في تعريفه هو المكونات الأصلية لأننا فهو الإنتاج الأخير لعملية التنشئة الاجتماعية ولعلاقة الإنسان اليومية مع الأشخاص الآخرين وتفاعله داخل الجماعة ونظرته إلى نتاج الثقافة ومكوناتها، كان هذا في رأيه يسهم في النهاية إلى تشكيل اتجاهات الفرد النهائية.

ومن المفاهيم السابقة المختلفة التي ذكرها مجموع العلماء يمكن تقسيم الاتجاهات إلى عدة أقسام هي:

**أولها:** ما يتفق مع اعتبارات الاتجاه حالة وجدانية قائمة وراء رأي الشخص والاعتقاد بموضوع معين، من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله ودرجة هذا الرفض أو القبول.

**ثانيها:** ما سبق مع اعتبارات مفهوم مشتق من واقع الإجابات وليس كما منفصلاً ولا قوة بذاتها.

<sup>1</sup> بلقيس أحمد، مرعي توفيق، الميسر في علم النفس، ط1، 1983، ص 240.

<sup>2</sup> عبوسي عبد الرحمن، قاموس مصطلحات علم النفس الحديث والتربية، بدون طبعة، الدار الجامعية، بيروت، 1987، ص 21.

<sup>3</sup> جلال سعد، علم النفس الاجتماعي، الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1984، ص 151.

**ثالثها:** ما يرى أن الاتجاه ميل مركب عند الفرد للاستجابة بأسلوب نسبيًا إزاء الموضوعات الاجتماعية المرغوب فيها أو المرغوب عنها، معتمدين في تفسير السلوك على الأخذ بقوى داخلية دافعة للسلوك سواء كان استعداداً أو ميلاً.

**رابعها:** نرى عدد من العلماء يحددون المفهوم الأساسي للاتجاه نحو موضوع معين بأنه هو محصلة المعتقدات والجانب التقويمي لها، ويقصد بالتقييم الأخذ بنظام تفصيل له وحدتان (جيد وريء) وذلك بالرجوع إلى خاصية الموضوع.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً جامعاً شاملاً على أنها:<sup>2</sup>

تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد.

وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة إلا أن تكون جزءاً من الاتجاهات بل على العكس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها إلى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنتج اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها.

**ثانياً: خصائص الاتجاهات**

يتصف نمو الاتجاه بعدة خصائص منها ما يلي:<sup>3</sup>

**1- الاتجاهات متعلمة مكتسبة:** أي أنها ليست فطرية، وهي تخضع في تعلمها واكتسابها لقوانين التعلم ويبدأ اكتساب الاتجاهات منذ الولادة أي أن الاتجاه يكتسب من خلال الخبرات المتراكمة للفرد، في السياقات النفسية الاجتماعية والتي يتفاعل معها مما يساعد على تكوين مخطط الإطار لتصوراته وأحكامه التقويمية.

**2- الثبات النسبي:** فهو الأكثر استقراراً من أي استجابة، كما أن اكتساب الاتجاهات من السنوات الأولى من حياة الفرد يعني أن بعض هذه الاتجاهات يكون على مستوى لا شعوري، ويرى بعض المختصين أن الفترة الحاسمة لتكوين معظم اتجاهات الفرد تقع بين سن الثامنة عشر والثلاثين بحيث يقال أن الاتجاهات تتبلور حوالي في الثلاثين ولا تميل من التغير في ذلك.

<sup>1</sup> بوساحة عبلة، اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة عنابة، 2006-2007، ص 17-18.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، بدون طبعة، دار الغريب للطباعة، القاهرة، ص 154.

<sup>3</sup> بوساحة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3- أنه موجه للسلوك: حيث يحث الفرد على إصدار استجابات سلوكية بذاتها نحو أو ضد موضوع الاتجاه.

4- الاتجاه وجهة معينة: أذ يكشف عنه بتقدير درجة التفضيل للفرد أو استجابته لموضوع الاتجاه، والوجهة كخاصية للاتجاه تصف مكوناته الثلاثة، معتقداتنا عن جودة شيء ما من كونه شديد الجودة إلى تصور أنه رديء جداً، كذلك تتدرج مشاعرنا من الحب الشديد إلى كراهية مبالغ فيها، كما تتدرج من حيال المساعدة إلى الرغبة في العدوان.

5- تنوع العناصر والأجزاء التي يتكون منها: ليس الاتجاه فحسب إنما كل مكون فيه، فالمكون المعرفي يتضمن معارف جزئية تميز موضوع الاتجاه عن غيره، كذلك تتعدد انفعالات الفرد نحو ذلك الموضوع من تقبل وتقدير وتفضيل ... إلخ.

6- المركزية أو هيمنة أحد مكونات الاتجاه على بقيتها بشكل ظاهر في الاتجاه المعبر عنه: كما في غلبة المضمون الانفعالي على رؤية الفرد لموضوع الاتجاه.

حيث أن هناك من حصر خصائص الاتجاهات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الاتجاهات متعلمة مكتسبة وهي قابلة للتعديل والتطوير.
- تتمتع الاتجاهات بخاصية الثبات والاستقرار النسبي.
- الاتجاهات متدرجة من الإيجابية الشديدة إلى السلبية الشديدة.
- تتعدد الاتجاهات وتتنوع وذلك حسب المتغيرات و المثيرات المرتبطة بها.
- لها ثلاثة مكونات أساسية سلوكية، ومصرفية، وعاطفية.
- قابلة للقياس والتقويم.
- قد تكون في أحيان متناقضة بين اتجاهات الشخص والمتكونة من خبراته الخاصة وبين الاتجاهات التي يجب أن يتمثلها تبعاً لثقافة مجتمعه وقيمه وعاداته وتقاليده وقوانينه.
- توجه سلوك الأفراد والجماعة في أحيان كثيرة.
- ترتبط الاتجاهات بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتختلف من بيئة اجتماعية إلى أخرى.

<sup>1</sup> حسين صديق، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 3-4، 2012، ص 307.

المطلب الثاني: مكونات الاتجاه وعناصره

إن الاتجاهات نتاج اجتماعي ثقافي (من تنشئة اجتماعية وتفاعل اجتماعي وخبرات سابقة...)، فضلاً عن الظروف التي مرّ بها كل فرد وطبيعة مجتمعه، فمن هذا المنطلق يمكن تحديد مكونات وعناصر الاتجاهات.

أولاً: المكونات

للاتجاهات مكونات أربعة رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>

**1-المكون المعرفي:** وهو عبارة عن مجموعة من المعلومات والخبرات والمعارف التي تتصل بموضوع الاتجاه والتي انتقلت إلى الفرد عن طريق التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة بالإضافة إلى أن المعتقدات يعتنقها الفرد حول موضوع معين، وتتضمن هذه المعتقدات أساساً بعض الأحكام المتعلقة بالمشير، وعلى هذا فإن قنوات التواصل الثقافية والحضارية تكون مصدراً رئيسياً في تحديد هذا المكون المعرفي بجانب مصدر هام آخر هو مؤسسات التربية والتنشئة التي يتعرض من خلالها الفرد للخبرات المباشرة مثل المعلومات التي يتلقاها الفرد عن الخصائص شعب من الشعوب.

**2- المكون الإدراكي:** وهو عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تساعد الفرد على إدراك الموقف الاجتماعي، ومعنى آخر الصيغة الإدراكية التي يحدث الفرد رد فعله في هذا الموقف أو ذاك وقد يكون الإدراك حسياً عندما تتكون الاتجاهات نحو الماديات أو ما هو ملموس وقد يكون الإدراك اجتماعياً وهي الصيغة الغالبة- عندما تتكون الاتجاهات نحو المثيرات الاجتماعية والأمور المعنوية الأخرى.

**3- المكون العاطفي (الانفعالي):** يعود إلى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية اجتماعية ما، أو قيمة معينة، أو موضوع ما، إما في إقباله عليه أو نفوره منه، أي قد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية وهذا يرجع إلى الجانب العاطفي لكل إنسان وأحياناً يكون هذا الشعور غير منطقي، فالقبول أو الرفض والحب أو الكره قد يكون غير واضح أحياناً.

**4- المكون السلوكي:** يتمثل في استجابة الفرد اتجاه موضوع الاتجاه بطريقة ما، قد تكون سلبية أو إيجابية، وهذا ما يعود إلى ضوابط التنشئة الاجتماعية التي مر بها الفرد، وتباين هذه المكونات مي حيث درجة قوتها وشدة شيوعها واستقلاليتها، فقد يكون لدى الفرد معلومات وحقائق كافية عن مسألة ما (المكون المعرفي) لكنه لا

<sup>1</sup> بوساحة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

يشير برغبة أو ميل عاطفي تجاهها (المكون الانفعالي) على الرغم من أنه لا يملك معلومات كافية عن هذا الموضوع.

ثانياً: عناصر الاتجاه

للاتجاه ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

أ- العنصر الفكري.

ب- العنصر المشاعري (المشاعر).

ج- الميل للسلوك.

وسوف نتطرق إلى القضية الفلسطينية لفهم هذه العناصر أكثر فأكثر:

أ- العنصر الفكري: أو العقيدة إن صح التعبير، حيث أن العربي العادي اتجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة إسرائيل وطبيعتها العدوانية، من إدراكه لحقوق أهل فلسطين في أرضهم، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربي الإسرائيلي.

ب- المشاعر: فهي التعبير عن الجانب العاطفي في الاتجاه، وعلى هذا الأساس فإن الاتجاه العربي نحو قضية فلسطين يحتوي لجانب العنصر الفكري القائم على المعرفة والعقيدة على جانب عاطفي أساسه كراهية إسرائيل والعطف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التي تساعد إسرائيل وتناصرها ضد العرب.

ج- وأخيراً فالاتجاه يحتوي على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع، فالعربي قد يكون ميله هو العمل العدائي ضد إسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية، وبالتالي فإن اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة إبادة إسرائيل أو حتمية إعادة الحق لأصحابه.

المطلب الثالث: وظائف وأنواع الاتجاهات

للاتجاهات وظائف تقوم بها وأنواع تميزها ففي هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى هذين العنصرين لفهم مصطلح الاتجاه أكثر.

أولاً: وظائف الاتجاهات

يشير كاتز إلى ذريعة أهداف تعمل الاتجاهات على خدمتها وهي كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155، 156.

<sup>2</sup> بوساحة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

1- **وظائف المساعد أو الدرائعي:** نظرا إلى أن الناس تميل إلى الحصول على الثواب وترغب فيه بينما تهرب من كل ما قد يسبب لها الألم أو يجلب العقاب، فإن الاتجاهات تعمل في هذه الحالة كذريعة للحصول على وسائل التدعيم الإيجابي وتحاشي كل ما يرتبط بالتدعيم السلبي.

2- **هدف الحصول على المعلومات:** ويلاحظ هنا أن الفرد عادة ما يميل إلى المحافظة على صورة العالم لديه ثابتة ومنظمة وذلك معنى، وتعمل الاتجاهات في هذه الحالة على المحافظة على مستوى التناسق الذهني وثباته، في حالة قيام الشخص بتقييم المواقف الحياتية التي يمر بها، ويحدث ذلك عن طريق قبول الأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع معلومات الشخص السابقة أو تلك التي تحافظ على الثبات والنظام وإهمال ما عاداها.

3- **هدف حماية الذات:** ويحدث في هذه الحالة تقبل الاتجاه وتبنيه والمحافظة عليه لحماية الشخص وصورته الذاتية من مواجهة الأخطار والتهديدات التي تحيط به في البيئة الخارجية من أجل منع بتوابعه غير المقبولة التي تحمل في طياتها الشعور بالقلق والخوف وعدم الراحة، وتتماشى هذه الفكرة مع آراء مدرسة التحليل النفسي في تصورها للوظائف التي تقوم بها ميكانيزمات الدفاع النفسية (وسائل الدفاع النفسي).

4- **هدف التعبير عن القيم:** ويعمل الشخص في هذه الحالة على المحافظة على الاتجاهات التي تعبر عن القيمة الشخصية، أو تلك التي تقوي شعوره بالهوية، وتهدف الاتجاهات المتبناة إلى حماية مفهوم الذات وصورة الشخص الذاتية.

### ثانيا: أنواع الاتجاهات

يمكن أن نتعرف على عدة أنواع من الاتجاهات وذلك من الناحية الوصفية والوظيفية، وهذا التصنيف يساعد على تحديد نوعية وشدة الاتجاه مع العلم بأن هذا الأخير قد يقع في أكثر من تصنيف وذلك من حيث صفته ومن حيث وظيفته، ومن هذه الأنواع ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **الاتجاه العام والاتجاه النوعي:** الاتجاه العام هو ذلك الاتجاه الذي يشمل كلية الموضوع الذي يتناوله هذا الاتجاه، وذلك بغض النظر عن كونه سالبا أو موجبا مثل اتجاه الفرد نحو بلد ما، ويتميز هذا النوع من الاتجاهات بأنه أكثر ثباتا واستقرارا من غيره من أنواع الاتجاهات ويحتاج تغييره إلى تقنية علمية من نوع خاص.

<sup>1</sup> بوساحة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

أما الاتجاه النوعي فهو الاتجاه الذي ينصب على جزئياته من الموضوع الذي يدور حوله الاتجاه حيث يعتبر هذا النوع أقل ثباتا من الاتجاه العام، فهو يضمحل ويتلاشى نتيجة تكوين اتجاهات نوعية أخرى، وقد يقوى الاتجاه النوعي وينمو يشيّد ويتفوق على بقية الاتجاهات النوعية الأخرى، ويتحول تدريجيا إلى اتجاه عام له صفة الثبات والاستقرار النسبي.

ب- **الاتجاه الموجب والاتجاه السالب**: الاتجاه الموجب هو الاتجاه الذي ينحو بالفرد نحو شيء ما أي (إيجابي)، أما الاتجاه السلبي فهو الاتجاه الذي يجنح بالفرد بعيدا عن شيء آخر (سلبي).

ج- **الاتجاه الفردي والاتجاه الجماعي**: الاتجاه الفردي هو ذلك الاتجاه الذي يتبناه ويؤكدده واحد من أفراد الجماعة وهذا من حيث النوعية أو الدرجة ومعنى ذلك أن الفرد إذا كان لديه اتجاه خاص نحو مدرك يكون بؤرة اهتمامه هو، سمّي ذلك اتجاها فرديا، كذلك إذا كان هذا المدرك في مجال الجماعة وكون كل فرد من أفرادها اتجاها نحوه يختلف عن الفرد الآخر كان ذلك أيضا اتجاها فرديا ويمكن أن نلاحظ مثل هذا الاتجاه بين أعضاء الأسرة الواحدة.

أما الاتجاه الجماعي فهو ذلك الاتجاه الذي يشترك فيه عدد كبير من أعضاء الجماعة حيث يمكن أن يختلف أفراد الجماعة في اتجاههم هذا من حيث الدرجة أو الشدة.

د- **الاتجاه العلني والاتجاه السري**: الاتجاه المعلن هو ذلك الاتجاه الذي يسلك الفرد بمقتضاه في مواقف حياته اليومية دون حرج أو تحفظ وبهذا يمكن القول بأن مثل هذا الاتجاه غالبا -وليس دائما- يكون متفقا مع معايير الجماعة ونظمها، وما يسودها من قيم وضغوط اجتماعية مختلفة، وهذا غالبا ما يكون متوسط الشدة لأنه ليس **هناك من الضغوط الاجتماعية ما يحاول كبحه** وكفه وإيقافه ومنع الفرد من أن يعبر عنه سلوكيا.

أما الاتجاه السري فهو ذلك الاتجاه الذي يحرص الفرد على إخفائه في قرارة نفسه ويميل في كثير من الأحيان إلى إنكاره ظاهريا ولا يسلك بما يمليه عليه هذا الاتجاه وغالبا ما يكون الاتجاه غير منسجم مع قوانين الجماعة وأعرافها، وما سيردها من معايير.

وهذا الاتجاه غالبا ما يكون عالي الشدة نتيجة المقاومة والممانعة بل والقمع الذي يواجهه من القوى الضاغطة في الجماعة.

هـ - **الاتجاه القوي والضعيف**: يبدو الاتجاه القوي والضعيف من موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفا حادا لا رفق فيه، أما الاتجاه السالب فهو عدم الشعور بشدة الاتجاه.

### المبحث الثاني: أساسيات القيادة

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة تعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة احتلت مكانة هامة في مجالات الإدارة والسياسة وعلوم النفس والتربية ومردّ هذا إلى أن القيادة هي المسؤولة على التأثير في قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد وتوجيهها أدى إلى طرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم ونشأة وتطور القيادة إضافة إلى عرض مفهوم ومصادر وأهداف ونختم المبحث بعناصر وأبعاد القيادة.

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

#### أولاً: التعريفات المتعلقة بالقيادة

- 1- **تعريف القيادة لغة:** هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما".  
أما معناها في اللغة العربية: "القوم هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق خلفها، إن القود من أمامها لكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة كالدليل والمرشد والقُدوة".<sup>1</sup>
- 2- **تعريف القيادة اصطلاحاً:** يرى Sel Zink أن القيادة ظاهرة يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها ونظراً لسعة القيادة تعددت التعاريف التي قدمها الباحثين ومنها:
  - **هيمفل Ham Phil** يعرفها بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك".<sup>2</sup>
  - **أما دي جانغ Dejong** عرفها بأنها "العملية التي يستند عليها الفرد لتحقيق الأهداف من خلال إلهام وتحفيز الآخرين".<sup>3</sup>
  - **أما ليفنجستون R.T.Livijston** عرفها على أنها "القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك".<sup>4</sup>
  - **وعرفها ففتر** بأنها "فن النبأ بين الأفراد والجماعات وشحدهم لبلوغ غايات منشودة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص 17.

<sup>2</sup> بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 61.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 61.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء، عمان، 2012، ص 21.

<sup>5</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 57.

• في حين يرى فيدلر Fiedler بأن القيادة "عبارة عن أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيه ومساندة ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال".<sup>1</sup>

• كما تعرف بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل هي أيضا تحفيز الأفراد على العمل، وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكن الوصول إليه".<sup>2</sup>

ومما سبق تمكن الطالبان من استخلاص مفهوم القيادة وهي "قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة نتيجة التفاعل بين خصائص القائد والجماعة والموقف بهدف تحقيق الأهداف المرجوة".

### ثانيا: أهمية القيادة

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري، حتى تترتب حياتهم ويقام العدل دون أن يأكل القوي الضعيف.

قال الله تعالى ﴿ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ ٢٥١ ﴾. الآية رقم 251 من سورة البقرة.

فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:<sup>3</sup>

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 3- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأس مال الأهم والموارد الأعلى.

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 73.

<sup>2</sup> سامية خميس أبوندا، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 35.36.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

كما تظهر أهمية القيادة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي ستؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة.
- إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع حيث يعمل المدير القائد على استثمار دوافع الإنجاز.

حيث يمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك انطبعا (أثرا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن عمل القائد ضمنا أو علنيا يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها الإدارة الرسمية في المؤسسة.

### ثالثا: خصائص القيادة

يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعمل القيادة علي تحقيق رغبات الافراد واشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة ،تعديل ما لا يرغبون فيه.
- تحاول القيادة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من افراد الجماعة ولاشك ان ذلك يتطلب من القائد ان يدرس افراد الجماعة دراسة فاحصة ويتعرف على الاختلافات الفردية بينهم ويقف على نواحي الرضي والنفور عند كل منهم ليعامله بما يرضيه ويتجنب ما يغضبه كلما استطاع الى ذلك سبيلا.

<sup>1</sup> علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 133.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجيمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 68.

## المطلب الثاني: نشأة وتطور القيادة

يمكن تقسيم هذا التطور على أنه مر بثلاث مدارس كما يلي:<sup>1</sup>

## أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات، وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة ويعتبر كل من الأمريكي تايلور (Taylor) والفرنسي فايول (Fayol) من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية وعالم الاجتماع ماكس ويبر (Max weber) في ألمانيا، الذين ساهموا في تطوير نظريات الإدارة. لذلك سنتطرق للاتجاهات التالية:

- 1- حركة الإدارة العلمية.
- 2- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري.
- 3- حركة الإدارة البيروقراطية.

1- **حركة الإدارة العلمية:** تمثلت إسهامات رائدها الأول فريديريك تايلور (1856-1915) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية عامة وهو ما أطلق عليه بالتايلورية (Taylorisme) أو الإدارة العلمية للعمل.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، فقد كان لأفكار "تايلور" الأثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.

<sup>1</sup> لوقاسي وفاء وهناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة الويدي للكابلات، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2014/2015، ص 4.

2- حركة عملية الإدارة: أبرز رواد هذه الحركة "فايول" وترتكز أعماله أساساً على نظرية التقسيم الإداري، فحسب "هنري فايول" (1841-1925) فإن نشاطات المنظمة فهي مقسمة إلى (06) مجموعات وهي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمن والوظيفة الإدارية، هذه الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة وهي تشكل اليوم ما يسمى بالمناجمنت ( Le Management) كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير.

ويرى بعض الكتاب أن فايول باستخدام كلمة إصدار الأوامر كمهمة من المهام وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لفايول في مجال الإدارة تقديمه للصفات التي يجب توافرها في المدير القائم وهي صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، والمعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

ج- حركة الإدارة البيروقراطية: رائد هذه الحركة هو عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر (1864-1920) حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، ونموذج السلطة التقليدي، ونموذج السلطة العظيمة، وقد تعرض في تحليله إلى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة:

◀ في ظل نموذج السلطة الرشيدة: تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري ملزمون بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة.<sup>1</sup>

وأحقية الرؤساء في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر، كما أن المرؤوسين و الذين يشيرون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، إذ أن سلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

◀ أما في ظل نموذج السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة على مرؤوسيهما، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

◀ أما في ظل نموذج السلطة العظيمة فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل ذلك لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة فالقائد هنا يفرض ويرسم صورته باعتباره مثالي من خلال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي.

<sup>1</sup> لوقاسي وفاء وهناء، المرجع السابق، ص 5.

### تقييم المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة

بشكل عام فالمدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض هو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية واعتبار أن الإنسان مجرد آلة قاسية أي أن له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه وبالتالي تحدد طبيعة اتجاهه وهو ما أدى إلى رفض هذه المدرسة من طرف المنظمات العمالية لما فيها من استغلال وتجريد العامل من كرامته واعتباره آلة.

ونظرا لانعكاسات المدرسة الكلاسيكية على الإنتاج نتيجة لإهمال الجوانب الإنسانية المرتبطة بالقوى البشرية أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة تتعلق بالجانب الإنساني للعامل وهو ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

إن هذه المدرسة ارتبطت إسمها "بجورج إلتون مايو" في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين حيث أكدت دراسته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، كما أكدت نتائج دراسته وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة.

وتعتبر التجارب التي أجراها في شركة جنرال وستون إلكترونيك بمصنع هاوثورن Haw Thorne (1927-1932) منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهذا التقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

### تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور المسير، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق إقناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب " Haw Thorne " أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 5، 6.

رسمي، وأن تحقيق هذا التعاون يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

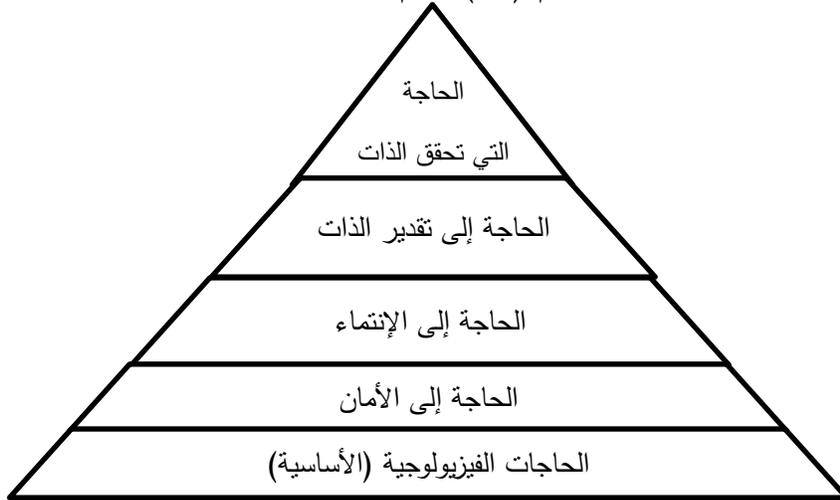
### ثالثاً: المدرسة السلوكية

بدأ هذا الاتجاه في بداية الخمسينيات 1950 حتى نهاية الستينيات، حيث انتقل الاهتمام من دوامة العلاقات بين التنظيم والعاملين إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ودوافع السوك وسنتطرق إلى ما قدمه رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي:

أ- مساهمة أرجليس كريس Arglirs Grys: يرى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل.

ب- مساهمة إبراهيم ماسلو: قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وقد قسم الحاجات حول أولويتها ورتبتها بشكل هرمي ورأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية وأن إشباع الحاجة يشكل حافزاً للفرد بإحداث سلوك معين.<sup>2</sup>

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص

.52

<sup>1</sup> لوقاسي وفاء وهناء، نفس المرجع السابق، ص 6.

<sup>2</sup> لوقاسي وفاء وهناء، نفس المرجع السابق، ص 7.

**التعليق على الجدول:** يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال وسائل توفرها له المؤسسة وتعتبر القيادة والإشراف الجيد من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة، لذلك تعتبر الحاجات من المفضلات التي يواجهها القائد وعلى دراية وفهم حاجات الأفراد ودرجتها وأهميتها لأن ذلك يساعد في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

**ج- مساهمة دوغلاس ماكغريغور Douglas Mac Gregor :** حيث قدم في كتابه "الجوانب الإنسانية في الشروع" سنة 1960، وصف النظرية (X.Y) وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة والمديرين للأفراد العاملين في مؤسساتهم وطبقا له فإن المبدأ المستمد من النظرية (X) هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاول السلطة، أما النظرية (Y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببديل طاقاتهم من أجل إنجاز العمل.

#### تقييم المدرسة السلوكية في مجال القيادة

من خلال نظريات المدرسة السلوكية نستنتج أنها ساهمت في إثراء موضوع القيادة من خلال الاهتمام بالفرد والحاجات الإنسانية وإشباعها بالحوافز المتنوعة وهي موضوع اهتمام القائد.

#### رابعا: المدرسة الحديثة

جاء هذا الاتجاه بداية التسعينات حتى وقتنا الحالي، فقد أعطت مدرسة الإدارة الحديثة بعدا أفضل لأنظمة الحوافز في أدوار القيادة، أما فيما يتعلق بالقيادة نفسها فالمدرسة تركز على الكيفية التي يصنع بها القرار وليس النموذج القيادي المستخدم، كما أنها تؤمن أنه لا يوجد نموذج أمثل لكل الظروف، وقد ظهرت في هذه المرحلة نظريات ودراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال وإعطائها بعدا يتماشى والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات مما يوجي إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مصادر وأهداف القيادة

بعد عرض مفهوم القيادة سيتم التطرق إلى مصادر وأهداف القيادة.

#### أولا: مصادر القيادة

هناك مصادر رسمية للقيادة أساسها المركز الوظيفي للقائد ومصادر غير رسمية تستمد من سمات القائد، وسوف نحاول التطرق لهذه المصادر:

<sup>1</sup> لوقاسي وفاء وهناء، نفس المرجع السابق، ص ص 8، 9.

1- المصادر الرسمية للقيادة: تتمثل في:<sup>1</sup>

1-1- القوة الشرعية: تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به القائد بناءً على اتفاق معين يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين.<sup>2</sup>

1-2- القوة القسرية: أساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أي تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس، وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها.

1-3- قوة منح المكافآت: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت.

2- المصادر غير الرسمية للقيادة: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الأفراد الآخرين وهي:<sup>3</sup>

1-2- قوة الخبرة: هي القوة المستمدة من خبرة ودراسة ومهارة القائد في عمله، وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه مرؤوسيه بطريقة تدفع بهم مستقبلاً إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

2-2- القوة المرجعية: أساس تأثير قوة القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته حيث يصبح مرجعاً لهم ويستمدون منه أفكارهم ومبادئهم وطريقة عملهم.

ثانياً: أهداف القيادة

يمكن حصر أهداف القيادة فيما يلي:<sup>4</sup>

1- تنفيذ استراتيجية المنظمة باستخدام الآخرين.

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015، ص 14.

<sup>2</sup> سعيد سيف عامر، الاتجاهات الإدارية والمدخل السلوكي لها، بدون طبعة، دار المريح، الرياض، 1986، ص 300.

<sup>3</sup> سعيد سيف عامر، نفس المرجع السابق، ص 299.

<sup>4</sup> أحسن حيمر، عمار زين، تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015-2016، ص 12.

- 2- زيادة التزام العاملين وتوجيه جهودهم نحو رسالة المنظمة واستراتيجياتها.
- 3- تكوين الاستراتيجية الخاصة بتنفيذ رسالة المنظمة.
- 4- تكوين الاستراتيجية الخاصة بتنفيذ رسالة المنظمة.
- 5- تنفيذ رسالة المنظمة.
- 6- وضع استراتيجية فعالة للتطوير والتغيير التنظيمي.
- 7- تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة.
- 8- السيطرة على ظروف البيئة المتغيرة والمواقف المختلفة.
- 9- التقريب من وجهات النظر، الرغبات والأهداف لمختلف الأهداف الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 10- ضمان دعم مراكز القوة الرئيسية للعمل والتي تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.

#### المطلب الرابع: عناصر القيادة وأبعادها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عناصر القيادة والأبعاد التي تتشكل من خلالها هذه الأخيرة.

أولاً: عناصر القيادة تتمثل عناصر القيادة فيما يلي:<sup>1</sup>

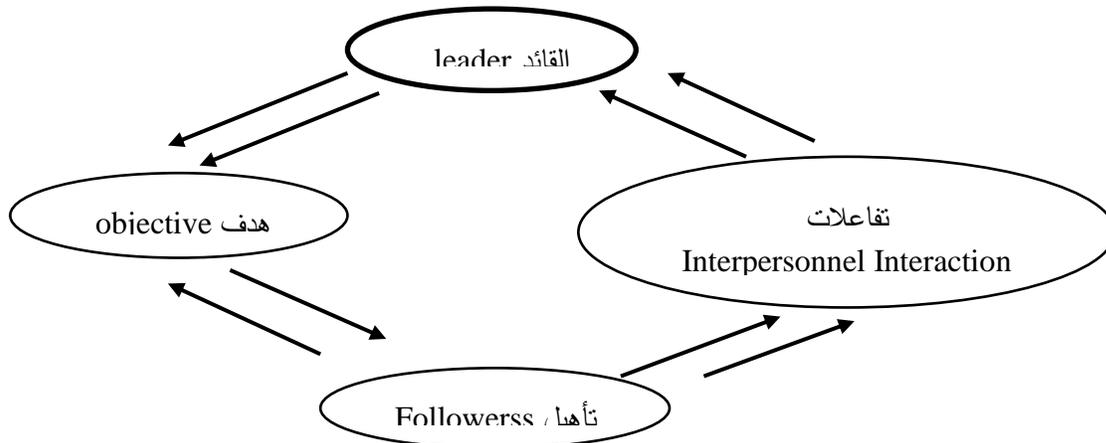
- 1- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.
- 2- تابعين: التابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فإذا لم يستطع القائد تحقيق الأهداف يجب عليه أن ينمي المهارات الشخصية لاتباعه واستعدادهم للعمل في جماعات وبناء فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وإيضاً بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.
- 3- تفاعلات شخصية: وهي العلاقات بين القائد ومرؤوسيه والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم وقبول أفكاره ومقترحاته وآرائه وأوامره وصولاً لأداء متميز يحقق أهداف معينة وإن هذا التأثير والنفوذ يتم من

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، بدون طبعة، عمان، 2009، ص 15.

خلال الاتصال بين تفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه حيث يستطيع القائد ان ينمي حماسهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولائهم.

4- هدف مطلوب تحقيقه: والهدف هو الغاية المطلوب الوصول اليها فهو الشيء المرغوب حيث يحدد اتجاهات المؤسسة.

الشكل رقم (2): مكونات عملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، بدون طبعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص 15.

ثانيا: أبعاد القيادة: تتمثل في:<sup>1</sup>

1- **التخطيط الاستراتيجي**: يشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

2- **التنظيم**: يمكن تعريفه على أنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط.

3- **الاتصال**: الاتصال هو عملية منهجية ومنظمة فيتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية، كما يعرف بأنه اتباع وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية.

4- **الدافعية**: تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وتتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو قيمة أو شدة السلوك.

<sup>1</sup> لوقاسي وفاء وهناء، نفس المرجع السابق، ص 15.

5- صناعة القرار: إن صناعة القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة ويتم على كافة المستويات الإدارية.

6- المتابعة والتقييم: هي عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنفذ كما خطط لها وتصحيح أي خطأ قد يحدث.

### المبحث الثالث: المداخل التطبيقية للقيادة

يتناول الطالبان خلال هذا المبحث المداخل التطبيقية للقيادة من خلال تقديم نظريات القيادة وأنماطها إضافة إلى مهارات هذه الأخيرة وسنعرّج في الأخير على العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

#### المطلب الأول: نظريات القيادة

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في التطور الذي شهده موضوع القيادة، حيث تعددت الدراسات في هذا المجال، فهناك نظريات ركزت على سمات القائد ونظريات أخرى ركزت على سلوك القائد وقد تعددت التصنيفات لنظريات القيادة واعتمدنا في دراستنا على التصنيف التالي:<sup>1</sup>

1- **النظريات التقليدية:** لقي موضوع القيادة اهتمام كبير في الفكر التقليدي، فالقيادة ظهرت وتطورت مع تطور الفكر الإداري وسوف نستعرض محتوى أهم النظريات التقليدية كنظرية الرجل العظيم، نظرية السمات.

1-1- **نظرية الرجل العظيم:** تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائمون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم السمات والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة بهم فيحدثوا بها تغيرات، فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي المواهب غير العادية.

• وتستند هذه النظريات على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة.

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

<sup>1</sup> كيرد عمار، نفس المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 146.

يؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها مبالغة، وتعتبر عمّا يجب أن يكون وليس ما هو كائن فعلاً لأن طرحها وتحديد لها لتلك الصفات لم يكن علمياً وواقعياً إلا أنها وضعت الأساس لدراسات نظريات أخرى.

### 1-2- نظرية السمات: ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمة وطبائه التي

يتميز بها والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة، ومن هذه الصفات نجد:<sup>1</sup>

- سمات جسمية: الصحة، الطول، الحيوية والنشاط.

- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم، التفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

- سمات شخصية: التسامح، التحمل، الشجاعة، الحسم، الثقة بالنفس.

- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتعاون مع الآخرين.

وقام كل من "كريك باتريك" و"لوك" بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح وتوصلوا من خلالها إلى

أن الصفات تتلخص فيما يلي:<sup>2</sup>

- وجود الدافع ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام، الصدق والاستقامة.

- الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.

- القدرة العقلية: وتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.

- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه لم يتفق أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه

السمات الدقيقة، كما فشلت في أن تجد نمطاً متسقاً من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة،

كذلك فإن من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة أو

غير مثل سمات الذكاء، الحماسة وغيرها، كما تجاهلت دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة<sup>3</sup>، ولم تأخذ بعين

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 45.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 227.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، نفس المرجع السابق، ص 264.

الاعتبار الموقف القيادي وأهمية القائد الذي هو عنصر من عناصر الموقف، كما لم تبين الأهمية النسبية للصفات الناجحة.

2- النظرية السلوكية: نتيجة لقصور النظريات التقليدية في تفسير القيادة ونظرًا لما تعرضت له من انتقادات فقد ظهرت مجموعة من النظريات السلوكية والتي اهتمت بدراسة السلوك القيادي والمتمثلة في:

2-1- نظرية ليكرت كان وكاتز: كان الهدف من الدراسات التي قام بها ليكرت وزميله للتعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة وقد خلص إلى:<sup>1</sup>

- أن هناك بعدين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين، والقائد المركز على الإنتاج.
- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالعاملين السابقين معاً.
- أن القادة في النمط المهتم بالمرؤوسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط المهتم بالإنتاج كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء الأوامر الصارمة للمخالفين.

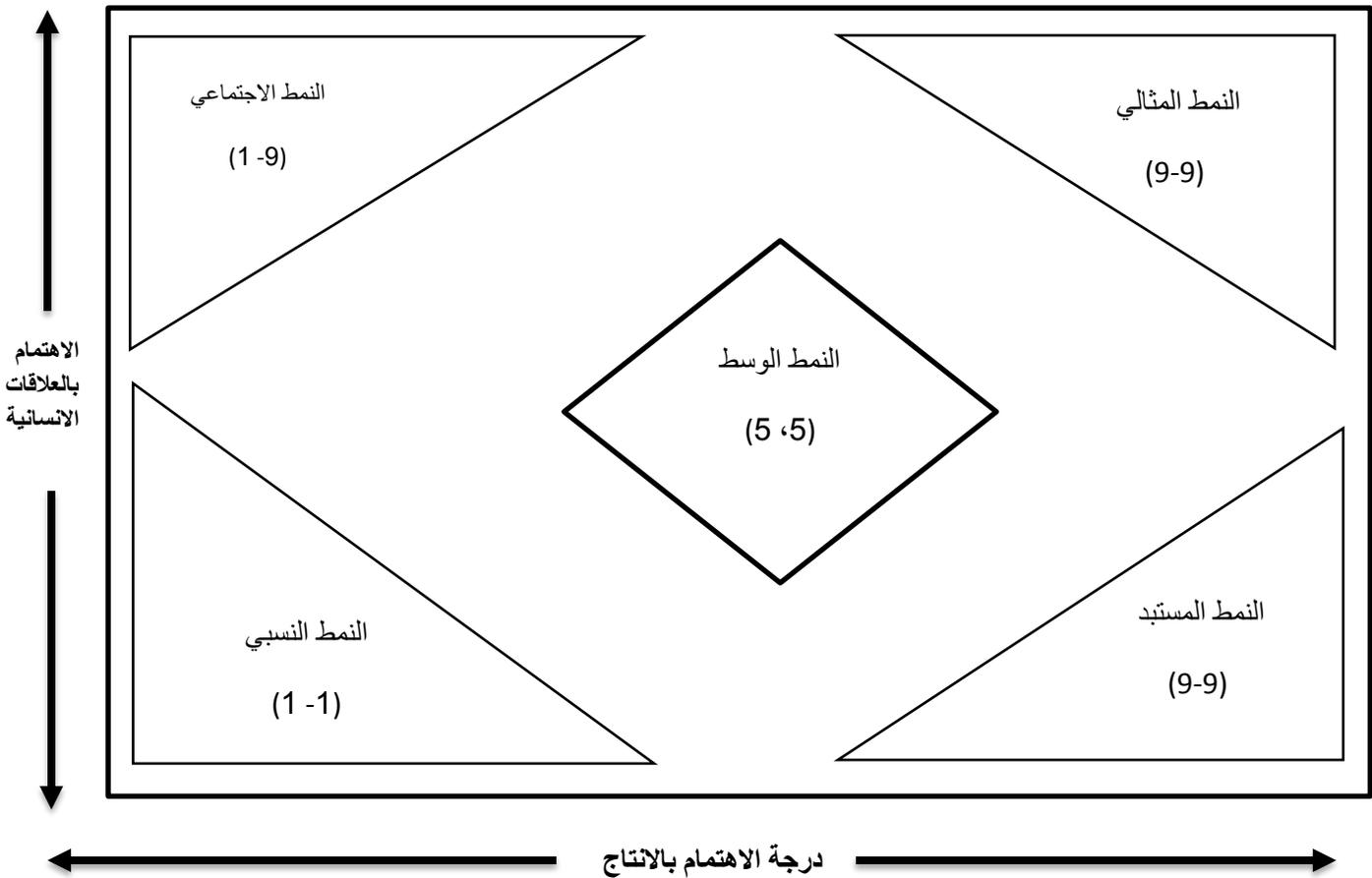
2-2- نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون: وتعتبر أحد النماذج العامة لتحديد أنماط القيادة، وقد اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة، اقترح بلاك وزميله أساليب رئيسية خمسة لقيادة بحسب موقعها على الشبكة وهذه الأساليب هي:<sup>2</sup>

- أسلوب القائد المتحيز: (1، 1) على الشبكة.
  - أسلوب القائد المستبد المهتم بالإنتاج: (9، 1) على الشبكة.
  - أسلوب القائد الاجتماعي: (1، 9) على الشبكة.
  - أسلوب القائد الوسط، (5، 5) على الشبكة.
  - الأسلوب المثالي: (9، 9) على الشبكة.
- حيث يرى أصحاب النظرية أن أفضل أسلوب هو الأخير.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، نفس المرجع السابق، ص 270، 271.

<sup>2</sup> كيرد عمار، نفس المرجع السابق، ص 30.

الشكل رقم (03): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون



المصدر: كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015، ص 30.

وقد كانت نظرية الشبكة الإدارية من النظريات التي وضعت أساس الاهتمام بدراسة فعالية القيادة، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي أي مجموع الأنشطة التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها نمطاً قيادياً، حيث انتقلت من الجانب الفردي إلى سمات القائد إلى تصور القيادة كنشاط لكنها أهملت العوامل الموقفية.

2-3- نظرية X,Y لماكريغور: يرى ماكريغور أن مداخل الإدارة التقليدية تميل إلى إحباط حاجات ودوافع الأفراد الناضجين، ويرى أنها تقوم على افتراضات غير صحيحة (نظرية X) أساسها أن الفرد كسول بطبعه يميل إلى كره العمل ويجب أن يهدد بالعقاب حتى يبذل جهداً كافياً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- وقد وضع ماكريغور نظرية جديدة على أساس نتائج من البحث السيكولوجي والاجتماعي، أطلق عليها نظرية Y كتقدير منطقي أكبر لقدرات الأفراد حيث يقوم جوهر هذه النظرية على:<sup>1</sup>
- أن بدل الجهد البدني والذهني في العمل شيء طبيعي تماما وأن الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته، بل إن هذا العمل قد يكون مصدراً للرضا وإشباع الحاجات لذلك يقبله الإنسان، كما أنه قد يكون مصدراً للعقاب فيتجنبه.
  - إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست بالوسائل الوحيدة لضمان بدل المجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالفرد قد يستخدم التوجيه والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف.
  - إن التزام العاملين بالأهداف قد يكون نتيجة المكافأة المرتبطة بالإنجاز.
  - يتعلم الإنسان العادي تحت الظروف الجيدة والصحيحة، ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن ينشدها وأن يسعى إلى تحملها.
  - إن القدرة على استظهار واستخدام درجة عالية من التصور والإبداع والابتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد وليست محصورة في عدد قليل منهم.
  - في ظل ظروف وأوضاع الحياة العصرية فإن الطاقات الذهنية والفكرية للإنسان العادي تستخدم جزئياً.

ويوضح ماكريغور أن الافتراض الذي يكونه المدير أو القائد عن الطبيعة البشرية سوف يؤثر على طريقته وأسلوبه في الإدارة وأن حدود التعاون بين القائد والمرؤوسين ليست في حدود الطبيعة البشرية، ولكن في حدود إبداع القيادة واكتشافها كيفية فهم وإدراك الطاقات المتمثلة في الموارد البشرية، حيث تعتبر نظرية Y هي نقطة انطلاق لمدخل حديث للقيادة وهو مدخل يتطلب فيها تفضيل من طرف القادة للسلوك البشري واهتمامهم بدراسة العلوم لكي يكتسبوا درجة أكبر من الإدراك و التبصر لمشاعر وتصرفات العاملين.

<sup>1</sup> زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار السلاسل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص، 415، 416.

3- النظرية الحديثة: سوق نتكلم في هذا الجزء عن النظريات الحديثة التي حاولت دمج أبعاد القيادة المختلفة.

### 3-1- النظرية الظرفية لفيدلر<sup>1</sup>

قام فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة"، ويعد أول أنموذج للقيادة الموقفية، وقد صمم "Fiedler" لهذا الغرض مقياس (Least Preferred Coworker) (LPC) لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين.

والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه من خلال عناصر الموقف وهي:

- ✓ العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.
- ✓ البناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فإن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.
- ✓ سلطة القائد المستمدة من مركزه، ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

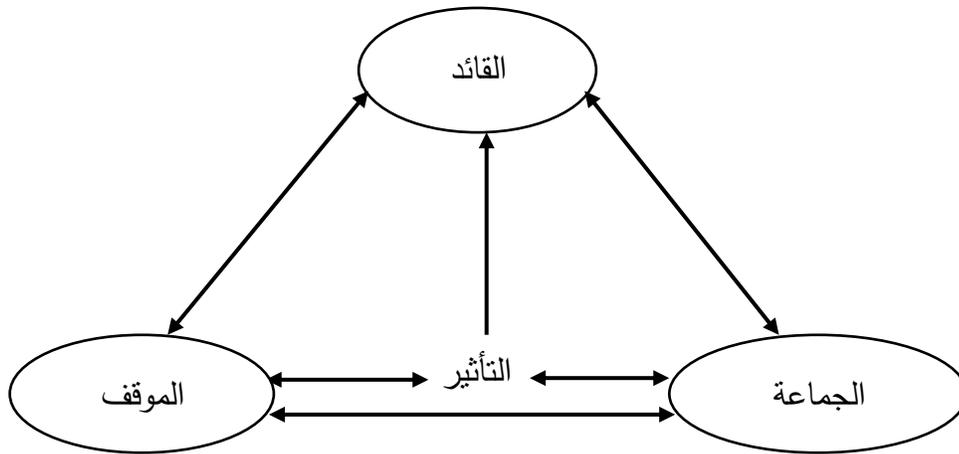
واستناداً إلى عناصر الموقف حدد "فيدلر" ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل الموقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح. وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع. أما النقد الموجه إليها فيتركز في مبالغتها بالاعتماد على المواقف، حيث أن معظم الناس يمكن أن يغدو قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي ينجح مصادفةً في تلبية حاجات مجموعة في وقت ما أو موقف ما يُعد في نظر هذه النظرية قائداً. كما أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف، ويكون تابعاً في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد.

### 3-2- النظرية التفاعلية

<sup>1</sup> من الموقع: <https://www.facebook.com/EdaraElmWFan> اطلع عليه يوم 15 مارس 2018 على الساعة 22:13.

إن مفهوم القيادة في الإطار الفكري لنظرية التفاعل فهو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، وقد استخدم هولاندر وجوليان Hollander and Julian مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل، والشكل التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): تأثير القيادة في ظل نظرية التفاعل



المصدر: خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، بدون طبعة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 203.

ويتضح من الشكل أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة، وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيراً بين القائد والجماعة والموقف. ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- أنها افترضت أن سلوك المرؤوسين مؤيد للقيادة بشكل مطلق.
- أنها فشلت في التوضيح بهذا يكون أفراد ذو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف و ليسوا كذلك في مواقف أخرى.

**3-3- نظرية المسار- الهدف:** إحدى النظريات الموقفية وقد قدمها إيفانز Evans ثم روبرت هاوس Robert House ثم قام بتعديلها هاوس مع ديسيه Desser، وتعتمد هذه النظرية في أساسها على نظرية فيكتور

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص

فروم Victor Froom، ويدور مفهوم هذه النظرية عموماً حول كيف يدفع القائد العاملين لإنجاز الأهداف المرسومة، وبناء على ذلك هذه النظرية تعد من النظريات الموقفية لأنها ترى أن فعالية القيادة تعتمد على التوفيق بين سلوك القائد وخصائص المرؤوسين والمهمة المراد تحقيقها.

حيث تقوم على أساس التحفيز ومحاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلا تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم، حيث أنها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية يستخدمها القائد حسب هذه النظرية: <sup>1</sup>

✓ التركيز وتوضيح المهام ومتطلباتها.

✓ المشاركة المفتوحة لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين. ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران الآية

159.

✓ الأخذ بأراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة

يتشكل النمط الإداري من مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحددة بعضها ببعض والمحددة لطريقة عمل القائد مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، بحيث يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين.<sup>2</sup>

### أولاً: النمط القيادي الأوتوقراطي

هو النمط الذي يتضمن وصفاً معاكساً لنمط الديمقراطية، حيث نجد القادة في هذه الحالة حذرين غير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم ويرجع ذلك إلى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في أنفسهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كنعان بكر أحمد، القيادة التربوية لدى مديري المدارس، بدون طبعة، دار العلوم، 1992، ص 341.

<sup>2</sup> علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التعبير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص 136.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 191.

حيث يتميز القائد باتباع أسلوب الحزم والحسم والشدة والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات، وإجراء الرقابة الصارمة وهو لا يتيح لهم مناقشة أو إبداء آرائهم، وهو نمط عسكري بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

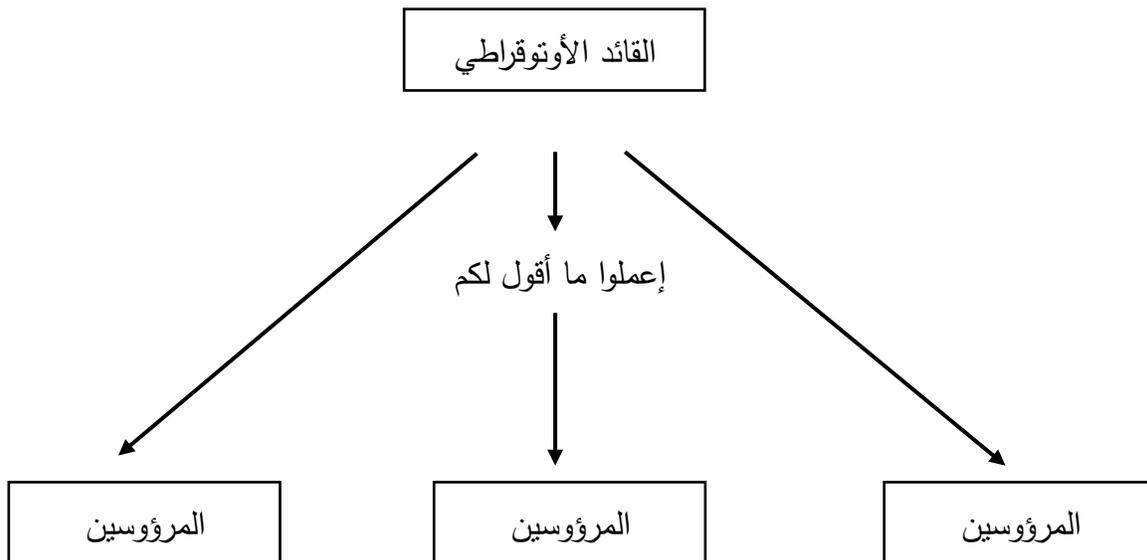
وكذلك يتميز القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض السلطة بفرض توجيهات على مرؤوسيه، ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات ووضع القرارات. ويقوم هذا النمط على مجموعة من الافتراضات تتمثل في:<sup>2</sup>

- ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده.

- يقدمه على الرقابة الصارمة ويفترض أن العمال كسالى.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين القائد ومرؤوسيه في إطار النمط الأوتوقراطي:

الشكل رقم (05): أسلوب القائد الأوتوقراطي



المصدر: ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل-الجزائر، 2008، ص 41.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة)، بدون طبعة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 223.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 334.

نلاحظ من الشكل أن القائد الأوتوقراطي يحتكر السلطة لنفسه من أجل القيام بكافة الأعمال مهما كان حجمها ويصدر الأوامر والتعليمات ويتخذ كل القرارات بنفسه، ويطلب من مرؤوسيه أن يطيعوه وينفذوا أعمالهم كما طلب منهم، كما أن الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.<sup>1</sup> حيث يميز الباحثون بين ثلاثة أشكال من النمط الأوتوقراطي وهي:

**1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:** يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته.<sup>2</sup>

**2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:** يصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء مرؤوسيه وطاعتهم لقيادته، ولذلك يوصف القائد من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه.<sup>3</sup>

**3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:** تدعى كذلك بالقيادة الأوتوقراطية المناورة، هذا النوع من القادة يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذ القرار بنفسه<sup>4</sup> أي أن القائد بالرغم من أن سلوكه هو سلوك أوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم في إنجاز العمل، ومرونته في معالجته للمشكلات التي تواجهه في العمل، والقائد في هذا النوع يعتقد أن مشاركته مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ولذلك فهو يحاول خلق إحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير

منشورة في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل-الجزائر، 2008، ص 42.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 159.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 199.

<sup>4</sup> نبيل حامد مرسى، القيادة الإدارية في الدول النامية، المكتب العربي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 2010، ص 160.

<sup>5</sup> أنيس عبد الباسط عباس، إدارة أعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 187.

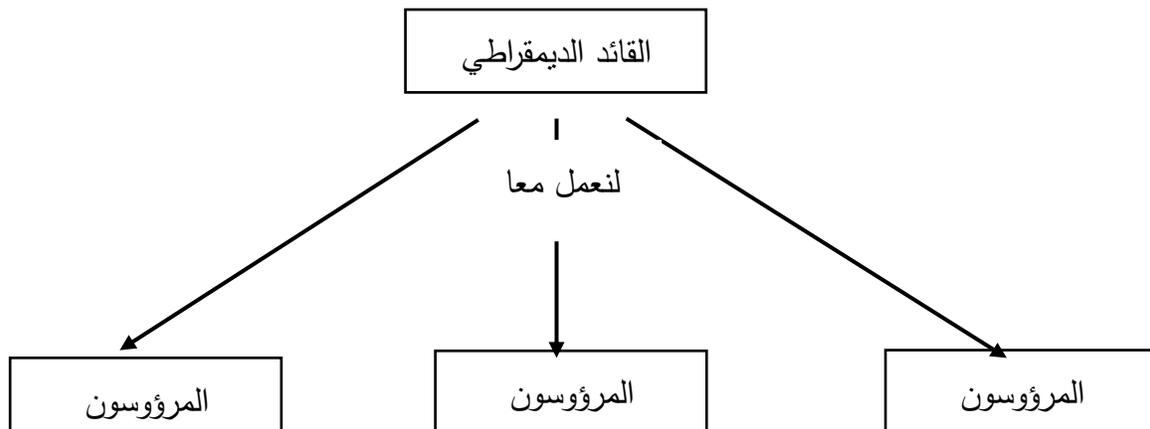
ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة تبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدراً ولو بسيطاً من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذو طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### ثانياً: النمط القيادي الديمقراطي

يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل، وبدأ هذا الأسلوب في الانتشار في معظم أنحاء العالم -إن هذا الأسلوب- يعتمد على الاستئناس بآراء المرؤوسين حول القضايا الإدارية المختلفة وبشارك القائد المرؤوسين في القضايا التي تهمهم.

حيث في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة ما تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف<sup>2</sup> حيث يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.<sup>3</sup>

### الشكل رقم (06): أسلوب القائد الديمقراطي



Source : Pierre G Bergeron, *Gestion Moderie, Une Révision Globale Et Intégrée*, 3<sup>ème</sup> Edition question Morined : Teur, montréal, Canada, 1997, p 310.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 151.

<sup>2</sup> مهدي زويلف، علي العظايلة، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص ص، 251، 252.

<sup>3</sup> علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التعبير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص 136.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن القائد الديمقراطي يشجع مرؤوسيه على المشاركة في صنع القرارات من خلال تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور.<sup>1</sup>

### ثالثاً: النمط القيادي الحر

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً، وفي مجال الإدارة لم يطبق الأسلوب إلا بعد الثلاثينات حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "أيوا" الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة.<sup>2</sup>

ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الأوتوقراطي والديمقراطي في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ولكن يختلف عن الأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله، كما أن كل أسلوب يركز على عنصر معين، بينما تركز عليه القيادة الأوتوقراطية على الإنتاج و تركز الديمقراطية على المرؤوسين، فإن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل.

حيث يفتقر القائد في هذا النمط إلى الحماس والدافع للإنجاز، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وبالتالي فهذا القائد يستخدم جزءاً بسيطاً من سلطته ويمنح المرؤوسين الاستقلالية التامة في صنع القرارات وتحديد طرق تنفيذها، فسلك القائد في هذا النمط يتميز بعدم التدخل في مجريات الأمور ويترك للتابعين حرية التصرف رسمياً لعدم قدرته على اتخاذ القرارات أو كونه لا يملك المستوى المعرفي الكافي لفهم الأمور.

ويتميز هذا النمط بخصائص تتمثل في:<sup>3</sup>

1- اتجاه القائد إلى إعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات

التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.

<sup>1</sup> ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، المرجع السابق، ص 44.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسى، القيادة الإدارية في الدول النامية، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص ص 252، 253.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص،

- 2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة لأنه يعطي الحرية والاستقلالية لمروؤسيه.
- 3- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروؤسيه وسهل لهم طرق الاتصال لتوضيح الأفكار والآراء.

### المطلب الثالث: مهارات القيادة والعوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي

يتوقف الأداء الفعال والكفاء للقائد داخل المنظمات على القدر المتوافر من المهارات التي يمتلكها والتي تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق اهداف الادارة التي يعملون فيها من جهة، و برفع درجة رضاهم من جهة اخرى وتتمثل هذه المهارات في:

#### أولاً: مهارات القيادة

1. **المهارات الفنية:** تشير إلى المهارات الفنية المتعلقة بأداء المهام المتخصصة والتي تحتاج إلى خبرات وكفاءة تطبيقية معينة، ويحتاج القائد إلى تلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.<sup>1</sup>
2. **المهارات الفكرية:** إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة مصدر من المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير في مروؤسيه.
3. **المهارات الإنسانية:** يقصد بها توفر القدرة لدى القائد على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين وكسب ثقتهم ومحبتهم ورفع روحهم المعنوية.<sup>2</sup>
4. **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرج جميع اللوائح والأنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 209.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 391، 392.

<sup>3</sup> لوقاسي وفاء وهناء، نفس المرجع السابق، ص ص 12، 13.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل وأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به، ومن أهم العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي ما يلي:

#### 1. العوامل التي تخص القائد

إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، حيث أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة. ويعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في كثير من أعماله.<sup>1</sup>

#### 2. العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، وبالتالي يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.<sup>2</sup>

#### 3. العوامل التي تتعلق بالموقف

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

إذ أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهم جداً للقائد إذ أن المشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى أهمية السرعة في حلها، لذلك تختلف الأساليب باختلاف ضغط الوقت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، ط2، دار وائل، عمان، 2003، ص 271.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 294.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، بدون طبعة، إثراء للنشر والتوزيع،

عمان، 2009، ص 254.

#### 4. العوامل التي تتعلق بالمؤسسة

إن لكل منظمة ثقافته الخاصة بها وقيمها ومعاييرها وفلسفتها وقواعدها والمناخ التنظيمي الخاص بها وهذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد وتحده، ومن جانب آخر قدرات المؤسسة وإمكانياتها في مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكاً معيناً يقوم باتخاذها.<sup>1</sup>

#### 5. العوامل التي تتعلق بظروف البيئة

وظروف البيئة هي بيئة العمل للمؤسسة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها ولها الأثر الكبير في اتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا واجه الكثير من الصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المؤسسة هناك موقع المؤسسة الجغرافي إذ أن بعد المؤسسة أو كبر حجمها أيضاً يلزمها المشاركة، فإن نوع الجماعة تمثل عاملاً مهماً في اتباع النمط القيادي. فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك وتماتلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية كالخبرة، كما شجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين.<sup>2</sup>

#### 6. العوامل التي تتعلق بالضغوط الزمنية

تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: بنية القائد

بينت نظرية القيادة أن القائد يشكل بنية متكاملة أطلقت عليها (بنية القائد) تتكون من المعطيات التالية:

أولاً: من هو القائد؟ وهل القادة يصنعون أم يولدون؟

- **القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوده وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

- **هل القائد يولد أم يصنع:**<sup>4</sup> وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المختصين عليه اختلافاً واسعاً فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية يمتلكها فئة معينة قليلة من الناس حيث يقول وايرن بينسي:

<sup>1</sup> وصيفة سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 56.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود الفريحات، المرجع السابق، ص 254.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني، المرجع السابق، ص 295.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص ص 26-27.

"لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما".

وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين حيث يقول وارن بلاك "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد" ومثله بيتر دركر يقول "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية كما قال النبي صلي الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلتين يحبهما الله ورسوله".

### ثانيا: خصائص القائد<sup>1</sup>

قام كل من داني كوكس (Danny cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى:

1- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث يترك بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته الشخصية والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2- **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3- **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-29.

- 5- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر من أجل البدء بالعمل.
- 6- **العمل الجاد بإتقان والتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- 7- **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- 8- **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى منقذة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا.
- 9- **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- 10- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا.

### ثالثا: أسس إعداد القائد<sup>1</sup>

يمكن التعرف على أسس إعداد القائد من خلال العناصر التالية:

#### 1: مقومات القيادة

حصر أحد المشتغلين والمهتمين بموضوع القيادة مقومات القيادة فيما يلي:

- ✓ الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.
- ✓ الذكاء فهو القدرة في تكوين علاقات مع الأفراد.
- ✓ المثابرة واليقظة والقدرة علي التعبير.
- ✓ الطموح والقدرة على التجديد.
- ✓ الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص ص 97-100.

## 2: طرق اختيار القادة

1-2 منهج السمات: تقوم الطرق التقليدية في اختيار القادة على أساس منهج السمات ويتم ذلك في الغالب عن طريق تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القادة عن غيرهم ويقوم بهذا التقدير أما قضاة يكونون غالبا من الرؤساء في المؤسسة وبينون تقديرهم على أساس معرفتهم، وقد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو إجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات أو قياسها هذا وقد تسهم اختبارات الذكاء والميول الشخصية في زيادة صدق الإختبار وبالطبع لنا أن نتوقع أن اختيار معين يكون أصدق في الاختبار من الاختبارات الأخرى.

2-2 الاختيار على أساس تحليل التفاعل: كان من الطبيعي أن يعاد النظر في هذه الوسائل التقليدية في اختيار القادة وكان من الطبيعي أيضا أن تتبنى هذه الوسائل على أساس النظر إلى القيادة على أنها موقفية وعلى أساس الاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبؤ من النجاح كقائد ومن ذلك ما قام به جزئيا من مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الامريكي أثناء الحرب العالمية الثانية في اختيار الأفراد لمهام حربية معينة كأعمال المخابرات وذلك على أساس الاختبارات الموقفة، أي على أساس ملاحظة السلوك وفي المواقف العملية التي يختار لها القائد.

## 3:أسس تدريب القادة

تقرض علينا الاتجاهات الحديثة في القيادة أبعاد جديدة في التدريب وإذا كان الاختيار يحدد نوع الأشخاص الذين نجدهم في المنظمة فإننا لن نستطيع استكمال فهمنا لسلوك أعضاء المنظمة إلا في ضوء خبراتهم بعد الإختيار أي في ضوء تأثير خبرات التعلم التي يتعرضون لها هذا فضلا عن أن الكثير من الدراسات النفسية تؤكد أن المرض العقلي والأعصاب، هي جزئيا نتائج اجتماعية تؤدي إليها عوامل متعددة في المجتمع وفي مقدمتها نوع القيادة القائمة ونوع الجو النفسي الذي تعيشه هذه القيادة لذلك كان من المهم العمل على تحديد أحسن السبل لإعداد وتدريب القيادة التي توفر للاتباع صحة نفسية سوية.

### رابعاً: أدوار القائد<sup>1</sup>

هناك دورين أساسيين للقيادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:

- ✓ إنجاز المهمة وهنا تتواجد مجموعتهم ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة أمل وعدم الاتساق وربما في النهاية تفكك المجموعة.
- ✓ الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.
- ✓ وهذه العلاقات ستكون فعالة إذا ما ساهمت في انجاز المهمة ويمكن تقسيمها علي المعنيين داخل الفريق وروحه المعنوية وإحساسه بوحدة الهدف.
- وأشار جون الخبير في مجال القيادة إلى أن هذه المطالب يمكن التعبير عنها بأفضل صورة باعتبارها ثلاث احتياجات يجب على القادة العمل لإشباعها:
- ✓ احتياجات المهمة لإنجاز العمل.
- ✓ احتياجات الأفراد للتنسيق بين احتياجات الأفراد واحتياجات المهمة والمجموعة.
- ✓ احتياجات المجموعة لبناء روح الفريق والحفاظ عليها.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

## خلاصة الفصل

يمكن القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وهي ركن هام من أركان التوجيه بحيث تبرز أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه في توجيه الافراد والتأثير فيهم لتحقيق اهداف المؤسسة، لذا فنجاح العملية الإدارية مرتبط بخصائص السلوك الإداري المتبع الذي يمكن القائد من اكتساب المهارات الأساسية واللازمة لفعالية العملية القيادية وإتقانها.

يضاف الى ذلك تأثير القائد في الآخرين وتأثره بهم إضافة الى طبيعة بعض النظريات ومحاولة التوفيق بينها باعتبار القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

## الفصل الثاني : التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة

- المبحث الأول: ماهية الجودة
- المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الرابع: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد

تعيش المنظمات في بيئة مضطربة، وتعمل جاهدة على إثبات وجودها من خلال تقديمها أفضل المنتجات والخدمات لعملائها، ويتطلب ذلك أن تحقق التطوير والتحسين والتميز، ذلك أنها تعيش في بيئة تشهد تطوراً سريعاً يحتم عليها تحقيق أعلى مستوى من الأداء والتميز بغية الوصول إلى رضا الزبون وقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي تهتم المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ذلك أن إدارة الجودة الشاملة هدفها النهائي هو إرضاء الزبون وتلبية متطلباته ورغباته المتزايدة فضلاً عن أنها تهتم بكيفية تكامل الأنشطة والوظائف داخل المنظمة والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية لإتقان عمل وبأقل التكاليف والأخطاء، زد على ذلك أنها تهتم بتحسين المستمر في جوانب المنظمة كافة والاهتمام بتوعية العاملين كأساس للاستمرار في بيئة تتسم بالتطورات السريع.

سلط هذا الفصل الضوء على الجوانب المتعلقة بهذه الإدارة وذلك وفقاً للمباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية الجودة ومتضمنة تعاريف الجودة وتطورها.

**المبحث الثاني:** أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومتضمنة نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى عرض مفهوم وأهداف ومبادئ هذه الأخيرة.

**المبحث الثالث:** تقييم إدارة الجودة الشاملة متضمنة مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعايير المؤثرة فيها إضافة إلى نماذج وسلبيات وإيجابيات إدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الرابع:** دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة متضمنة كيفية دعم القيادة نظم الجودة

الشاملة إضافة إلى أهم السمات والأنماط السلوكية الواجب توفرها في القادة الزعماء لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة وفي الأخير الأبعاد المشتركة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة موغلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد اتفاق كلي حول مفهوم موحد للجودة إذ تتعدد التعاريف بحسب القطاع الذي تنتمي إليه، إذ لا بد أن نتعرف على مفاهيمها المتعدد لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها.

بالرغم من الاهتمام المتزايد لموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا للاختلاف في وجهات النظر للكتاب في هذا الموضوع وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة من التعاريف التي سنوردها في هذا الجزء.

#### 1-تعريف الجودة

- يرى كروسي أن الجودة هي المطابقة للمواصفات ويقول أن الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم.
- أما إدوارد ديمينج **Edward Deming**: فيرى أن الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>
- ويرى جوران أن الجودة هي كفاءة الاستعمال، وهي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.<sup>2</sup>
- تعريف **Fr Edsmith**: الجودة هي أداء العمل مما يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.<sup>3</sup>

#### 2- أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على المستهلكين أو على مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية، التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسات ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص78.

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص18.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص20.

<sup>4</sup> زين الدين شيخي، بوكرك محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 2009 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص ص 19-20.

2-1- سمعة المؤسسات: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبية رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

2-2- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.

2-3- المنافسة العالمية: تكتسي الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

2-4- حماية المستهلك: عندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، ويسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمائته وإرشاده، إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

2-5- التكاليف وحصّة السوق: تنفذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومداخل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

3- خصائص الجودة: للجودة عدة خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص هي:<sup>1</sup>

3-1- فائقة: حيث تعني الجودة التفوق.

3-2- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.

3-3- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.

3-4- قائمة على التصنيع: تعني الجودة ومطابقة مواصفات التصنيع.

3-5- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة، يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم، ويعتبر توفر الخصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمراً حيوياً، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضاً ضمن الشركة نفسها، ففي

<sup>1</sup> محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، بدون طبعة، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 39.

بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين والزبائن ويؤدي الخلل في أي جزء هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل الخاصة بكل مرحلة تالية من العمل.

#### ثانياً: التطور التاريخي للجودة

**1- مرحلة فحص الجودة:** كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها ليتم بيعها بأسعار أقل، إن عملية فحص المنتج كانت تركز على اكتشاف الأخطاء بتصحيحها.<sup>1</sup>

**2- مرحلة مراقبة الجودة:** كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المبيعات (العييب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة إلى المرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في الإدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.<sup>2</sup>

**3- مرحلة تأكيد الجودة:** إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، اليد العاملة، كما تقوم بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة، لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة محلياً وعالمياً، ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقياس الأيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.<sup>3</sup>

#### 4: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص 03.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى وطني للأداء للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص 30.

<sup>3</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 09.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 194.

- ✓ فهم ما يريده المستفيد وإشباع حاجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
- ✓ مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- ✓ تنوع احتياجات المستفيدين في الفترة الزمنية المستقبلية.

### 5: الإدارة الإستراتيجية للجودة

- وتتوافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا التوافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها:<sup>1</sup>
- ✓ الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.
  - ✓ تفريق الجودة من وجهة نظر العميل.
  - ✓ إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

### المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة أسباب وعوامل تقود المؤسسة إلى الاهتمام والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب وتكاليف أجور العمال، وبناءا على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

**2- الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة

<sup>1</sup> نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 16، 15.

<sup>2</sup> نسرين محمد عبد الله المحمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك والزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام أجال التسليم.

3- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة، ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب والمحددات التي تحدد مستوى الجودة

#### أولاً: أبعاد الجودة:

تتمثل ابعاد الجودة في:<sup>1</sup>

- ✓ **الأداء:** وتعني قدرة المنتج على أداء ما متوقع أن يؤديه.
- ✓ **الخصائص:** الخواص الثانوية المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد.
- ✓ **المطابقة:** المطابقة للمواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.
- ✓ **الموثوقية:** استمرار الأداء عبر الزمن.
- ✓ **مدة الصلاحية:** مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج.
- ✓ **الخدمة:** الصيانة وحل المشاكل والشكاوي وسهولة التصليح.
- ✓ **الاستجابة:** التعامل الإنساني ومدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع مع العميل في التعامل.

✓ **الجماليات:** حسّ الإنسان بالخصائص المفضلة كالتشطيبات النهائية.

✓ **السمعة:** الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

وإن أبعاد الجودة لدى بانك Punk تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العالي النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 37، 38.

<sup>2</sup> مازن عبد العزيز، عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004، ص 54.

- ✓ مطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج.
  - ✓ مطابقة المواصفات لتوقعات المستهلك.
  - ✓ قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها.
  - ✓ قيمة التبادل النقدية.
  - ✓ الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها.
- أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Garvin 1984، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية:

الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة.

**الجدول رقم (01): يوضح أبعاد الجودة حسب Garvin**

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل اللون والوضوح في الصورة
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلاً الأجهزة الالكترونية، المكيف الهوائي.
المعولية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته ...
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قادادة، "إدارة الجودة الشاملة"، بدون طبعة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 87.

ثانياً: محددات الجودة

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم، متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.
- 2- **التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التوافق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لفرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.
- 3- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقاً لما هو مصمم لها.
- 4- **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أو ما هو متوقع وهنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفق للمعايير الموضوعية.

<sup>1</sup> أنظر:

- محمد بوتعية، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 26.
- معارف محمد، سيوح نصيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة، مدخل لتعزيز الميزة التنافسية، ص 03.

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

سنتناول في هذا المبحث إدارة الجودة الشاملة عن طريق تقديم تعريف مختلفة، في السعي وراء إبراز المركبات الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، الجودة، الشمولية، الإدارة، كما سيشمل هذا الجزء بحثاً في العمق التاريخي لهذا المفهوم، إضافة إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة وسنخرج في الأخير على أهم مبادئه التي تعتبر الركائز الأساسية المساهمة في تبني فلسفة بشكل صحيح من قبل منظمات الأعمال.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من فهم معنى الجودة الشاملة بشكل عام ثم التدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص، وعرض عدة رؤى ومحاولة التوفيق بينها كحوصلة نهائية للمطلب.

#### أولاً: تعريف الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة لأداء العمل، وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها.

حيث يمكن تحقيقها من خلال خصائصها التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تقوم على أساس استراتيجي.
- ✓ تركز على الزبائن (الداخليين والخارجيين)
- ✓ الاهتمام الشديد بالجودة.
- ✓ استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ✓ الالتزام طويل الأمد وبناء فرق العمل.
- ✓ عمليات التحسين المستمر والتدريب والتعليم.
- ✓ الحرية من خلال الرقابة إضافة إلى وحدة الهدف وتمكين العاملين.

#### ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

##### 1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد شاع في وقتنا هذا استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كبديل للمصطلحات البديلة بمصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه، مثل الضبط الشامل للجودة، ولعل مصطلح إدارة الجودة الشاملة يوحي بأن ثمرات

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

نشاط الجودة من زيادة في الربحية وزيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة لهذا النشاط، وكلمة شاملة معناها مسؤولية الجميع.

وقد تعددت التعاريف وتباينت التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن نجد تعريفاً شاملاً قاطعاً بسبب تعدد جوانبها وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة من التعاريف التي سنوردها في هذا الجزء:

- فيرى تشوكلر مثلاً (Schucler) أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: «ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل المديرين بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي وقت قصير».<sup>1</sup>
- إدارة الجودة الشاملة فلسفة كاملة أو نظرية جديدة أو نمط عمل تركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلائم في كل شيء، في المدخلات والعمليات والخدمات والمخرجات، وترتكز أيضاً إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا وخارجيا) وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته، وتقوم هذه النظرية على فكرة تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح ومن أول مرة، ودائماً سعياً إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور، وصولاً إلى درجة الإشباع.<sup>2</sup>
- يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشتركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.<sup>3</sup>
- يعرفها هود جاتسن بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.<sup>4</sup>
- عرفها كروسي بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العميل، على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، ص 24.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

<sup>3</sup> خيضر كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 16.

<sup>4</sup> Jean Brilman, J, «les meilleurs pratique da management », 3<sup>ième</sup> édition , édition d'organisation, Paris , 2000, p 217.

<sup>5</sup> سهام شهاني، مداخلة بعنوان اكتمال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة وتنمية أداء

المؤسسة، جامعة سعيدة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2010.

• من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا وخدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أقصى درجة من الرهان لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين وسبل تحسين إنتاجية، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة واتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة.<sup>1</sup> وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تهتم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات، ويمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة للأنظمة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق.

إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقعها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها.

ويمكن إيضاح أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء والمنظمات الإنتاجية والموظفين والعاملين فيما

يلي:

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، بدون طبعة، دار صفاء، عمان، 2002، ص 9.

### 1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن

لقد أصبح الزبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي، إذا علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد والرديء فازدادت عمليات الشراء تعقدت وتغيرت السلوكيات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة، وأصبح من الأولويات تفحص سياسة التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه الشركات، حيث وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها، وكنتيجة لهذا تحول الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

### 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة

إن المؤسسات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظرا لأهميتها في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة فإنها غالبا ما تبذل جهودا حديثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعد مستوى الجودة أهم مؤشر على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات.
  - تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
  - تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها.
- ولذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصاميم بما يتلاءم مع الاحتياجات والتطلعات من جهة ومن جهة أخرى تظهر انعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب والعمل بالشكل الصحيح لأول وهلة.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص 62.

الجدول رقم 02: تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة.

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
من خلال:	من خلال:
- تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل.	- التخلص من العيوب.
- إنتاج منتجات وخدمات مباعه.	- خفض التكلفة.
- زيادة الحصة السوقية.	- خفض الفحوص والاختبارات.
- زيادة المبيعات.	- زيادة الإنتاجية

المصدر: رياض محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة: المواصفات العالمية ISO9000، بدون طبعة، إصدار 2000، المنظمة العربية لإدارة والتنمية، القاهرة، 2002، ص 55.

يظهر الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية، وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات، كما يظهر تأثيرها على تحقيق الكفاءة وذلك من خلال فحص التكاليف غير المسببة للقيمة والتي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات.

### 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والجودة وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ✓ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي في العاملين.
- ✓ اختصار الوقت في إنجاز الأعمال.
- ✓ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- ✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- ✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- ✓ تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- ✓ استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.

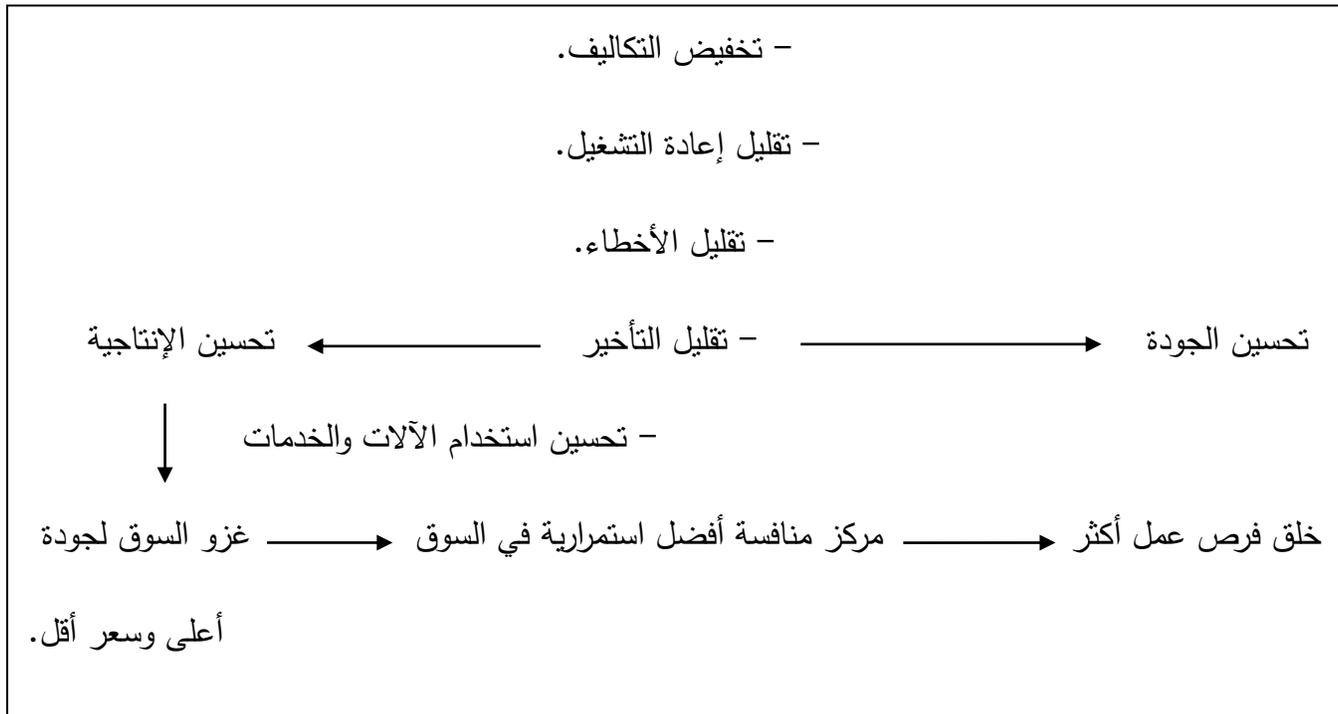
<sup>1</sup> درادكة مأمون، التبلي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 62.

✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

كما يمكن حصر أهمية إدارة الجودة الشاملة في هذه النقاط وهي:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
  - تحقيق الأداء العالمي للجودة في جودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
  - التحقيق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
  - الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
  - تطوير مدخل الفريق لحل المشكل وتحسين العمليات.
  - انحسار شكاوي العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق.
  - تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الايزو.
- والجدول التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم 3: أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 299.

من خلال الشكل السابق تظهر أهمية الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء والتقليل في إعادة التشغيل وتقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بمنتجات ذات جودة أعلى وبسعر أقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمن استمرارية في السوق الذي يساعد على توفير أو خلق مناصب عمل أكثر.

#### المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

لقد كانت إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاج الأمريكية واليابانية والأوروبية.<sup>1</sup>

ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، أبرز المفكر فيجن باوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات

<sup>1</sup> فؤاد العاجز وجميل نشوان، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، عدد 5، غزة، ص 101.

بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار فيجن باوم بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.<sup>1</sup>

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وضع ديمينج مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى منهج جديد، وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي.<sup>2</sup>

وقد حملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.<sup>3</sup>

وتعتبر اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج واتجاهاته الجديدة واستفادت منها، ثم ساعدها فيما بعد في ذلك أخذ عمالقة الجودة ومنظريها وهو جوران وفي نهاية خمسينات القرن العشرين أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى ظهر العملاق الياباني في السبعينات من القرن نفسه مطبقاً أحدث نظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل.<sup>4</sup>

وفي بداية السبعينات من القرن الماضي قام فليب كروسي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لخلق وتطوير منظومات الإدارية المتكاملة في المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين ديمينج وجوران وكروسي باعتبارهم قمم في هذا المجال، فإن كلامهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 55.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، "دراسات حديثة"، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص 275.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 43، 44.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم المدهون، سليمان أحمد الطلاع، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14- عدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 272.

<sup>5</sup> أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، دراسة حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 267.

أما جوتلر فيرى أن تاريخ الجودة يعود إلى عام 1250 قبل الميلاد منذ حكم رؤساء العشائر والملوك والفرعنة.<sup>1</sup>

وفي أواخر الثمانينيات وبداية التسعينات من القرن الماضي، حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة، فريق الجودة، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها. كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة (quality of life)، وجودة بيئة العمل (life workquality of)، كما ظهرت معايير دولية للجودة وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي (Iso 9000-9004).

كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت على الأساس لما يعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

بناءً على تحديدنا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى أهم معالم وسمات هذا المفهوم يمكن إدراج بعض أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

#### أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يرى البعض أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في شركات الأعمال هو:<sup>3</sup> تطوير الجودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في تكاليف والأفقال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة الزبائن وكيل رضاهم.

وهذا الهدف الجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية هي:

1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل المنتجات التالفة أو إعادة انجازها ومن تقليل التكاليف.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ورياح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ط 2، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص ص 46، 47.

<sup>2</sup> صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> محمد العاوري، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، مذكرة مكلة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، قسم إدارة الاعمال، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، 2016، ص 20.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون: فالإجراءات التي وضعت من قبل الشركة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة في كثير من الأحيان مما أثر سلباً في الزبون.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات بحسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وانجازات المهام ، وزيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات. وهناك من حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

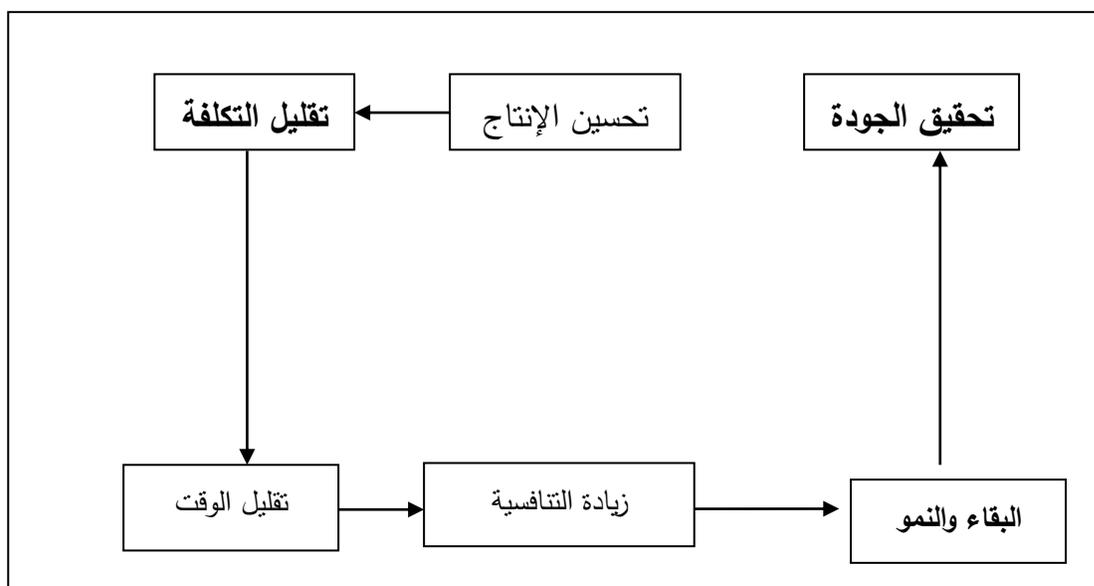
- ✓ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- ✓ ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- ✓ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين.
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- ✓ ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> أنظر:

- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار الحجز للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 69.

- على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الشكل رقم (04): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثين

### ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- التطوير والتحسين المستمر

إن فكرة التطوير والتحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لتحقيق جودة عالية في المنتجات وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.<sup>2</sup>

#### 2- التزام الإدارة العليا

إن من أهم مبادئ الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة لتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة.

#### 3- التركيز على المستهلك

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ في مدخل التعريف بنجاحات ورغبات ومن ثم ترجمتها في عمليات التقييم المنتج والعمليات والخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، 1993، ص 130.

<sup>2</sup> دراوش رايح، صيرينة خام الله، مرجع سبق ذكره، ص 155.

والمستهلك هنا ليس المستهلك الخارجي للشركة وإنما كذلك المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.

فذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين، مورد ومستهلك في الوقت نفسه، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك القسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد القسم الذي يأتي بعده.

#### 4- إتباع المنهج العلمي

استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، ويتبنى المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال درس التحسين ويشرك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين، وذلك من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

#### 5- مشاركة الموردين

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموجودين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقة طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكه في تطوير وبناء صورة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما وتحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها: حيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها ويعقود طويلة الأجل.<sup>1</sup>

#### 6- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر في حالة عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطار قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتعلقة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط العمليات والنتائج.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 94-

7- مسؤولية الجودة :

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عن المصدر.

8- النظرة الثنائية للشركة

إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

9- تدعيم وتدريب العاملين

تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات أن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للشركة.

10- معلومات التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص ص 95-97.

### المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى التكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي أخذت منظمات الأعمال تلتزم خياراتها للبقاء إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه هذا المفهوم.

#### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة

يشير أحد الباحثين إلى أن الجودة الشاملة تتطلب توافر ستة مفاهيم أساسية للتطبيق الناجح:<sup>1</sup>

1- إدارة لديها التزام ومندمجة في كافة الأعمال وذلك لتقدم الدعم من أعلى إلى أسفل المنظمة بصورة مستمرة.

2- محور اهتمام ثابت للعميل الداخلي والخارجي.

3- الاندماج والاستخدام الفعال لكافة العاملين.

4- التحسين المستمر لكافة العمليات الإدارية والإنتاجية.

5- التعامل مع الموردين كشركاء.

6- وضع معايير ومقاييس للأداء لكافة العمليات.

ويضيف محمد توفيق ماضي قائمة تضم الأفكار الأساسية يرى أهمية بل ضرورة الإلمام بها ومراعاتها

من أجل التطبيق الجيد لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

1- التمييز القائم على منظمات تعتمد حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء، وذلك عن طريق قيام تلك

المنظمات بشكل منظم ودائم بإدخال البيانات الموقدة من العميل بشكل متكامل في عملية التخطيط

الإستراتيجي للمنظمة.

2- تركز تلك المنظمات المعتمدة على رغبات العملاء بشكل قوي على الجودة وذلك على أساس المعنى

الشامل للجودة والذي يشمل الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة بالإضافة إلى

الطريقة التي يذكر بها العملاء تلك السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة.

<sup>1</sup> Harper, S,C(1998) “ leading organizational change in the 21<sup>st</sup> century”, Industrial Management vol , 40, N 03, p 141.

<sup>2</sup> Ibid, pp: 142-143.

- 3- أن يكون محور اهتمام المنظمة هو تحقيق نوعا من التحسيس والتطوير الدائم كنتيجة للتركيز على الجودة.
- 4- إن التطوير أو التحسين يعني هنا أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المنشأة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج.
- 5- هناك حاجة ماسة لدى تلك المنظمات إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين بالمنظمة إلى أن تحقيق نجاحاتهم الفردية لا يتعارض مع تحقيق الأرباح المنظمة، بل إن العكس هو الصحيح فنجاح كل من الأفراد والمنظمة يعتمد على التعاون بينهما.
- 6- يجب أن يكون اتخاذ القرارات معتمدا على البيانات، ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث في شكل تحليل للبيانات حتى يمكن تحقيق التطوير المستمر.
- 7- إن العمل الجماعي هو التطبيق العملي لفكرة التعاون، وحتى تكون جماعات العمل فعالة فإنه يجب تدريب أعضائها على الأساليب الخلاقة والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات.
- 8- يجب أن يكون للعاملين سلطة أكبر وصلاحيات أكبر وخصوصا عندما يتعلق الأمر ببعض القرارات بتصميم الوظائف التي يقومون بها أو عندما يتعلق الأمر بالسياسات التنظيمية التي لها تأثير عليهم.
- 9- الاهتمام بكل من تدريب الأفراد وتقدير جهودهم، فعملية التحسين والتطوير تعتبر أن التعلم أحد الأعمدة الأساسية لها.
- 10- ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل العاملين والمديرين تمثل توجهها موحدا للتنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها البعض.
- 11- وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب الصادق يعد شرطا أساسيا لإمكانية حدوث التغيير في المنظمات، فالشعارات والخطب لا تكفي بل على العكس فإنها تؤدي نتائج عكسية إذا لم يصاحبها المثل الجيد. وكثيرة هي المتطلبات التي يذكرها الباحثون ويكون من الضروري توفرها إذا ما أريد تبني هذه الفلسفة الإدارية، ومن أهم هذه المتطلبات كما حددها:<sup>1</sup>
- 1- دعم القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة.

<sup>1</sup> إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، بدون سنة، ص 25 على الموقع:

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjG0rD6gZnbAhUCUBQKHZBxBokQFjAAegQIARAx&url=http%3A%2F%2Fwww.alazhar.edu.ps%2FLibrary%2FaattachedFile.asp%3Ffid\\_no%3D0049639&usg=AOvVaw2llauuBzjw1s1vgbocaEKg](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjG0rD6gZnbAhUCUBQKHZBxBokQFjAAegQIARAx&url=http%3A%2F%2Fwww.alazhar.edu.ps%2FLibrary%2FaattachedFile.asp%3Ffid_no%3D0049639&usg=AOvVaw2llauuBzjw1s1vgbocaEKg)

اطلع عليه يوم: 25 مارس 2018 على الساعة: 10:15 مساء.

- 2- التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.
- 3- فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها.
- 4- تعليم وتدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تقييم المدير والموظفين من خلال قياس الأداء الخاص بالجودة ومن خلال استخدام أساليب المقارنة الرجعية.
- 6- أن تنظر المنظمة إلى الجودة كسلاح تنافسي يؤثر على التصرف الصحيح.
- 7- ينبغي معاملة المجهزين كشركاء يتحملون جزء من المسؤولية في الجودة.
- 8- النظر إلى عملية التطوير والتحسين على أنها عملية مستمرة ولا تقف عند حد معين.
- 9- ضرورة توفر نظام معلومات يمد المؤسسة بالمعلومات ويكون المرجع الأساسي لها في عملية التطوير وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 10- أن تسعى المنظمة إلى ضبط التكاليف وبالأخص تلك الناتجة عن الزمن المهدور أو إنتاج مواد فائقة عن الحاجة أو التلف والضياع.
- 11- اشتراك العاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

#### المطلب الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة

يشمل نظام إدارة الجودة الشاملة العديد من النماذج النظرية الرائدة التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لهذا النظام ويمكن تنفيذها في الأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية ساهم بوصفها عدد من الرواد الأوائل الذي ترتب عليه تطوير هذا النظام ومن بين هذه النماذج:<sup>1</sup>

**أولاً: نموذج معهد كرانفليد:** قام معهد كرانفليد بوضع نموذج عام 1985، وقد تضمن خمسة أبعاد لتحديد الجودة الشاملة:

- 1- **المواصفات:** وتقوم فيها المنظمة بتصميم الخدمة بصورة محددة بهدف تلبية الاحتياجات المالية والمستقبلية للعملاء ووفقاً لما تراه المنظمة، بمعنى أن تصميم المنظمة للخدمة وفق إدارتها لتلك الاحتياجات.

<sup>1</sup> دراوش رايح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية)، العدد الثالث والخامس، بدون سنة، ص 317.

2- **التماثل:** وذلك لضمان الجودة على ما يفرض على المنظمة، أن تحدد مقدما السمات التي يجب توافرها في الخدمة المقدمة حتى تكون مقبولة، فضلا عن تحديد المكونات الخاصة التي تؤلف الخدمة وكذلك الإجراءات المرتبطة بها.

3- **الاعتمادية:** والتي تعني استثمار البيانات وتحليلها والاعتماد عليها في كافة أنشطة المنظمة وإعدادها كأساس لاتخاذ القرارات.

4- **التسليم:** تحسين الخدمة وجودتها بمعنى التحسين المستمر لكافة العمليات بالمنظمة وليس بالمنتج أو الخدمة فقط.

5- **القيمة:** وهي جوانب التأثير في جودة عملية التبادل فالجودة والقيمة هي ما يراها ويحددها العميل الذي يقيم على أساس المقارنة بين جودة وقيمة ما يقدمه الآخرون.

### ثانيا: النموذج الأمريكي للجودة

وكان وفقا لما قرره الكونجرس الأمريكي في عام 1987 من قانون (بالدريج) لتحسين الجودة على المستوى القومي والذي استهدف تشجيع وحث كافة الشركات والمنظمات الأمريكية بما فيها المنظمات الخدمية على تحسين مستوى الخدمة أو جودة السلعة التي تنتجها وبناءا على هذا القانون يقدم المعهد القومي للجائزة على أربع أبعاد أساسية، تضم سبعة مجالات رئيسية يتم تقسيم الشركات والمنظمات المتقدمة للجائزة وهي:

1- **المحرك:** ويقصد به عنصر القيادة والذي يعتبر المحرك الأساسي لنظم الجودة الشاملة والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل النظام في غالبية الأحوال.

2- **النظام:** وبضم المكونات الأربعة وهي برامج ضمان جودة السلع والخدمات، ودرجة الاستفادة من الموارد البشرية بالمنظمة والتخطيط الإستراتيجي للجودة ونظم المعلومات.

3- **الأغراض:** والذي يتمثل في مدى اهتمام المنظمة بعملياتها ودرجة رضاهم عنها، والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة.

4- **درجة التقدم:** وهو خاص بقياس درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بالنسبة للخدمة أو السلعة أو ما يعرف بجودة الموردين أو جودة العمليات المؤداة بالمنظمة.

### ثالثاً: النموذج الأوروبي للجودة

حددت الدول الأوروبية مع المنظمات الأوروبية بإدارة الجودة الشاملة عام 1992 ما يعرف بالجائزة الأوروبية، عناصر أساسية تم تقسيمها على مجموعة من العوامل المساعدة تعمل على المساعدة على تطابق النظام وتقديم ربط عناصر النموذج في إطار منطقي ومتتابع ويمكن الممارسين في وضع نموذج الجودة موضع التنفيذ حيث يبدأ بعنصر القيادة والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ممارسات كل من إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات والبيانات وإدارة الموارد التي يمكن إنتاجها داخل المنظمة، ثم بعد ذلك مجموعة من العمليات التي تتم كل الممارسات اليومية لتحقيق النتائج المتميزة لتحقيق رضا العاملين ورضا العملاء مباشرة على الهدف النهائي للمنظمات والذي يسهل للنمو والرغبة.

### المطلب الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات وارتباطها بإدارة الجودة الشاملة

الأيزو كلمة إغريقية تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية المواصفات والمقاييس International Organization Standardization وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وباشرت عملها في 23/02/1947، وتتخذ من جنيف/ سويسرا مقراً لها وتهدف إلى:<sup>1</sup>

✓ تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا، الاقتصاد.

✓ تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة (المنتجات) والتجارة والاتصالات.

✓ رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

✓ الأيزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم غايتها فضلاً عما ذكره، إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة.

✓ تهدف إلى التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص113-114.

وللحصول على شهادة الأيزو مهما كانت نوعها تمر المؤسسة بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

- 1- التسجيل في منظمة متعددة ومستقلة: بإيداع المؤسسة لمختلف مقوماتها وطرق تسييرها وأساليب إنتاجها ومختلف المعلومات حول نسبتها ككل، ليتسنى للمنظمة المعتمدة معرفة كل كبيرة وصغيرة على المؤسسة.
  - 2- فحص الوثائق الخاصة بنظام الجودة: من خلال ربط مختلف الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف المعايير والمقاييس الموضوعية الجودة الشاملة، وتسجيل كل السلبيات والايجابيات لهذه الوثائق.
  - 3- زيادة بعض المراجعين للمؤسسة: للتأكد من صحة الوثائق المقدمة، بحيث تقارن الوثائق بالواقع وبما هو موجود فعلا داخل المؤسسة، خاصة في المجال الإنتاجي، إذا كانت المؤسسة صناعية.<sup>2</sup>
  - 4- القيام بمراجعات دورية تقييمية: إذ يتم إجراء بعض المراجعات الدورية المحددة بفترات زمنية معينة لتقديم مستوى الجودة التي وصلت إليها المنظمة، وفي الأخير يرفع تقرير إلى المؤسسة المانحة لشهادة الأيزو حول أحقية المؤسسة للحصول على هذه الشهادة.
- حيث يمكن إيجاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو وربطها معا من خلال ذكر أوجه التشابه والاختلاف بينهم.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2008، ص 44.

الجدول رقم (05): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
<p>- تلك الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو يبقى العلاقة وطيدة بينها فلا يمكن الحصول على شهادة الأيزو مهما كان نوعها وفي أي مجال، إلا بوجود نظام لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة ستساعد على الوصول إلى إحدى شهادات ISO.</p> <p>- وفي نفس الوقت فإن وجود أنظمة للجودة الشاملة بالمؤسسة سيستدعي التفكير في الحصول على مختلف الشهادات العالمية الجودة الشاملة ومن بينها ISO.</p> <p>- إذن نرى العلاقة إدارة الجودة الشاملة و ISO في أغلب الأحيان ذات الطابع تكلمي.</p>	<p>- إدارة الجودة الشاملة تركز على رغبات المستهلكين والأيزو يركز على المستهلكين.</p> <p>- إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد محاور استراتيجية المؤسسة والأيزو لا تمثل إلا جزء من إستراتيجية المؤسسة.</p> <p>- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والمصالح والأقسام والإيزو يطبق على مجموعة من الأدوات المحددة فقط.</p> <p>- إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد من أفراد المؤسسة والإيزو يتولى مسؤولياته كل قسم من أقسام المؤسسة.</p> <p>- إدارة الجودة الشاملة موجهة لفلسفة والإيزو موجهة بإجراءات تشغيلية للنظام الفني.</p>

المصدر: عبد الفتاح زيد الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون طبعة، القاهرة، 1996، ص40.

**المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة**

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات مزايا عديدة لكن في المقابل وفي ظل التنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فان مختلف المؤسسات تطمح الي تطبيق هذا المفهوم باعتباره مدخلا استراتيجيا اثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من العراقيل والمعوقات التي يتعين علي المؤسسة العمل علي تجنبها .

أولاً: مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة

تتمثل في:<sup>1</sup>

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المشابهة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- التركيز المستمر على تحسين العملية والتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن.
- إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة وزيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل أكبر.

إضافة إلى تلك المزايا هناك من أضاف إليها بعض المزايا منها:<sup>2</sup>

- تقوية المركز التنافسي للمنظمة وزيادة الربحية.
- تحسين الأداء والإنتاجية إضافة إلى تخفيض معدل دوران العمل.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات وزيادة الابتكارات وتحسين الاتصال.

ثانياً: معوقات نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أي فلسفة إدارية حديثة غالباً ما يتعرض لعدد من الأخطار التي ينبغي على المسؤولين تفاديها لنجاح برنامج التطبيق فعادة ما تنتج هذه الأخطار التي تعتبر بمثابة معوقات من سلوكيات الأفراد أو العاملين وأهم هذه المعوقات ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة.
- ✓ تقليد المؤسسة لتجارب مؤسسات أخرى تختلف عنها في المستوى والإمكانيات والثقة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الفراوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار البيزوري، عمان، 2005، ص ص 63، 64.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 61.

<sup>3</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة الصحية على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة تخصص تسويق، جامعة

تلمسان، 2010-2011، ص 38.

- ✓ اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة.
- ✓ عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة مع المواد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة.
- ✓ عدم وفاء قادة المؤسسة أقوالهم ووعودهم في العمل مما يفقد العمال المصداقية وروح الفريق.
- ✓ إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ العجز عن توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة، مما يؤدي إلى فشل عمليات قياس الأداء.
- ✓ عدم الإنصات الكافي لأداء المستهلكين والموردين.
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة وبشكل يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.
- ✓ غموض أهداف التحسين.
- ✓ الشروع في تطبيق مراحل برامج الجودة وينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
- ✓ عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.
- ✓ عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.
- ✓ تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم حيث يقول Pyart على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- ✓ التكاليف المبالغ فيها وغير ضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.
- ✓ وقد عرض روبرت ماسترز Robert Masters بعض المعوقات من شأنها الحد من نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات:<sup>1</sup>
- ✓ العجز في التزام الإدارة نحو الجودة الشاملة.
- ✓ عدم المقدرة على تغيير ثقافة المنظمة.
- ✓ النقص في التدريب المستمر والتعليم.
- ✓ الهيكل التنظيمي غير الملائم والإدارات المنعزلة عن بعضها البعض.
- ✓ عدم وجود أساليب فعالة للقياس والعجز في الوصول إلى المعلومات والنتائج.
- ✓ التطبيق والاستخدام غير مناسب لعمليات التمكين والعمل الجماعي.

<sup>1</sup> سيد أحمد الحاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الصحية في المستشفيات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 34.

### المبحث الرابع: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

القيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة فهي تعبر عن علاقة شخص بآخر قائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه لذلك فهي العنصر المؤثر في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: دعم القادة لنظم إدارة الجودة الشاملة

يتم ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- 1- القيادة تمثل 95 نقطة من 1000 نقطة حوالي (10%) من عوامل دعم تحقيق الجودة الشاملة، كما وضح ذلك علماء الجودة " ديمنج جوران " .
- 2- إدراك أهمية الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف والنجاح المستمر للمنظمة.
- 3- الالتزام بالتعهد بالتحسن المستمر في كل عمليات المنظمة لتحقيق الجودة.
- 4- دعم وتمكين العاملين من أجل نجاح التطبيق.
- 5- التدريب التعليمي للعاملين أثناء الوظائف.
- 6- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام والإدارات.
- 7- بناء فرق العمل وخلق الجودة.
- 8- إيجاد الظروف التي تسمح للعاملين بأن يكون لهم كبرياءهم في صناعتهم وأعمالهم الفنية.
- 9- إلغاء الانتقادات التي توجه العاملين بصفة دورية واستبدالها بتقارير توضح القدرات والمهارات المفصلة.
- 10- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- 11- النظر إلى الموارد البشرية باعتبار أنها بعد استراتيجي لتحقيق وبناء هيكل الجودة الشاملة في المنظمة.
- 12- الاستفادة من تجارب الشركات المتقدمة خاصة اليابانية.
- 13- التركيز على إستراتيجية بناء علاقات مستمرة وفعالة مع العملاء.
- 14- بناء علاقات إيجابية ومستمرة مع أصحاب المنافع، العملاء، العاملين، الموردين وحملة الأسهم... الخ.
- 15- تحسين الروح المعنوية والأخلاقية لجميع العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة، بدون طبعة، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 58.

16- إدارة برامج الجودة بكفاءة والتي تستلزم التعبير التنظيمي.

المطلب الثاني: السمات والأنماط السلوكية الواجب توافرها في القادة لتطبيق الجودة الشاملة

قدّم أحد الكتاب القائمة التالية:<sup>1</sup>

أولا : بناء الصورة الذهنية الإيجابية: من خلال:

- ✓ السلوك الملائم والمتقدم.
- ✓ النتائج الموجهة في الأجل الطويل بمعنى التركيز على:
- \* ما الذي سوف ننجزه.
- \* كيف سيتم الإنجاز.
- ✓ القدرة على التكيف مع التغيير بسرعة.
- ✓ أن يكون القائد وقدرات خارقة.
- ✓ أن يكون القائد منطلقا على العدل والوضوح والصدق.
- ✓ أن يكون القائد معنيا بالتحسن المستمر.
- ✓ القدرة على جذب الانتباه عندما ينصرف الآخرون عنه.
- ✓ القدرة على توصيل وترسيخ الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها.

ثانيا: بناء الثقة

- ✓ أن يدرك القادة أنهم والمرؤوسين فريق عمل متكامل.
- ✓ القدرة على تدليل العقبات وحل المشكلات.
- ✓ أن يتوفر للقائد القدرة الذاتية الداخلية.
- ✓ قبول الأهداف الأخلاقية أي ما هي الأشياء المعقولة وما هي الأشياء الغير معقولة.
- ✓ الثقة بالنفس.
- ✓ الثقة بالآخرين.
- ✓ القدرة على فهم وإدراك الأهداف الحرجة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 59-62.

✓ أن يكون القائد موردا خصباً في مساعدة المنظمة نحو وضع وتنفيذ خطط التعبير المطلوبة والملائمة.

✓ النضال من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة أياً كانت العقبات والعوائق.

### ثالثاً: بناء المهارات الإدارية

✓ أن يكون القائد قادراً على أخذ المخاطر في الحسبان.

✓ أن يكون القائد قادراً على وضع القرارات.

✓ أن يكون القائد قادراً على تطوير ودفع ودمج الآخرين في العمل من خلال:

- منح الثقة للمرؤوسين.

- بناء المسؤولية المشتركة في الأداء.

- بناء اللامركزية الفعالة وحث الآخرين على المشاركة في حل المشكلات.

✓ أن يكون قادراً في التأثير في الآخرين.

✓ القدرة على الاتصال وتوزيع ونشر البيانات والمعلومات.

✓ القدرة على بناء رؤية مشتركة لدى المنظمة.

### المطلب الثالث: الأبعاد المشتركة بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة

تعتبر القيادة مهمة وحيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر القيادة الموجهة للهدف مطلباً سابقاً لبقاء طويل الأمد للمؤسسة.

وللتعرف على إدارة الجودة الشاملة والقيادة فإننا سنعرض أبعاداً أساسية تعد عوامل مشتركة بين القيادة وإدارة

الجودة الشاملة تتمثل في:<sup>1</sup>

1- مراحل إدارة الجودة الشاملة: يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل على النحو التالي:

✓ مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها

في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية

متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي

الإداري والتجاري في العالم العربي جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1996، ص 11 على الموقع:

تم الاطلاع عليه يوم : 26 مارس 2018 على الساعة: 11:45 صباحاً. <http://blastak.blogspot.com/2013/05/blog>

✓ **مرحلة التخطيط** : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

✓ **مرحلة التقويم** : وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

✓ **مرحلة التنفيذ**: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

✓ **مرحلة تبادل ونشر الخبرات**: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2- **النموذج المناسب للقائد**: من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة اعتمادا كاملا على الإدارة وأيضا على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة، وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة الموصوفة أدناه حيث يجب أن تتناط قيادة عملية الجودة بشخص واع تماما للجودة الشاملة، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام أي أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصاميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين الإحساس الصحيح للجودة.<sup>1</sup>

وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضا السمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات والثقة العالية، بالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم.<sup>2</sup>

3- **التطوير الاستراتيجي للجودة**: وتتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعا، ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءا من الخطة الاستراتيجية ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين

<sup>1</sup> Anastasi , A, " **psychological testing**" 5<sup>th</sup> edition, M. ac Gregor publishing company, New York, 1982, p 24.

<sup>2</sup> Thomson, E.B and John, V, **Quality of service: Making 4- Relly work**, ( new York): MC Gaw- aill boole company, 1994, pp 5-7.

الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام المواطنين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم، ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات مدروسة، ويجب أن يكون عدد النشاطات المعروضة مجددا وعرضها بوضوح وشرح كل نشاط بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية.<sup>1</sup>

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد أداة فعالة في عمل الجودة ويكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وتحفيزهم للتأكد من أداة مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح وكثيرا لدى كل فرد.

#### 4- كيف يستفيد الموظفون من الجودة

كما ورد سابقا فإن الأهداف الثلاثة للمؤسسة يمكن تحديدها كما يلي:

إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين، وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضا أقل بالنسبة لهم، حيث سوف تقلل بدل العمل الإضافي والمخصصات، وفي هذا السياق من المهم التوضيح ومنذ البداية أن الحصول على جودة أعلى سوف يفيد جميع موظفي المؤسسة، ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن وأصحاب العمل، وكذلك بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة، وأن هذا البقاء يعتمد على جودة أعلى.<sup>2</sup>

5- المحافظة على رضا الزبون: يتضمن التركيز على الزبائن الاستماع إلى توقعات الزبائن، ويجب على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم، وأحد متطلبات بقاء هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزيائنها الداخليين، أي موظفيها حيث أن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف والتردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين لطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن، وتمثيل شركاتهم بفخر، والتصرف تبعا لسياسة الجودة التي تتبناها الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Morrism E.W. On organization citizenship Behavior as a critical link between. HRM practices and service. quality Human resources Management, NO4, 1996, pp 494-495.

<sup>2</sup> فاروق عبد الفتاح رضوان، استراتيجية التسويق، بدون طبعة، بدون دار النشر، طنطا، 1994، ص 235.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة"، بدون طبعة، الإدارة العامة، 1997، ص 263.

ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح المكافآت المادية لأفعال تعزز الجودة، كذلك يجب توفر لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة والنتائج ونشاطات الجودة.<sup>1</sup>

6- **الأسلوب الموجه للعمليات:** ويعني اعتبار نشاطات المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، وليست كأدوات مجموعة منفصلة ذات مهام عمل مختلفة، حيث على القادة معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجه للعمليات وإقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة وكثيرا ما تساعد البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد، والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجه للعمليات حيث تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ بل أيضا في مكافأة التقدم في عملية الجودة، وعلى قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من للضغوط للمجموعات غير الرسمية أو القادة الذين يمثلون اهتماماتهم الشخصية فقط.<sup>2</sup>

7- **النواحي القانونية والمسؤولية:** يزايد الضغط في قطاع الأعمال للتنفيذ لمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة أيزو 9000، ويطلب من الزبائن من مورديهم التقيد بواحد أو أكثر من مقاييس سلسلة 9000. ويطلب الزبائن شهادة الأيزو إنتاج منتجات والنظم والخدمات التي يحصلون عليها من شركات حاصلة على الأيزو، حيث يساعد في وضع معايير عالية من الجودة، وقد يحتوى وصف الوظائف إلزاما من الشركة لتحقيق المعايير الواردة في شهادة الأيزو.

وقد يكون للنواحي القانونية للجودة والمتابعة أكبر من البرامج الإدارية على المدى البعيد.<sup>3</sup>

8- **الجودة جزء من القيادة:** ويتضح مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة الشاملة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلها عن بعضها، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءا ضروريا من أعمالها فمن ناحية، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة، ومن ناحية أخرى فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة بمعنى أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة، وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، بدون دار النشر، القاهرة، 1998، ص 28.

<sup>2</sup> Valarie, A.Z.A, P and Berry. L, «Delivering Quality service: Balancing customer perception and expectation», New Yourk: the free press; 1990, pp 20-23.

<sup>3</sup> David .L. G and Davis. S: **understanding and implementing ISO9000 and standards**, prentceHall, 1998, p, 109.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 85.

## خلاصة الفصل

مما سبق ذكره تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والزبون، الذي يتطلب تظافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد على حد سواء.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة

نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر

- المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية بالدراسة والتحليل لمتغيري الدراسة "اتجاهات القيادة" و"إدارة الجودة الشاملة"، والتطرق إلى العلاقة بينهما في الفصول النظرية، سنحاول في هذا الفصل دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة على أرض الواقع، وذلك بشركة "رزاني دي إكر

**"Rizzani de Eccher".**

وسنتناول كل ذلك من خلال دراسة المباحث الثلاثة التالية:

**المبحث الأول:** تقديم الشركة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

### المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة "شركة رزاني دي إكشر Rizzani\_de\_Eccher"، يتطلب كخطوة أولى بيان منهجية واضحة تحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

**المطلب الأول: التعريف بالشركة<sup>1</sup>.**

شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher هي شركة ذات أسهم رأسمالها يقدر بحوالي أربعة آلاف مليون دينار جزائري أي عشرين مليون يورو.

في عام 1831 تم إنشاء شركة رزاني Rizzani للإنشاءات في أودين، وفيما بعد بإيطاليا بالإضافة إلى مختلف دول إفريقيا وأسيا وأمريكا اللاتينية بفضل إنجازاتها في مجال الهندسة المدنية.

وفي عام 1948 "ريكاردو دي إيكري" ينشئ في "ترينتينو أوت أديج trentin haut adige" شركة تحمل اسمه للإنشاءات، وتتشط في مجال العقارات، حيث وبحلول عام 1970 "ريكاردو دي إكر Eccher" يشتري شركة Rizzani ويجمع ويدمج بين تجارب وخبرات وكفاءة الشركتين إلى كيان جديد يحمل إسم: "Rizzani Eccher de رزاني دي إكر".

وفي عام 1976 وبوصول الجيل الثاني لعائلة رزاني ودخولهم للشركة، مع التركيز وعلى توسيع نشاطها في قطاع المنشآت القاعدية والأشغال العمومية كما حققت عوائد مالية ضخمة.

وبحلول سنة 1982 تحصلت الشركة على أكبر عقد استثمارات أجنبي بالتحديد بالجزائر من خلال عقد إنجاز (5) خمسة مجمعات مدرسية وبعدها بالاتحاد السوفياتي.

وفي منتصف الثمانينات وبفضل التزام وتشجيع عائلة دي إكر وبالتعاون مع مسيرين شباب قفز و ارتفع رقم أعمال الشركة من 37 مليون ليرة سنة 1986 إلى 228 مليار ليرة سنة 1990.

وفي سنة 1994 وتبعاً لأزمة الأشغال العمومية التي ضربت إيطاليا وبفضل استثماراتها الأجنبية حققت رقم أعمال يفوق 50 بالمائة من رقم الأعمال الكلي.

وفي سنة 2004 أصبحت الشركة الأولى من عشر في مجال الإنشاءات بإيطاليا وواحدة من المائة على المستوى العالمي طبقاً لمجلة الهندسة بفضل رأسمالها المحقق خارج إيطاليا، كما أنه في سنة 2005 تم تحقيق 70 بالمائة من رقم الأعمال بالخارج.

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Rizzani\\_de\\_Eccher&oldid=144975176](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Rizzani_de_Eccher&oldid=144975176).

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

في سنة 2011 بوصول الجيل الثالث لتسيير الشركة والقيام بشراء عدة مؤسسات واقتحام نشاط الأشغال البحرية مكنها احتلال الريادة في قطاع الإنشاءات.

فالشركة تنشط في أربعة أنشطة رئيسية هي:

1- الإنشاءات والهيكل القاعدية.

2- الهندسة المدنية.

3- تجهيزات منشآت الجسور.

4- الترقية العقارية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة وشهادات الجودة المتحصل عليها

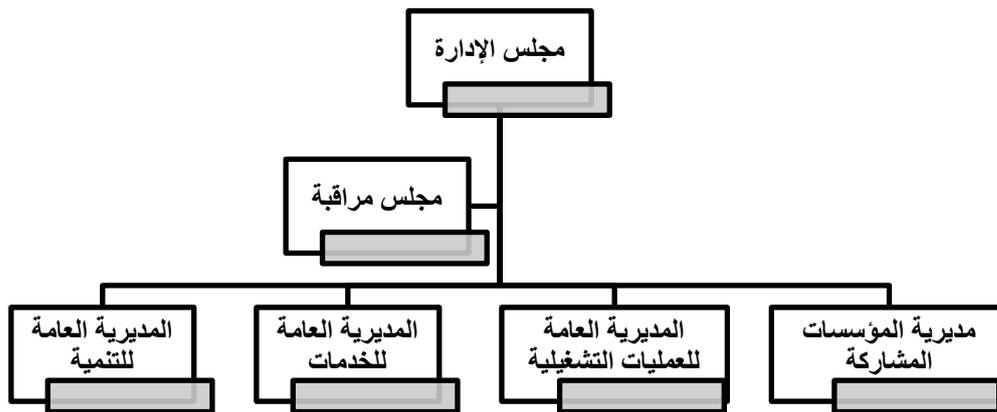
في هذا المطلب سنتطرق للهيكل التنظيمي للشركة الأم وفرعها بجيجل بالإضافة توزيع العمال بهما.

أولاً: الهيكل التنظيمي

#### 1- الهيكل التنظيمي للشركة بإيطاليا

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من أربعة مديريات، ويشكل المدراء بها اللجنة التنفيذية بالشركة، تعمل هذه اللجنة وظيفة التنسيق وضمان المهارة والكفاءة والسرعة العالية لاتخاذ القرارات ليسهل بها العمليات والمعايير التشغيلية للشركة ولجميع القطاعات والبلدان التي بها استثماراتها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للشركة بإيطاليا



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

Gruppo de Eccher, le bilan 2016, du 13 juin 2017, p p 14-15. Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it)

<sup>1</sup> Gruppo de Eccher, le bilan 2016, du 13 juin 2017, p p 14-15. Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it)

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

### 2- توزيع العمال الإجمالي للشركة الأم بإيطاليا

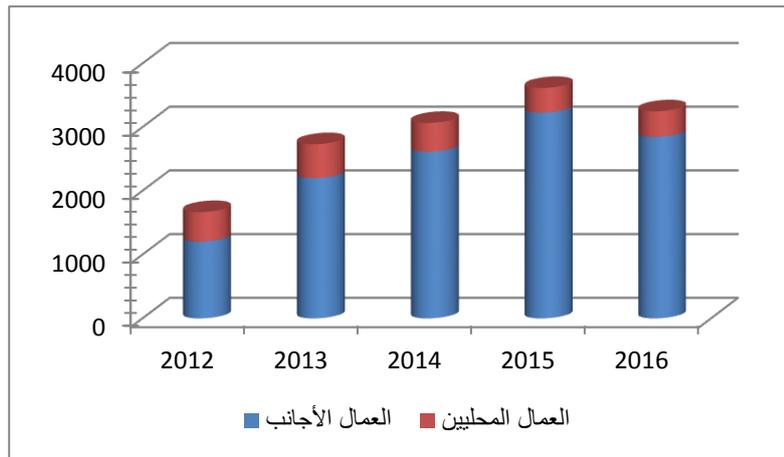
الجدول رقم (06): توزيع العمال الإجمالي للشركة الأم بإيطاليا

السنوات	العمال الأجانب	العمال المحليين
2012	1202	464
2013	2199	533
2014	2612	454
2015	3227	388
2016	2847	401

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

Gruppo de Eccher, le bilan 2016, du 13 juin 2017, p p 14-15. Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it)

الشكل رقم (08): توزيع العمال الإجمالي للشركة الأم بإيطاليا



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

Gruppo de Eccher, le bilan 2016, du 13 juin 2017, p p 14-15. Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it)

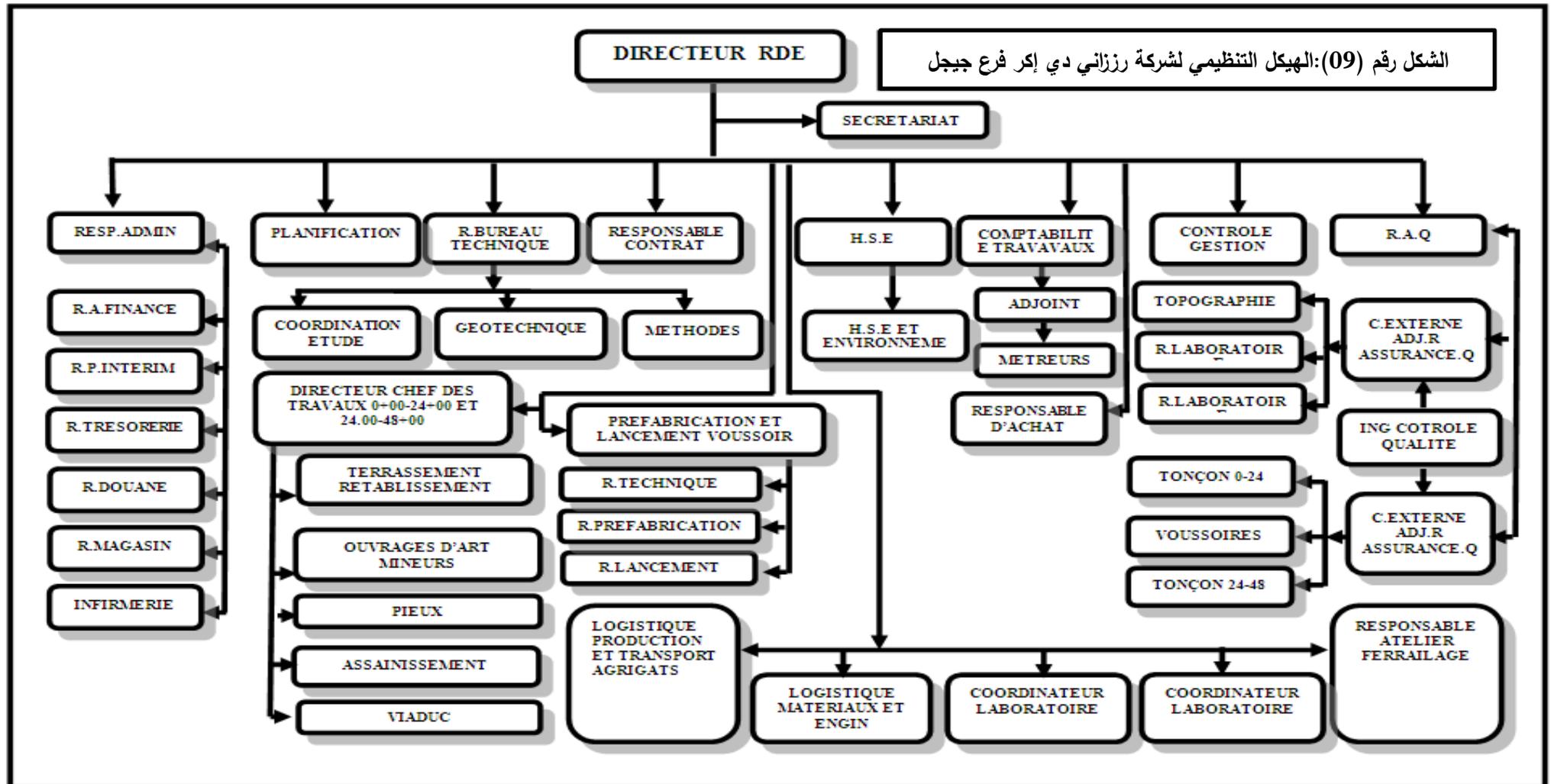
### 2-الهيكل التنظيمي للشركة فرع جيجل

توجد شركة رزاني دي إكر في ولاية جيجل في إطار إنجاز منفذ الطريق السريع للطريق الوطني رقم 77 والذي يربط ميناء جن جن بالعلمة ولاية سطيف بالطريق السريع شرق غرب بمبلغ مالي يقدر بـ 1 334 600 000 يورو<sup>1</sup>.

من أجل تنفيذ الشركة مهامها تعتمد على الهيكل التنظيمي الموجود بالملحق رقم (01).

<sup>1</sup> Gruppo de eccher,le bilan 2013 ,du 09juin2014,p25.disponible sur le site internet :annualreport@rde.it

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"  
 إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الطالبين: وثائق الشركة انظر الملحق رقم (01).

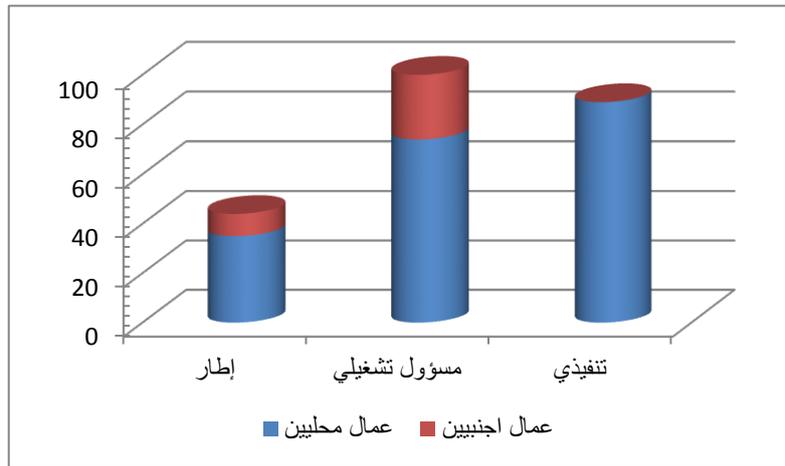
## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

الجدول رقم (07): توزيع العمال الإجمالي للشركة مشروع جيجل حسب مصلحة المستخدمين لسنة 2018

التعيين	عمال محليين	عمال أجنبيين
إطار	35	9
مسؤول تشغيلي	74	28
تنفيذي	89	0
المجموع	198	37

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات من الشركة.

الشكل رقم (10): توزيع العمال الإجمالي للشركة مشروع جيجل حسب مصلحة المستخدمين لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات من الشركة.

### ثانيا: شهادات الجودة المتحصل عليها

لقد سعت "شركة رزاني دي إكر" على مرّ فترات نموّها وتوسّعها إلى نيل شهادات الإيزو رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين صورتها وإرضاء زبائنّها، كما أن حصولها على شهادة الإيزو يعتبر اليوم أساس التنافس في السوق العالمي بالإعتماد على أنظمة وبرامج تلتزم بالقيم والمبادئ الأساسية، مثل حماية الصحة وسلامة الموظفين، واحترام أكثر صرامة للبيئة، إذ تشكّل هذه المبادئ أساس نظام الإدارة المتكامل للشركة، وبموجب هذه السياسة وإرادة إدارة الشركة حازت "شركة رزاني دي إكر" عدة شهادات منها ما يلي:

1/ \*شهادة الإيزو (ISO) 9001-2008<sup>1</sup>: أنظر الملحق رقم (02)

وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقيّم من خلال المراجعة الخارجية تجدد كل ثلاثة سنوات.

منحت لها منذ 12 فيفري 1999 من طرف مكتب فيرطاس بإيطاليا ( BUREAU VERTAS ITALIA SPA ) للأنشطة الإدارية العامة المنفذة بموجب المادة 1879 من المرسوم التشريعي الإيطالي المؤرخ في 12 أفريل 2006 رقم 163 عن تصميم وبناء المنشآت الهندسة المدنية والصناعية والجسور والبنى التحتية، مدة الصلاحية من 30 أكتوبر 2015 إلى غاية 15 سبتمبر 2018 تحت رقم 20209<sup>1</sup>.

2/ \*شهادة ساو (SOA NORD ALPI)<sup>2</sup>: أنظر الملحق رقم (03)

شهادة ساو هي الشهادة الإلزامية للمشاركة في المناقصات لتنفيذ عقود الأشغال العامة، وهي شهادة ضرورية وكافية لإثبات قدرة الشركة على القيام مباشرة أو عن طريق المناولة بأعمال الأشغال العامة بمبلغ يزيد عن 150 وألف يورو، كما تثبت وتشهد امتلاك الشركة في مجال الإنشاءات لجميع المتطلبات المطلوبة من المعايير المعيارية الحالية في مجال العقود العامة، مدة صلاحية الشهادة خمس سنوات.

3/ \*شهادة السلامة الفيدرالية الأسترالية ( THE FEDERAL SAFETLY COMMISSIONER )<sup>3</sup>:

أنظر الملحق رقم ( 04 )

هي شهادة إسهاد يقر فيها مفوض السلامة الفيدرالية الأسترالية بأن شركة رززاني دي إكر، قد استوفت متطلبات البناء الحكومي الأسترالي والإنشاءات من 11 نوفمبر 2015 إلى غاية 10 نوفمبر 2018 تحت رقم 0450.

<sup>1</sup> Gruppo de eccher,le bilan 2014 ,du 15 juin 2015, p18. Disponible sur le site internet : annualreport@rde.it

<sup>2</sup> Gruppo de eccher,le bilan 2015 ,du 14 juin 2016, p18. Disponible sur le site internet : annualreport@rde.it

<sup>3</sup> Gruppo de eccher,le bilan 2015 ,du 14 juin 2016, op.cit, p18.

#### 4/ \*شهادة الإيزو لنظام إدارة البيئة (ISO) 14001-2004<sup>1</sup>: أنظر الملحق رقم (05)

رغم أن التطور المتزايد للمؤسسات الصناعية كان له الأثر الإيجابي في توفير سلع وخدمات للزبائن والمستهلكين بشكل أسرع وأحسن، إلا أنه كان له أثر سلبي في نفس الوقت على البيئة والمحيط، بسبب بعض الصناعات التي لا تحترم قوانين البيئة منها، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات اعتماد معايير أو نظام يساعدها على احترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث، الفوضى والإشعاعات... إلخ، فكانت فكرة إصدار معايير نظام إدارة البيئة ISO 14000 من طرف المنظمة العالمية للمواصفات هي السبيل إلى ذلك.

يعرّف نظام إدارة البيئة ISO 14000 على أنه: «مجموعة إجراءات تتخذها المؤسسة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة»<sup>2</sup>.

وقد منحت هذه الشهادة لشركة رززاني دي إكر منذ 29 سبتمبر 2011 من طرف مكتب فيرطاس بإيطاليا (BUREAU VERTAS (ITALIA SPA) وأو كي (UK BRANCH) للأنشطة الإدارية العامة المنفذة عن تصميم وبناء المنشآت الهندسة المدنية والصناعية والجسور والبنى التحتية، فيما يخص إدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة، مدة الصلاحية من 04 سبتمبر 2017 إلى غاية 15 سبتمبر 2018 تحت رقم IT240957/UK<sup>1</sup>.

#### 5/ \*شهادة الإيزو للصحة والسلامة المهنية معيار BS (ISO BS OHSAS) 18001-2007<sup>3</sup>: أنظر الملحق رقم (06)

يعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000، من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة لاعتمادها في سياستها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي زيادة إنتاجهم. يعرّف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000 بأنه عبارة عن: «جزء من النظام العام للإدارة، يهدف تسهيل تسيير المخاطر، والحوادث المرتبطة بنشاطات المؤسسة»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Gruppo de Eccher, le bilan 2014, du 15juin2015, , op.cit, p18.

<sup>2</sup> كرايغ ميسلر وتوماس فلايف: دليل الجيب إلى ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص57.

<sup>3</sup> Gruppo de Eccher, le bilan 2014 , du 15juin2015, op.cit, p18.

<sup>4</sup>- Management de la santé et de la sécurité au travail, site: <http://www.iso.org>.

وقد منحت هذه الشهادة لشركة رزاني دي إكر منذ 05 جويلية 2011 من طرف مكتب فيرطاس بإيطاليا (BUREAU VERTAS ITALIA SPA) للأنشطة الإدارية العامة المنفذة عن تصميم وبناء المنشآت الهندسة المدنية والصناعية والجسور والبنى التحتية، فيما يخص إدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة، مدة الصلاحية من 03 سبتمبر 2017 إلى غاية 03 جويلية 2020 تحت رقم IT255899/UK<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: استراتيجية الشركة

#### 1- الاستراتيجية المالية<sup>1</sup>

طبقا للحصيلة المالية للسنة المالية 2016 الذي وافق عليه مجلس الإدارة بتاريخ 13 جوان 2017، فإن استراتيجية الشركة للسنوات المقبلة حسب رئيس مجلس الإدارة تؤكد على مستويات الأبعاد التجارية للمؤسسة، والمساهمة على تحقيقها قدر الإمكان، من خلال حضور الشركة في الأسواق الجديدة الخارجية مع تكييف مؤشرات الشركة الاقتصادية والمالية، إذ تعتمد الشركة في إعداد حصيلتها المالية نهاية كل سنة مالية على الشفافية والحيادية والوضوح والمرونة من أجل نشر فلسفة وثقافة الشركة وخلق تصور خاص بها للمستقبل، إذ ومن خلال سياسة القيادة بالشركة فقد حققت ارتفاع يقدر بـ37% في مداخيلها بارتفاع من 670 مليار يورو إلى 918 مليار يورو وارتفاع يقدر بـ51.9% في نتائجها الخام بارتفاع من 16 مليار يورو إلى 16 مليار يورو لسنة 2015.

#### 2- استراتيجية الموارد البشرية<sup>2</sup>

تهدف الشركة إلى تتمين:

◀ الأشخاص المؤهلين والذين لهم ولاء للشركة والقدرة على العمل في جميع الظروف أي مواجهة المشاكل.

◀ الأشخاص الذين لهم علاقات جيدة ومنتظمين للقيام بمهامهم وتلبية احتياجات عملائها.

◀ وضع خطة لتحقيق نتائج عالية مبنية على سياسة التوظيف من خلال التركيز على الكفاءة والمؤهلات العالية لاختيار أحسن مرشح.

<sup>1</sup> Gruppo De Eccher, Le Bilan 2016: OP. CIT, P3.

<sup>2</sup> Gruppo De Eccher, Le Bilan 2016: OP. CIT, PP 12-17.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

◀ الثقافة التنظيمية السائدة التي تساهم على معرفة القيم والمؤهلات الدراسية النوعية للعمال حسب خصوصية الشركة لتمكينهم من التدرج خلال المسار المهني.

◀ خلق جو للعمل لجميع العمال يسوده نفس فرص العمل ضمن نفس الظروف القانونية والاجتماعية.

◀ وضع خطة للتكوين الداخلي لتحقيق الأهداف التالية:

✓ تنمية الكفاءات العالية لتحفيز العاملين ماليا ومهنيا.

✓ تقوية المؤهلات والكفاءات التقنية والمهنية والتنظيمية والتسييرية في جميع مستويات وأوجه نشاط الشركة.

✓ تدعيم فرق العمل وتوحيد برامج التكوين المبنية على تحليل الأدوار لمواكبة التغيير التنظيمي لتحقيق فعالية قوية واستجابة كاملة لمطالب السوق.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على اختيار قطاع الأشغال العمومية وشركة أجنبية مستثمرة بالجزائر بولاية جيجل ميدانا للدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher ولاية جيجل، ونظرا لمحدودية عدد عناصر مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية.

تألفت وحدة المعاينة من قادة ورؤساء المصالح بالشركة (حسب تقسيمات وتسميات الهيكل التنظيمي للشركة أنظر الملحق رقم (01) )، حيث قاما الباحثان بتوزيع (63) استبانة، وقد استرد (58) استبانة منها (00) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي يكون عدد الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (58) استبانة وهي تشكل ما نسبته (92.07)% من مجموع الإستبانة الموزعة والجدول التالي يوضح عدد الإستبانة الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في الشركة.

جدول رقم (08): الإستبانات الموزعة على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في

"شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher"

الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي		الإستبانات المستردة		الإستبانات الموزعة		التعيين
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100.00	58.00	%92.07	58	%100.00	63	شركة رزاني دي إكر Rizzani_de_Eccher

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

### المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

1- المصادر الأولية: تم الاعتماد على استبانة من تصميم الباحثان باستعمال اللغة العربية والفرنسية باعتبار أن الشركة مؤسسة أجنبية تعتمد اللغة الفرنسية في مراسلاتها الرسمية، كما قاما بتطويره بالاعتماد على عدد من استبانات الدراسات السابقة، وقد حكم الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية من قبل عدد من المختصين في هذا المجال لغرض الحصول على المعلومات الضرورية للاختبار فرضيات الدراسة أنظر الملحق رقم (06) على التوالي.

وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية :

- الجزء الأول (معلومات عامة): تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني (أداة قياس إدارة الجودة الشاملة): تضمن قياس إدارة الجودة الشاملة موزع على أربعة

أبعاد هي: التحسين والتطوير المستمر، التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، وتقيسها (55) عبارة.

وبيين الجدول (09) توزيع عبارات توزيع عبارات مقياس إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم ( 09 ): توزيع عبارات مقياس إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	البُعد
من 1 إلى 14	التحسين والتطوير المستمر
من 15 إلى 38	إلتزام ودعم الإدارة العليا
من 39 إلى 47	التركيز على العميل
من 48 إلى 55	مشاركة العاملين

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

2- المصادر الثانوية: اعتمد الباحثان في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على:

- أ- الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن مفاهيم والمعطيات النظرية والميدانية لتحديد الخلفية النظرية الكاملة لدراسة.
- ب- النشرات والإحصائيات التي تصدر عن الشركة بموقعها الرسمي حول القطاع أو المنشورات والوثائق الصادر عن المؤسسة محل الدراسة التي تتعلق بقطاع الأشغال العمومية والإنشاءات بإيطاليا والعالم والجزائر بصفة خاصة للسنوات 2013، 2014، 2015، 2016.
- ت- الوثائق المستلمة من الشركة فرع جيجل.
- ج- استخدم الباحثان الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثان برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبعا من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 . مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات، واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

2 . معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة.

3 . تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA): لاختبار الفروق في إتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية الثانية.

4 . اختبار تحليل العوامل (Principal components Factor Analysis): لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه في أية فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى=5-1=4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات:  $0.80=5/4$  وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى 1-1.80 وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس (Likert) الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (10): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس (Likert)	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1.80-1
منخفضة	غير موافق	2.60-1.81
متوسطة	محايد	3.40-2.61
مرتفعة	موافق	4.20-3.41
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5.0-4.21

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية وذلك حتى نتأكد من أن الأداة التي بنيناها لقياس مفهوم معين تقيس المتغير فعلا، وأننا في الواقع قمنا بقياس المتغير الذي نود قياسه، وفيما يلي سيتم التعرف على مفهومي الصدق والثبات وطرق قياسهما، كما سيتم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الحالية.

أولاً: صدق أداة الدراسة وطرق قياسه

يقصد بصدق أداة الدراسة: "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>1</sup>.

كيف نتأكد بدرجة معقولة عند أداء القياس أننا نقيس المفهوم الذي خططنا لقياسه، وأننا لا نقيس شيئاً آخر؟ والإجابة أنه يمكننا الحصول على هذا التأكيد عن طريق استخدام مجموعة من اختبارات الصلاحية (الصدق) (Validity).

وبكلمات أخرى، فإن الصلاحية تهتم بالتأكد من أننا نقيس المفهوم الصحيح أي أنها تعبر عن مدى جودة المقياس الذي تمت تنميته لقياس مفهوم معين.

وهناك عدة مقاييس للصلاحية (الصدق) (Validity) يمكن استخدامها لقياس جودة المقياس، وقد استخدم الكتاب والمؤلفون عدداً من التعبيرات للإشارة إلى هذه الاختبارات، ومن الممكن ولهدف التوضيح تقسيم هذه الاختبارات إلى ثلاث مجموعات هي:<sup>2</sup>

**1- صلاحية المحتوى (Content Validity):** يحاول هذا النوع من الصلاحية، التأكد من أن المقياس قد تضمن عدد كافياً وممثلاً من الأسئلة التي تقيس المفهوم وكلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم كلما زادت صلاحية المحتوى، وبتعبير آخر فإن صلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه.

ومن الممكن استخدام مجموعة من المحكمين - الخبراء والمتخصصين - للتعرف على صلاحية محتوى المقياس، ويعتبر البعض صلاحية الاسم (Face Validity) حد أدنى يوضح صلاحية أو يشير إلى صلاحية المحتوى، وتشير صلاحية الاسم إلى أنه يبدو من حيث المظهر، أن الأسئلة عناصر المقياس تقيس المفهوم المرغوب قياسه، ويرى بعض الباحثين أنه من غير الصحيح اعتبار صلاحية الاسم جزءاً من صلاحية المحتوى.

<sup>1</sup> عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، بدون طبعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 172.

<sup>2</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، بدون طبعة، ترجمة إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص 296-299.

2- صلاحية المعيار ( Criterion -Related Validity ): يمكن التأكد من صلاحية المعيار في المقياس، إذا استطاع أن يميز بين الأفراد الذين استخدموه وفقا لمعيار معين يفترض أن يفرق بينهم، ويمكن أن نتأكد من ذلك عن طريق الصلاحية المتزامنة (concurrent) أو الصلاحية التنبؤية (Validity Predictive) على ما هو موضح فيما يلي:

أ- الصلاحية المتزامنة (Concurrent Validity): يمكن التأكد من الصلاحية المتزامنة عندما يميز المقياس بين الأفراد المعروف أنهم مختلفون عن بعضهم، بمعنى أنهم يحصلون على درجات مختلفة عند استقصاء آرائهم بهذا المقياس.

ب- الصلاحية التنبؤية (Predictive Validity): فإنها تشير إلى قدرة المقياس على التفرقة بين من يتم استقصاء آرائهم أخذا في الاعتبار معيارًا معينًا في المستقبل.

3- صلاحية المفهوم (Construct Validity): تتحدث هذه الصلاحية عن مدى تطابق النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس مع النظريات التي بني حولها، ويمكن التأكد من ذلك باستخدام:

أ- الصلاحية التتابعية (Convergent Validity): فيتم التأكد منها إذا وجد ارتباط عال بين النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس يقسمان نفس المفهوم.

ب- الصلاحية التمييزية (Discriminant Validity): فيتم التأكد من توفرها إذا أكدت النتائج الميدانية أو المعلمية عدم وجود ارتباط بين متغيرين افترضت النظرية عدم وجود ارتباط بينهما.

ومن الطرق التي يمكن استخدامها للتأكد من صلاحية مقاييس المفاهيم المختلفة ما يلي:

1- تحليل الارتباط: كما في حالة الصلاحية المتزامنة، والصلاحية التنبؤية، أو صلاحية التقارب والتمييز.

2- التحليل العامل (Factor Analysis): وهو تحليل متعدد المتغيرات (Multivariate) يؤكد أبعاد المفهوم الذي تم وضع تعريف إجرائي له، كما أنه يشير إلى العوامل المناسبة لكل بعد وهو بهذا يؤكد صلاحية المفهوم.

3- مصفوفة الارتباط متعددة الخصائص: متعددة الطرق التي تشتق من قياس المفاهيم بأشكال مختلفة وطرق قياس مختلفة، وهي بذلك تساعدنا على التأكد من قوة المقياس.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

ويُلخص الجدول رقم (11) أنواع الصلاحية التي ذكرناها سابقاً:

**جدول رقم (11): أنواع الصلاحية**

الصلاحية	وصفها
صلاحية المحتوى <b>Content Validity</b>	هل يستطيع المقياس أن يقيس المفهوم بكفاءة نظراً لاشتماله على عدد كافٍ من الأسئلة؟
صلاحية الاسم <b>Face Validity</b>	هل حكم الخبراء أن أداة القياس تقوم بقياس المفهوم أو المفاهيم التي تندرج تحت الاسم؟
صلاحية المعيار <b>Criterion-Related Validity</b>	هل يميز المقياس بين المتغيرات بطريقة تساعد على التنبؤ بمعيار معين.
الصلاحية المتزامنة <b>Concurrent Validity</b>	هل يميز المقياس بين المفاهيم بطريقة تساعد على التنبؤ بالمعايير الحالية؟
الصلاحية التنبؤية <b>Predevtive Validity</b>	هل يميز المعيار بين الأفراد بطريقة تساعد على التعرف عليهم مستقبلاً؟
صلاحية المفهوم <b>Concept Validity</b>	هل تغير الأداة المفهوم كما افترضته النظرية؟
صلاحية التقارب <b>Convergent Validity</b>	هل يوجد ارتباط عالٍ بين نتائج قياس المفهوم باستخدام مقياسين مختلفين؟
صلاحية التمييز <b>Discriminant Validity</b>	هل درجة الارتباط منخفضة الأمر الذي يعتبر ضد عدم وجود علاقة بينه وبين هذا المتغير؟

المصدر: أوما سيكاران، " طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 300.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة وطرق قياسه**

تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى خلوه من الأخطاء، وذلك بالتأكد من تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به، وبعبارة أخرى فإن إمكانية الاعتماد على المقياس (Reliability) تشير

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

إلى مدى الإستقرار والتماسك الموجودين في المقياس الذي نستخدمه لقياس مفهوم معين، وهي كذلك تقوم جودة المقياس.

وهناك عدة مقاييس للثبات (الدقة) يمكن استخدامها لقياس جودة المقياس، ومن الممكن تقسيم هذه الإختبارات إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

### 1.1. استقرار المقاييس (Stability of Measures):

يعني استقرار المقياس أن يظل كما هو مع تغير الزمن، مع عدم السيطرة على بيئة الإختبار، أو في حالة من يتم استقصاؤهم، وهذا مؤشر على ثبات المقياس وعدم تعرضه للتغيير مع تغير الظروف. وهنا نشير إلى جودة المقياس نظرا لأننا حصلنا على نفس النتائج بصرف النظر عن الوقت الذي عم فيه القياس وإعادة القياس، واستخدام نموذجين من الإختبار وهو ما يطلق عليه " الثقة عن طريق نتائج النماذج المتوازية " .

#### أ- ثبات القياس عن طريق إعادة الإختبار (Test- Retest Reliability):

إذا أجرينا الإختبار مرتين متتاليتين وحصلنا على نفس المعامل (النتائج)، فإننا نكون قد حصلنا على الثقة عن طريق إعادة الإختبار، كلما كان الارتباط عاليا كلما كانت درجة الثقة عالية، وكلما ارتفعت جودة المقياس، لأن الثقة تحققت خلال فترات زمنية متعددة.

#### ب- الثقة عن طريق استخدام نموذجين متوازيين (في نفس الوقت) (Parallel- form Reliability):

عندما يوجد ارتباط عال بين نتائج نموذجين متشابهين يعيشان نفس المفهوم أو المفاهيم، فإن ذلك يعني أننا قد تأكدنا من استقرار المقياس باستخدام النماذج المتوازية، وهنا النماذج المتوازية، وهنا ينبغي أن يتكون النموذجان من نفس الأسئلة مع تغيير تركيب الأسئلة والكلمات التي استخدمت في صياغتها فقط وما نحاول التأكد منه هنا هو أن الفروق نتجت فقط من اختلاف الصياغة والترتيب، فإذا معامل الارتباط قويا، فيمكننا أن نقول بصدق إنه يمكن الإعتماد على المقاييس لاستقرار نتائجها، وأن الإختلافات البسيطة الموجودة بينهما ترجع إلى اختلاف الألفاظ والتركيب أو عوامل أخرى.

<sup>1</sup> أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-295.

2. التناسق الداخلي للمقاييس ( Internal Consistency of Measures ):

يعتبر التناسق الداخلي للمقاييس مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوما أو نظرية معينة ويتعبير آخر، فغن الأسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوما معينا، وأن يتوفر في كل سؤال ، في نفس الوقت، القدرة على قياس نفس المفهوم، يعني أن يفهم المستقصى منه المعنى الإجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له أي أنها تنصب على نفس المفهوم. ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة له أو عن طريق اختبارات الثقة في نصفي المقياس:

أ-التناسق بين مكونات المقياس ( Intereiem consistency Reliability ):

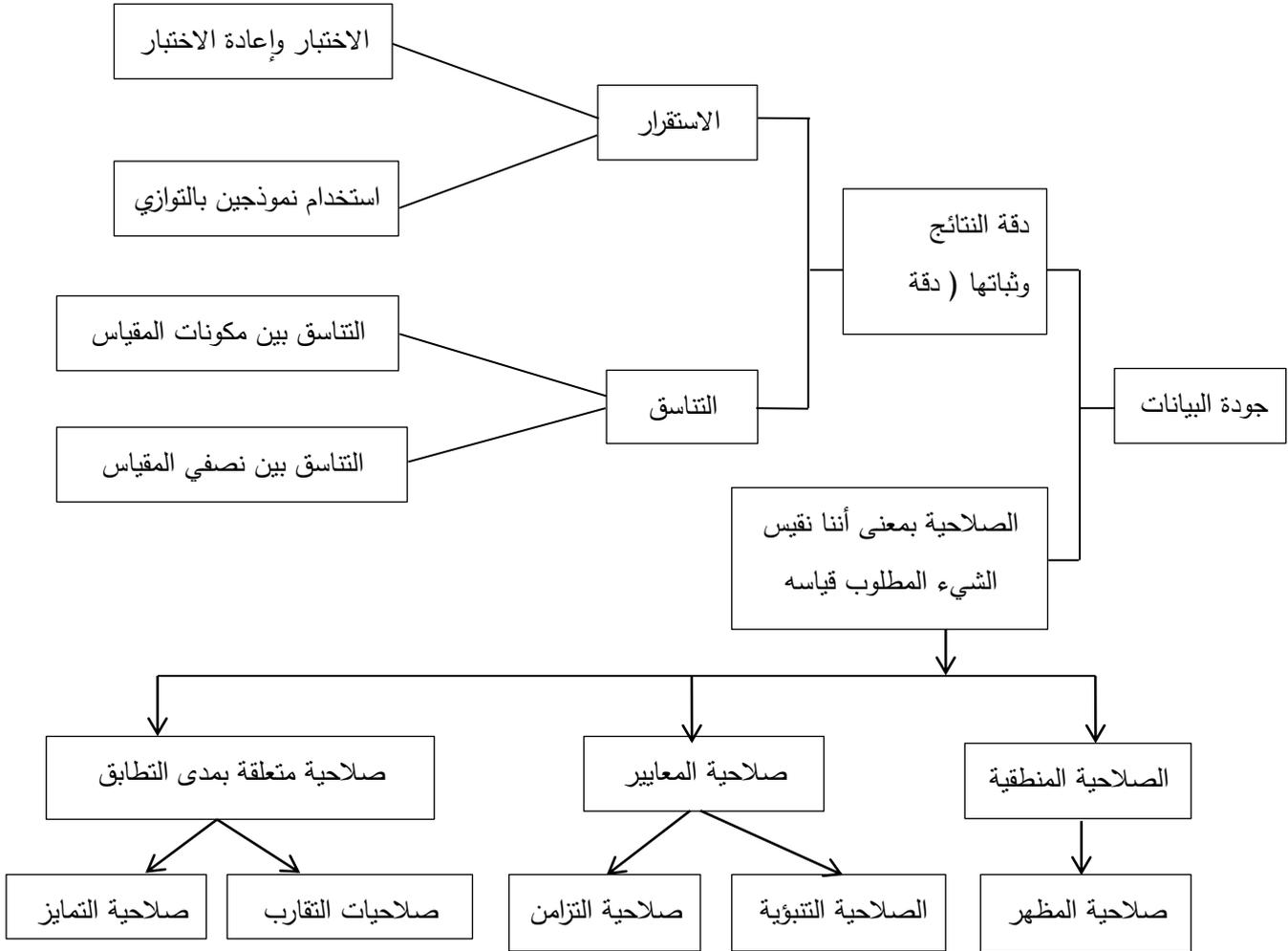
هذا اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة بالمقياس وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، فإن هذه الأسئلة تكون مرتبطة ببعضها، وأكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الذي يطلق عليه معامل كرونباخ Cronbach s' (Coefficient Alpha) (كرونباخ، 1946) الذي يستخدم مع المقاييس ذات النقاط المتعددة كما فعل كرونباخ عام (1946)، وكذلك صيغ كودر وريتشارد عام (1937) مع الأسئلة الثنائية (Dichotomous Items).

ب-التناسق بين نصفي المقياس ( Spit- half Reliability ):

يعكس هذا النوع من إختبارات التماسك مدى الارتباط بين نصفي المقياس، وتختلف درجة معامل الثقة اعتمادا على الطريقة التي قسم بها المقياس إلى نصفين، ومن الممكن أن يريد معامل الارتباط بين نصفي المقياس على معامل كرونباخ في حالة ما إذا كان هناك عدد من الأبعاد التي يتم قياسها بواسطة المقياس مع توفر شروط معينة في هذه الحالة وعلى ذلك فمن الممكن اعتبار معامل كرونباخ مؤشرا مناسباً للتعرف على درجة الثبات الداخلي للمقياس في معظم الحالات.

ويمكن تلخيص صدق وثبات أداة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الأشكال المختلفة لصلاحية المقياس وثبات نتائجه



المصدر: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، بدون طبعة، ترجمة اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 293.

### ثالثاً: اختبار صدق أداة الدراسة الحالية

لقد اختبرت أداة الدراسة وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام فرعين من

الاختبارات:

#### 1. الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد بلغ عددهم (04) محكمين إثنان باللغة العربية وإثنان باللغة الفرنسية أنظر الملحق رقم (07) ، وطلب منهم دراسة الأداة، وإجراء رأيهم فيها من حيث، مدى مناسبة الفقرة

للمحتوى ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قام الباحثان بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم وأجريا معظم التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم أنظر الملحق رقم (8) والملحق رقم (9) .

وقد اعتبر الباحثان الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة واعتبر الباحثان أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له خاصة باللغة الفرنسية أنظر الملحق رقم (10).

## 2. الصدق البنائي لأداة الدراسة

استخدم الباحث تحليل العوامل (Principal components Factor Analysis) للتحقق ما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي صممت من أجله، وضمن تحليل العوامل إستُخدمت عدة مقاييس أهمها:

❖ **KMO (Kaiser-Mayers-Olkin):** حيث يحدد درجة الترابط الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة، وفيما إذا كان مناسباً إخضاعها لتحليل العوامل، بمعنى آخر قيمة KMO تحدد ما إذا كان بعد من أبعاد متغير ما مفسراً من قبل الأبعاد الأخرى لنفس ذلك المتغير أم لا عند مستوى دلالة معين. وتتراوح قيمة KMO بين (0-1)، ويتم بموجبها استثناء الأبعاد التي حصلت على قيمة KMO أقل من (0.5)<sup>1</sup>.

❖ **نسبة التباين وتحميل العوامل:** حيث تظهر نسبة التباين المقدار الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود إليه، أما تحميل العوامل فهو المقصود من إختبار تحليل العوامل، حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0.40) تعتبر صادقة بنائياً<sup>2</sup>.

بينما يبين الجدول رقم (12) نتائج الصدق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 174.

<sup>2</sup> Hair, J. F. Jr. Et al. **Multivariate data analysis**. 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall , (2009), p:119.

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

جدول رقم (12): نتائج الصدق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة

المتغير	البعد	الفقرة	معامل التحميل	التباين المفسر %	KMO
إدارة الجودة الشاملة	التحسين والتطوير المستمر	19	0,651	55,691	0,862
		20	0,699		
		21	0,691		
		22	0,535		
		23	0,604		
		24	0,752		
		25	0,582		
		26	0,535		
		27	0,694		
		28	0,722		
		29	0,535		
		30	0,889		
		31	0,807		
		32	0,449		
	التزام ودعم الإدارة العليا	33	0,726	51,830	0,833
		34	0,761		
		35	0,763		
		36	0,782		
		37	0,636		
		38	0,689		
		39	0,730		
		40	0,697		
		41	0,874		
		42	0,843		
		43	0,556		
		44	0,720		
		45	0,782		
		46	0,669		
		47	0,765		
		48	0,787		
		49	0,724		
		50	0,785		
51	0,819				
52	0,805				
53	0,760				

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

		0,718	54		
		0,695	55		
		0,709	56		
0,855	59,505	0,668	57	التركيز على العميل	
		0,641	58		
		0,448	59		
		0,621	60		
		0,548	61		
		0,745	62		
		0,566	63		
		0,569	64		
		0,548	65		
		0,838	61,252		
0,635	67				
0,738	68				
0,769	69				
0,674	70				
0,734	71				
0,752	72				
0,943	73				

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

يظهر من الجدول رقم (12) أن كل أبعاد متغير الدراسة المقاسة بالإستبانة تصلح لأن تخضع لتحليل العوامل، لأن قيم KMO تبلغ ما بين ( 0.862-0,833 ) وهي بالتالي محصورة بين (0-1)، حيث أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر، إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين) فقد بلغت قيم KMO (0,862)، (0,833)، (0,855) و(0,838) على التوالي.

في حين نجد أن قيم معامل التحميل لل فقرات الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت بين:

- (0,889-0,449) بنسبة تباين مفسر (55.691%) التحسين والتطوير المستمر.

- (0,874-0,556) بنسبة تباين مفسر (51,830%) إلتزام ودعم الإدارة العليا.

- (0,745-0,448) بنسبة تباين مفسر (59,505%) التركيز على العميل.

- (0,943-0,635) بنسبة تباين مفسر (61.252%) مشاركة العاملين.

وهذا يعني أن فقرات إدارة الجودة الشاملة توصف بالصدق البنائي، وبالتالي يمكن القول أن فقرات إدارة

الجودة الشاملة ككل توصف بالصدق البنائي.

#### رابعاً: اختبار ثبات أداة الدراسة الحالية

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من  $(0.60)^1$ ، وكلما اقتربت القيمة من 100 % دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ هي  $(0.980)$ ، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

#### جدول رقم (13): معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات ( ألفا كرونباخ )	الثبات لأداة الدراسة
0.980	محور إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

#### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتناول هذا المبحث استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية) والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وأخيراً اختبار صحة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (14)، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

<sup>1</sup> Sekaran, U, **Research Methods For Business A Skill Building Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006, p :311

جدول رقم (14): النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	47	81.0%
	أنثى	11	19.0%
	<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
العمر	30 سنة فأقل	0	00.00%
	من 31 إلى 40 سنة	28	48,3%
	من 41 إلى 50 سنة	14	24,1%
	51 فأكثر	16	27,6%
	<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	بكالوريا أو أقل	8	13,8%
	ليسانس	13	22,4%
	ماستر	12	20,7%
	مهندس	6	10,3%
	ماجستير	19	32,8%
	<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
الخبرة	5 سنوات فأقل	20	34,5%
	من 6 إلى 10 سنوات	15	25,9%
	من 11 إلى 15 سنة	6	10,3%
	16 سنة فأكثر	17	29,3%
	<b>المجموع</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

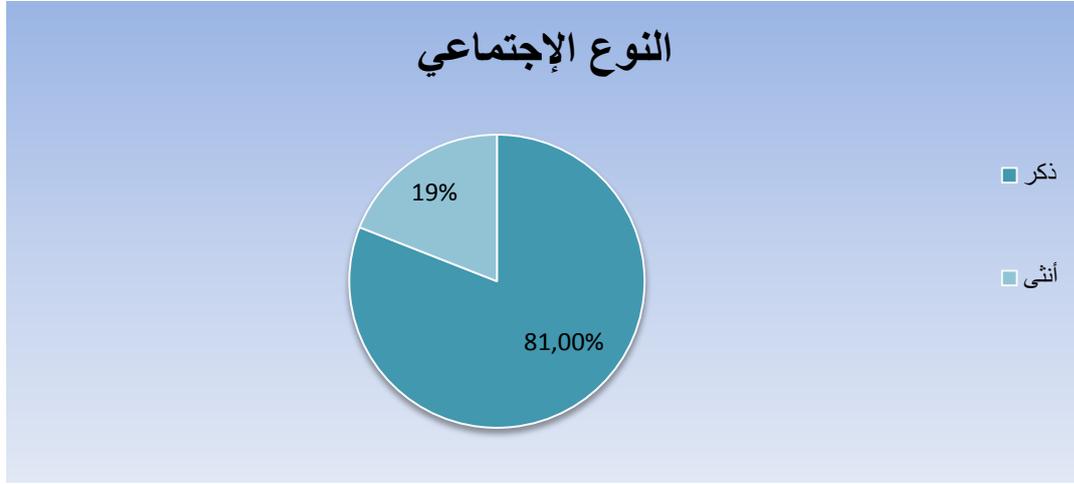
25,9%	15	رئيس مصلحة	المستوى الوظيفي
51,7%	30	إطار	
22,4%	13	مسؤول إداري	
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>	
56,9%	33	متزوج	الحالة العائلية
41,4%	24	اعزب	
1,7%	1	اخرى	
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>لمجموع</b>	
20,7%	12	أقل من 50.000 دج	الدخل الشهري
27,6%	16	من 50.001 إلى 70.000 دج	
31,0%	18	من 70.001 إلى 120.000 دج	
20,7%	12	أكثر من 120.001 دج	
<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

بالنظر في الجدول رقم (14) نجد:

1. النوع الاجتماعي: تدل النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في الوظائف الإدارية بشركة رززاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher حيث بلغت نسبتهم (81.00%)، في حين شكلت الإناث نسبة (19.00%) من أفراد عينة الدراسة وهذه النتيجة تعكس زيادة في نسبة الذكور على نسبة الإناث العاملين في الوظائف الإدارية لدى شركة رززاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher ، والتي يمكن إيعازها إلى طول فترة الدوام في هذه الشركة، والنظرة الاجتماعية لطبيعة عمل المرأة والذي من المفضل أن يكون محظورا على مجالات محددة كالتعليم والصحة.

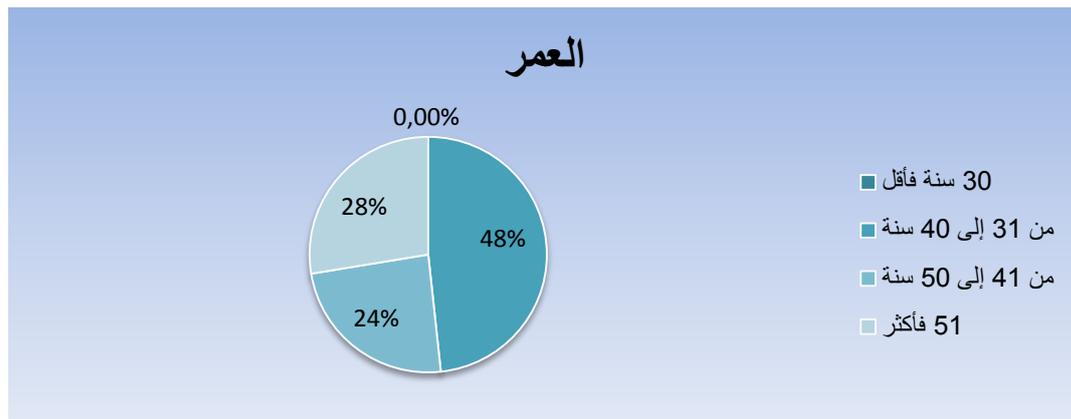
الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

2. العمر: أشارت النتائج أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي (31-40 سنة) حيث شكلت ما نسبته (48.30%) تليها فئة (51-60 سنة) بنسبة (27.60%)، ثم فئة (41-50 سنة) بنسبة (24.10%)، وكانت أقل فئة عمرية هي فئة (51 سنة فأكثر) وهذه النتيجة تعكس أن المتوسط العمري لأفراد عينة الدراسة يميل للفئتين (40-41 سنة) وهذه النتيجة منطقية لمن يشغل وظائف إدارية في الإدارة العليا والوسطى في "شركة ريزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher" كما تعطي النتيجة مؤشرا على أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتمتعون بالحيوية والقدرة على العطاء.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

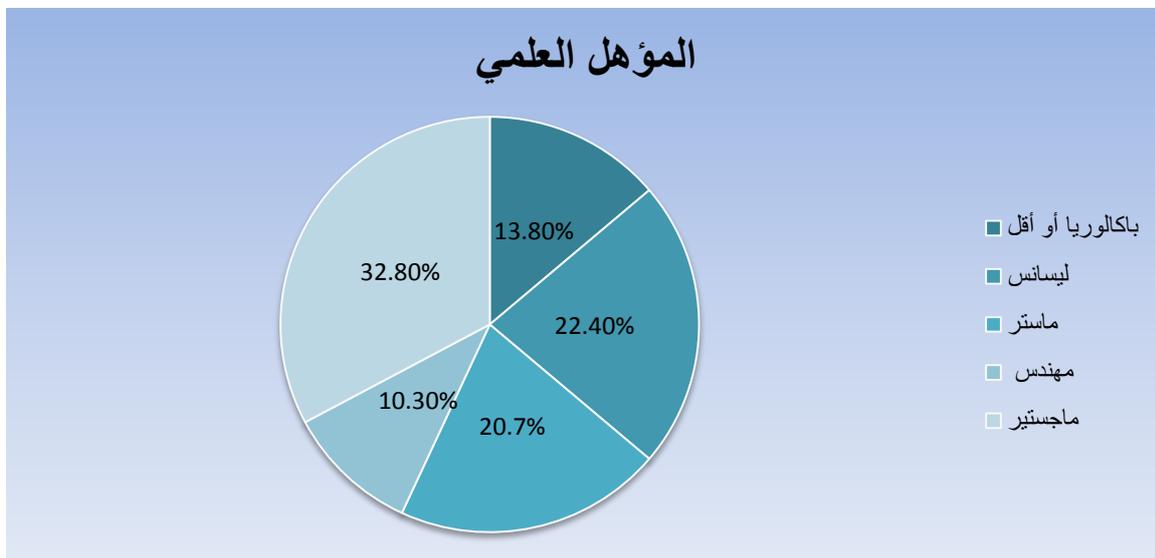


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رززاني دي إكز"

3. **المؤهل العلمي:** يتضح من النتائج أن ما نسبته (32.80%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة "مهندس دولة"، بينما نسبة حملة شهادة "ليسانس" بلغت (22.40%)، وفي حين يشكل حملة "ماستر"، "بكالوريا أو أقل" و" ماجستير" ما نسبته (20.70%)، (13.80%) و(10.30%) على التوالي، وهذه النتيجة تعكس أن عمال بشركة ريززاني دي إكز Rizzani\_de\_Eccher هم أصحاب مؤهلات علمية، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بأن يكون العاملون فيها من الكفاءات المؤهلة التي تعمل على الإرتقاء بالعمل نحو تقديم الخدمة الأفضل والأداء المتميز.

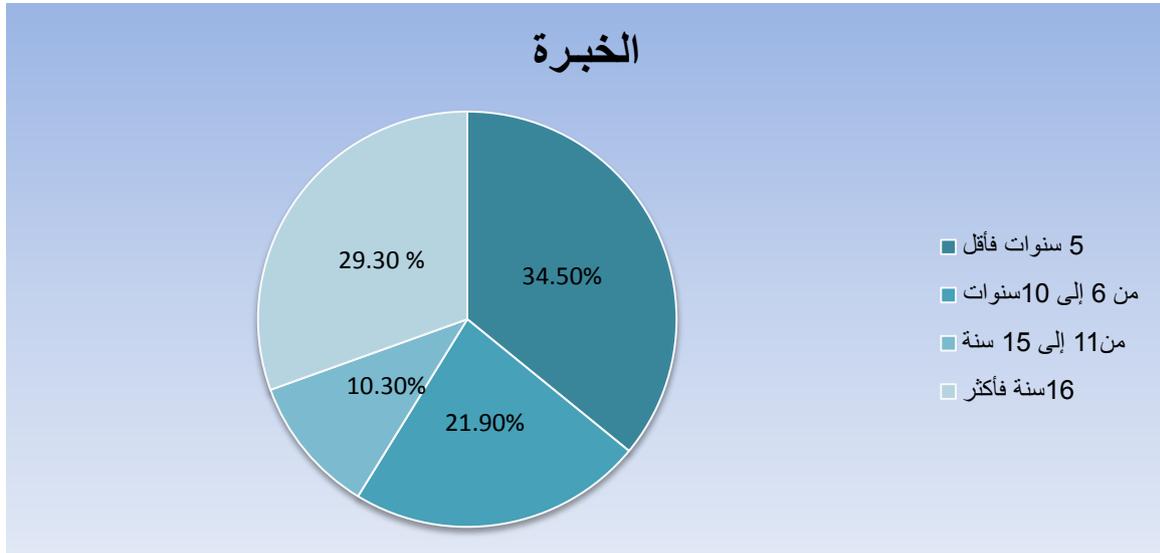
الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

4. **الخبرة:** يتضح من النتائج أن (34.50%) من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل)، أما الذين شكلوا خبرة تجاوزت (16 سنة) فقد شكلوا ما نسبته (29.30%)، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح بين (5 - 10 سنة) فقد شكلوا ما نسبته (25.90%)، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح بين (11 - 15 سنة) فقد شكلوا ما نسبته (10.30%)، وهذه النتيجة تتسجم مع أعمار ومؤهلات العاملين في الشركة محل الدراسة.

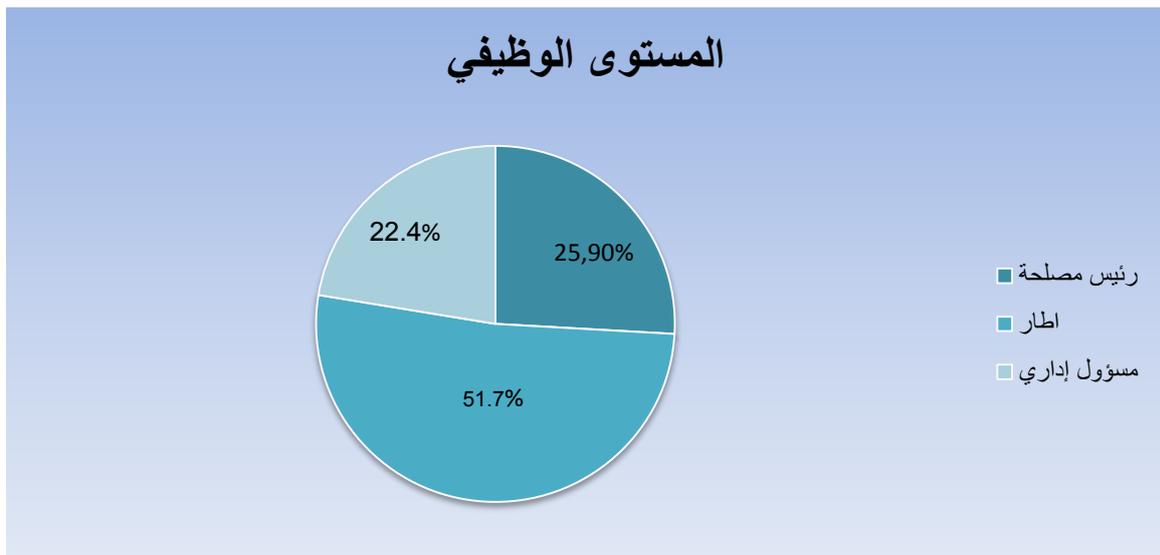
الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

5.5. **المستوى الوظيفي:** تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتركز في فئة (إطار) بنسبة (51.70%)، تليها فنتي (رئيس مصلحة) ومسؤول إداري بنسبة (25.90%) و (22.40%) على التوالي، وهذه النتيجة تتسجم مع الهرمية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الفئة المستهدفة من هذه الدراسة في هذه المؤسسة.

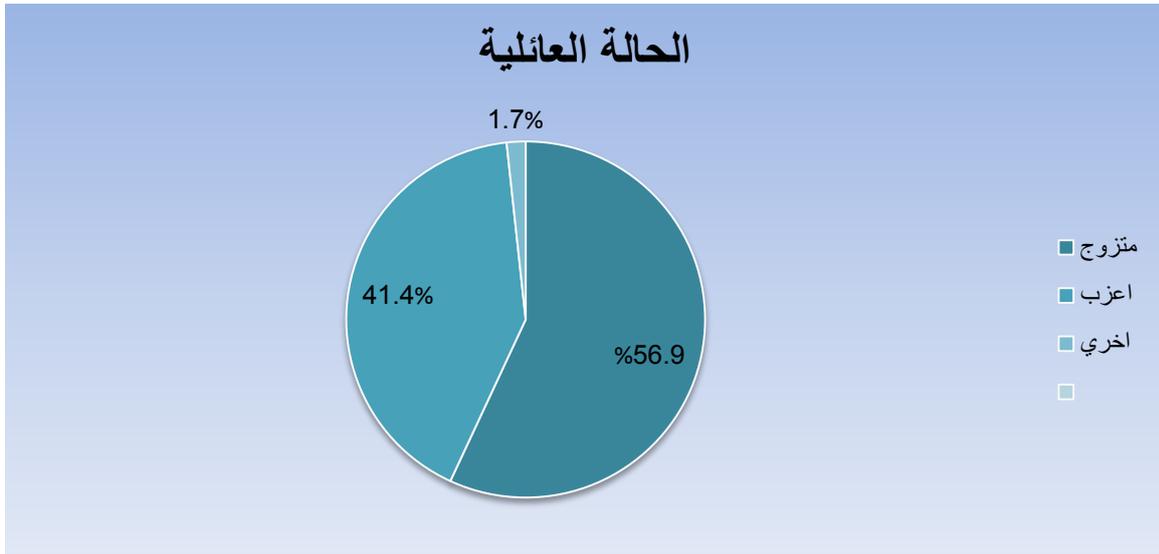
الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

6. الحالة العائلية: تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة فئة (متزوجة) بنسبة (56.90%)، تليها فئة (أعزب) وفئة حالة أخرى بنسبة (41.40%) و(1.70%) على التوالي، وهذه النتيجة تؤكد أن غالبية أفراد العينة متزوجين الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر، كما أن الحصول على راتب ثابت ومستقر إضافة إلى مزايا أخرى كعلاوات وأجر الساعات الإضافية تمكن من أفراد عينة الدراسة من وجود إستقرار نسبي من الناحية المادية بما يساهم ذلك في التقليل من دوران العمل، فتزيد إلتزاماتهم العائلية إلى جوانب أخرى وظيفية الأمر الذي يعزز من أهمية وجود الإستقرار الوظيفي بالشركة.

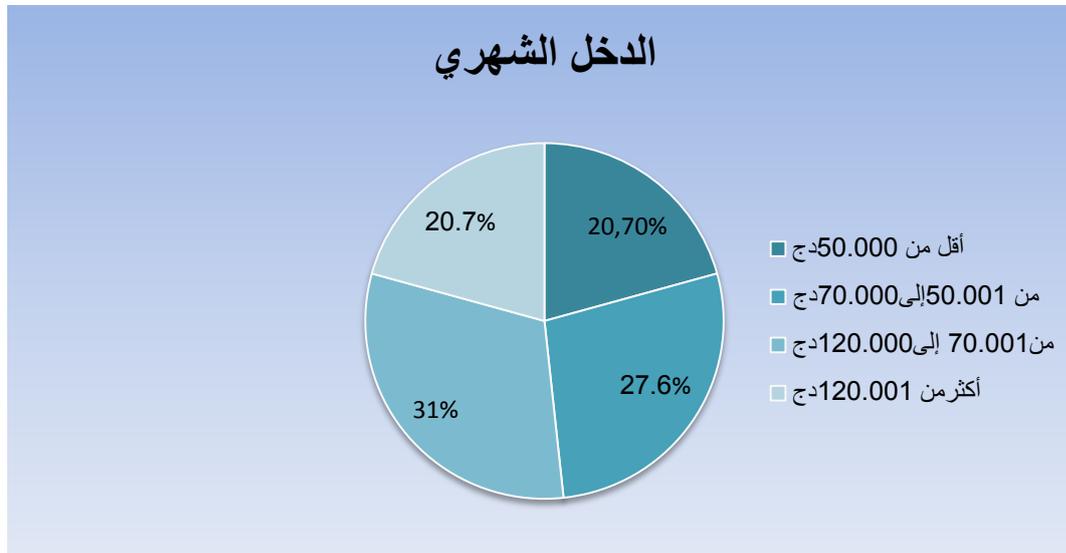
الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

7- الدخل الشهري تظهر النتائج أن 31% من أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري يتراوح بين من أقل من 70.001 إلى 120.000 دج و 27% من أفراد عينة الدراسة بلغ دخلهم ما بين 50.001 إلى 70.000 دج وتليها نسبة 20.7% تخص على التوالي الافراد الذين يتراوح دخلهم أكثر من 120.001 دج و أقل من 50.000 دج الأمر الذي يبين ارتفاع نسبي في منح الأجور بالشركة.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

#### المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج محور إدارة الجودة الشاملة

يستعرض هذا الجزء بيان إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر، إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين) وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحسين والتطوير المستمر

قيس هذا المنظور من خلال (14) فقرة بينها الجدول رقم (15) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (15): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التحسين والتطوير المستمر

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
25	تنظر المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر للمنتج على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	3,62	0,952	01	مرتفعة
27	تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء	3,62	0,895	02	مرتفعة
23	تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع حلول لها	3,59	1,027	03	مرتفعة

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

مرتفعة	04	0,992	3,59	تهتم إدارة المؤسسة بالتحسين والتطوير المستمر للمنتج المقدم	24
مرتفعة	05	0,957	3,57	إن تطوير المنتجات وتخطيطها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة	32
مرتفعة	06	0,978	3,50	تحرص الشركة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والجودة من أجل تحسين الجودة	30
مرتفعة	07	0,922	3,50	تهتم المؤسسة بتكوين أفرادها على الجودة الشاملة	19
مرتفعة	08	1,064	3,48	تسعى الإدارة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.	31
مرتفعة	09	1,030	3,48	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم	20
مرتفعة	10	0,940	3,45	هناك التزام من طرف العاملين على التحسين المستمر	26
متوسطة	11	1,066	3,33	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار	28
متوسطة	12	0,773	3,29	تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر لعناصر العملية الإنتاجية	22
متوسطة	13	1,056	3,28	توفر المؤسسة بنية تساعد العاملين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح.	29
متوسطة	14	1,039	3,28	تمتلك المؤسسة نظام معلومات لتوفير الدروس المستفادة من التجارب السابقة	21
مرتفعة		0,730	3,46	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (15) أن متوسطة عبارات التحسين والتطوير المستمر في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.28-3.62) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحثان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد (3,46) ويانحرف معياري (0,730)، مما

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

يشير على أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة يرون بأنه يتم تطبيق التحسين والتطوير المستمر في عملية تقييم إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة ويرونه هدفا استراتيجيا يمكن تطبيقه بدرجة مرتفعة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تنظر المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر للمنتج على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة" و "تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3,62) أي بدرجة مرتفعة تليهما فقرة "تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع حلول لها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,59) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "توفر المؤسسة بنية تساعد العاملين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح" و "تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3,28) بدرجة متوسطة وبتحرف معياري (1,056) و (1,039) على التوالي، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها. كذلك متوسطات عبارات التحسين والتطوير المستمر كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا البعد بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لماله من دور هام في الحفاظ على استمرارية قدرة هذه المؤسسة في الأسواق لتقديم الخدمات والمنتجات خاصة الخارجية بصورة تعكس التطور التكنولوجي وإرضاء العملاء بنوعية وجودة عالية، إضافة إلى استهدافها تحقيق الربح كهدف استراتيجي قابل للتحقيق من خلال استغلال السياسة الاستثمارية المبنية على الاستثمار الأجنبي لهذه المؤسسة واستغلال الإمكانيات المتاحة وبالتالي تعزيز أدائها المالي لتصبح قادرة على المنافسة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول التزام ودعم الإدارة العليا**

قيس هذا البعد من خلال (24) فقرة يبينها الجدول رقم (16) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

جدول رقم(16): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إلتزام ودعم الإدارة العليا

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	الترتيب	درجة التقدير
33	تدرك الإدارة العليا في المؤسسة أهمية جودة المنتجات	3,67	0,659	1	مرتفعة
34	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (مادية وبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	3,60	0,935	2	مرتفعة
50	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن	3,55	0,994	3	مرتفعة
38	تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا	3,53	0,883	4	مرتفعة
55	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	3,52	0,941	5	مرتفعة
39	ترى الإدارة العليا قناعة تامة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3,52	0,707	6	مرتفعة
43	تعتمد الإدارة العليا على معايير الجودة لاختيار مورديها	3,50	1,064	7	مرتفعة
50	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها	3,50	0,884	8	مرتفعة
56	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	3,48	0,883	9	مرتفعة
46	إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى التركيز على المدى الطويل	3,47	1,047	10	مرتفعة

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

مرتفعة	11	0,881	3,43	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار	37
مرتفعة	12	0,840	3,43	تضع الإدارة العليا مقاييس عليا معتمدة لضبط منتجاتها	35
مرتفعة	13	0,901	3,43	تقوم الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة	45
مرتفعة	14	0,899	3,41	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار	36
مرتفعة	15	0,992	3,41	تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك.	54
متوسطة	16	0,972	3,40	تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان	53
متوسطة	17	0,947	3,34	تحرص الإدارة العليا أن تكون قريبة من مواقع العمل لنشر ثقافة الجودة بين المستويات الإدارية	40
متوسطة	18	1,018	3,34	توفير كافة الإمكانيات من أجل تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	49
متوسطة	19	0,962	3,33	تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية للجودة الشاملة	44
متوسطة	20	0,977	3,31	تحرص الإدارة العليا على تحسين ثقافة المؤسسة بالاعتماد على مدخل الجودة	41
متوسطة	21	0,991	3,29	هناك التزام من طرف الإدارة العليا بصياغة خطط لتحسين الجودة	42
متوسطة	22	0,937	3,22	تعتبر الشركة الجودة شعارا لها	51
متوسطة	23	1,056	3,21	هناك معرفة كافية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
متوسطة	24	0,907	3,19	القدرة والرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	48
مرتفعة		0,66	3,42	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (16) أن متوسطات بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,19 - 3,67) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحثان، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,42) وبانحراف معياري (0,66) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة يرون بأنه يتم تطبيق بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا في عملية تقييم إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

وبتحقق فقرات هذا البعد نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تدرك الإدارة العليا في المؤسسة أهمية جودة المنتجات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,67) أي بدرجة مرتفعة، تليها فقرة "تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (مادية وبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,60) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "القدرة والرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,19) وبانحراف معياري (0,907)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات إلتزام ودعم الإدارة العليا كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية إلتزام ودعم الإدارة العليا بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لماله من دور في الحفاظ على العملاء وتحقيق رضاهم وجذب عملاء جدد، إضافة إلى توازن القدرات التنظيمية المتاحة مع الحصة السوقية المستهدفة مما ينعكس إيجابيا في تحقيق الأهداف المالية .

#### ثالثا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على العميل

قيس هذا البعد من خلال (09) فقرات يبينها الجدول رقم (17) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم(17):ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التركيز على العميل

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
58	تطور المنظمة استراتيجياتها بالاعتماد على رغبات ومتطلبات الزبائن	3,67	0,866	1	مرتفعة
57	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتحديد الاحتياجات والرغبات المتجددة من العملاء	3,66	0,849	2	مرتفعة

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

مرتفعة	3	0,842	3,53	تأخذ المؤسسة شكاوي وملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لترى إدارة المؤسسة أن جودة منتجاتها يحدد بمدى قدرتها على تلبية حاجات العملاء	61
مرتفعة	4	0,922	3,52	تتبنى المؤسسة أسلوب تحسين العمل المستمر لرضا العملاء	62
مرتفعة	5	0,777	3,47	تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات لأكثر عدد من الزبائن	65
مرتفعة	6	0,754	3,47	تعتمد إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن	64
مرتفعة	7	0,731	3,47	تلتزم الإدارة بأولوية رضا العملاء في الشركة بصفة دائمة	63
مرتفعة	8	0,881	3,43	تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات عملائها في الوقت المناسب	60
متوسطة	9	1,052	3,26	تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات العاملين كونهم زبائن داخليين فيها	32
مرتفعة		0,65	3,49	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (17) أن متوسطات بعد التركيز على العميل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,26 - 3,67) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحثان، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,49) وبتناحراف معياري (0,65) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة يرون بأنه يتم تطبيق بعد التركيز على العميل في عملية تقييم إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

ويتفحص فقرات هذا البعد نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تطور المنظمة استراتيجياتها بالاعتماد على رغبات ومتطلبات الزبائن"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,67) أي بدرجة مرتفعة، تليها فقرة "تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتحديد الاحتياجات والرغبات المتجددة من العملاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,66) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات العاملين كونهم زبائن داخليين فيها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,26) وبانحراف معياري (1,052)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات بعد التركيز على العميل كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية بعد التركيز على العميل بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لماله من دور في الحفاظ على العملاء وتحقيق رضاهم وجذب عملاء جدد، إضافة إلى توازن القدرات التنظيمية المتاحة مع الحصة السوقية المستهدفة مما يعكس إيجابيا في تحقيق الأهداف المالية حسب الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

رابعا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين

قيس هذا البعد من خلال (08) فقرات يبينها الجدول رقم (18) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (18): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث مشاركة العاملين

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
73	تعتقد أن العمل الجماعي عنصر داعم لإدارة الجودة الشاملة	3,90	0,912	1	مرتفعة جدا
67	تسعى المؤسسة لإقناع العاملين بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم	3,55	0,976	2	مرتفعة
70	أسلوب المشاركة في العمل ينمي فكرة الجسد الواحد.	3,53	0,863	3	مرتفعة

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

مرتفعة	4	0,921	3,45	تحرص إدارة الشركة على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي	37
متوسطة	5	1,103	3,36	تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل وتسعى إلى التحسين والتطوير وحل المشكلات	68
متوسطة	6	1,045	3,17	تشجع المؤسسة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأنشطة المتعلقة بالجودة	38
متوسطة	7	1,023	3,16	هناك تطبيق لمقترحات العاملين بعد التقييم	71
متوسطة	8	0,888	3,14	تحرص الشركة على درجة مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا	72
مرتفعة		0,73	3,40	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (18) أن متوسطات عبارات بعد مشاركة العاملين في المؤسسة محل الدراسة من جهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3,14-3,90) وفق مقياس التدرج الحسابي الذي حدده الباحثان، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,40) وبانحراف معياري (0,73) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة بأنه يتم تطبيق بعد مشاركة العاملين في عملية تقييم إدارة الجودة الشاملة بدرجة متقاربة بين مرتفعة ومتوسطة.

وبتحقق فقرات هذا البعد نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تعتقد أن العمل الجماعي عنصر داعم لإدارة الجودة الشاملة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,90) أي بدرجة مرتفعة جداً، تليها فقرة "تسعى المؤسسة لإقناع العاملين بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,55) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تحرص الشركة على درجة مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,14) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0,88)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

كذلك متوسطات عبارات بعد مشاركة العاملين كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بجانب المورد البشري لما لهذا الجانب من أهمية في المحافظة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تقابل رضا وإشباع من قبل العملاء والإرتقاء بمكانتها وإعطائها ميزة تنافسية في السوق وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين والمرتقبين.

### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة، وفيما يلي اختبار لكل فرضية رئيسية مع فرضياتها الفرعية: وجاءت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	التحسين والتطوير المستمر	3,46	0,73	مرتفعة
2	إلتزام ودعم الإدارة العليا	3,42	0,66	مرتفعة
3	التركيز على العميل	3,49	0,65	مرتفعة
4	مشاركة العاملين	3,40	0,73	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3,44	0,65	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

ويتضح من الجدول رقم (19) وجود تفاوت في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان أعلى بعد هو التركيز على العميل بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,49) وانحراف معياري (0,65)، وجاء بعد التحسين والتطوير المستمر في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3,46) وانحراف معياري (0,73)، وجاء بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3,42) وانحراف معياري (0,65)، وجاء بعد مشاركة العاملين في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3,40) وانحراف معياري (0,73).

وهذه النتيجة تشير إلى أن توجهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجابية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، ومواكبة

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

الأساليب الإدارية الحديثة، لكي تتمكن من الحفاظ على وجودها وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأفضل صورة ممكنة.

وسيتيم فيما يلي تناول كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بعد:

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

" مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر."

يتبين من الجدول رقم (19) أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,44) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

### ✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" مستوى تطبيق بعد التحسين والتطوير المستمر مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر ." يتبين من الجدول رقم (19) أن مستوى التحسين والتطوير المستمر في شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,46) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

### ✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية

" مستوى تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر ." يتبين من الجدول رقم (19) أن مستوى التزام ودعم الإدارة العليا في شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,42) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### ✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" مستوى تطبيق بعد التركيز على العميل مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رزاني دي إكر ." يتبين من الجدول رقم (19) أن مستوى التركيز على العميل في شركة رزاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,49) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رززاني دي إكر"

### ✓ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" مستوى تطبيق بعد مشاركة العاملين مرتفع من وجهة نظر القادة في شركة رززاني دي إكر ".  
 يتبين من الجدول رقم (19) أن مستوى مشاركة العاملين في شركة رززاني دي إكر Rizzani\_de\_Eccher من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,40) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في إتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المستوي الوظيفي).  
**أ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

**وجاءت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الآتي:**

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التباين الأحادي حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
المستمر التحسين والتطوير	بين المجموعات	1.445	3	0.485	0.898	0.448
	داخل المجموعات	28.965	54	0.536		
	الكلي	30.409	57	-		
العليا إلتزام ودعم الإدارة	بين المجموعات	2.755	3	0.918	2.200	0.099
	داخل المجموعات	22.536	54	0.417		
	الكلي	25.291	27	-		

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

0.481	0.834	0.362	3	1.087	بين المجموعات	التكيز على العميل
		0.434	54	23.461	داخل المجموعات	
		-	57	24.549	الكلي	
0.353	1.111	0.598	3	1.793	بين المجموعات	مشاركة العاملين
		0.538	54	29.037	داخل المجموعات	
		-	57	30.830	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.						القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (20) ان قيمة f قد بلغت (0.898) لبعده التحسين والتطوير المستمر، (2.200) لبعده إلتزام ودعم الإدارة العليا، (0.834) لبعده التركيز على العميل و(1.111) لبعده مشاركة العاملين، وهي أقل من قيمها الجدولية، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر بـ (0.448)، (0.099)، (0.481) و (0.533) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشركة رزاني دي إكر تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )".

**ب :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وجاءت نتائج إختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التباين الأحادي حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

النمط	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
التحسين والتطوير المستمر	بين المجموعات	0.175	2	0.088	0.159	0.853
	داخل المجموعات	30.234	55	0.550		
	الكلي	30.409	57	-		
التزام ودعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0.164	2	0.082	0.180	0.836
	داخل المجموعات	25.126	55	0.457		
	الكلي	25.291	57	-		
التركيز على العميل	بين المجموعات	0.578	2	0.289	0.663	0.836
	داخل المجموعات	23.971	55	0.436		
	الكلي	24.549	57	-		
مشاركة العاملين	بين المجموعات	0.300	2	0.150	0.271	0.764
	داخل المجموعات	30.530	55	0.555		
	الكلي	30.830	57	-		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.					

عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الثالث | الدراسة الميدانية لإتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة "رزاني دي إكر"

تشير نتائج الجدول رقم (21) ان قيمة f قد بلغت (0.159) لبعء التحسين والتطوير المستمر، (0.180) لبعء إلتزام ودعم الإدارة العليا و (0.663) لبعء التركيز على العميل و(0.271) لبعء مشاركة العاملين ، وهي أقل من قيمها الجدولية ، وأن مستوى الدلالة المحسوب لكل منها قدر بـ (0.853)، (0.836)، (0.519) و (0.764) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشركة رزاني دي إكر تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )".

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات شركة رززاني دي إكر بفرعها بجيجل، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير أهم نتائجها.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إطارات وقادة شركة رززاني دي إكر، وهذا ما ينعكس من خلال أبعادها التي جاءت مرتفعة لكل من التحسين والتطوير المستمر، التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، ومتوسطة لمشاركة العاملين.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في إتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المستوي الوظيفي).

# الخاتمة

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن الشركة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة في بيئة الأعمال، إذ تعتبر الجودة أهم وسيلة لكسب العمال والمحافظة عليهم، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة، لأجل ذلك فقد أضحت مطلب العديد من الشركات والتوجه لتعميمها على جميع المستويات لا التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، وذلك بتبني فلسفة ما يسمى بالجودة الشاملة، إلا أن هذا المسعى مرهون باتجاهات القيادة بهذه الشركات ومدى دعم قيادتها ومساندة وتحمل المسؤولية وقبول التحول لهذه الفلسفة.

### نتائج الدراسة

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع السؤال الرئيسي المطروح، ومن أهم هذه النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أن هناك مستوى عالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر اتجاهات القيادة، حيث أن تطبيقها كان بمتوسط العام يقدر بـ (3.44).
- ✓ وجود مستوى مرتفع للتحسين والتطوير المستمر في الشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بدرجة مرتفعة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.46).
- ✓ وجود مستوى مرتفع لالتزام ودعم الإدارة العليا في الشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بدرجة مرتفعة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.42).
- ✓ وجود مستوى مرتفع للتركيز على العميل في الشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بدرجة مرتفعة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.49).
- ✓ وجود مستوى متوسط لمشاركة العاملين في الشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بدرجة متوسطة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.40).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) في اتجاهات القيادة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

إلا أن هذه النتائج لا تنفي وجود بعض النقائص التي تعاني منها الشركة حسب نتائج الدراسة والتي نوجز بعضها فيما يلي:

✓ عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشهادة المتحصل عليها، إلا فيما يخص تدوين كل ما تم القيام به في المؤسسة، بسبب غياب عامل تحفيز العمال وتشجيعهم لتطبيق هذه المبادئ والتوصيات.

✓ عدم تلبية الشركة لمتطلبات واحتياجات العاملين كونهم زبائن داخليين فيها.

✓ لا تقوم الإدارة العليا بالشركة بتنفيذ برامج تدريبية للجودة الشاملة.

✓ لا تحرص الشركة على مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا.

✓ لا تمتلك المؤسسة نظام معلومات لتوفير الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

✓ لا توفر المؤسسة بيئة تساعد العاملين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش

المفتوح.

### توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقتراح عدة توصيات يمكن أن تسهم في رفع وتحسين اتجاهات القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة رززاني دي إكر ذلك على النحو التالي:

✓ ضرورة تطبيق جميع مبادئ وتوصيات شهادات الإيزو المتحصل عليها، من أجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

✓ نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة راسخة في الشركة يجب احترامها والالتزام بها خاصة لدى العمال المحليين.

✓ تفعيل العمل بين القيادة والعمال بالشركة حتى يكون هناك دراية كاملة لسياسات وأهداف الشركة الحالية والمستقبلية.

✓ فتح قنوات الاتصال وإنشاء للمعلومات فيما يخص إرساء ثقافة الجودة بين العمال.

✓ إقامة دورات تدريبية للعمال على إدارة الجودة الشاملة لرفع جودة الخدمات والعلاقات بين عمال الشركة.

✓ زيادة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لغاية تحسين وتطوير أداء الشركة بما ينعكس ذلك إيجاباً على جودة القرارات والروح المعنوية للعاملين.

✓ تبادل الخبرات بين العاملين الإيطاليين والجزائريين مع بعضهم البعض خصوصاً بين الإطارات وباقي المسؤولين بالشركة للاستفادة من تجارب الشركة التي اكتسبتها عبر العالم في مجال نشاطها والأنظمة الحديثة في التسيير الإداري والتقني للمشاريع.

✓ خلق بيئة عمل مبنية على الإبداع والابتكار للقضاء عن حالة الجمود والروتين الذي يعني منه العمال.

✓ توفير الإمكانيات المادية والبشرية للعمال من أجل تبني وتطبيق فعلي وعالي الجودة لإدارة الجودة الشاملة.

✓ التزام القيادة بالشركة بخطط الشركة الأم بإيطاليا في مجال إدارة الجودة الشاملة ونشر ذلك بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على التطبيق الفعلي لها.

✓ التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع بناء فرق العمل المتخصصة بالشركة.

✓ ضرورة زيادة الاهتمام أكثر بطبيعة العلاقة بين القيادة والعمال بالشركة بحيث يصبح القائد نموذجا يقتدى به من حيث الالتزام الدقيق في العمل بالشركة.

### أفاق الدراسة

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

✓ أثر التفاعل بين اتجاهات القيادة و جنسية العاملين في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة رزواني دي إكر وشركة جزائرية محلية "دراسة مقارنة".

✓ اتجاهات القيادة وتأثيرها في إنجاح المؤسسات الحكومية.

✓ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

✓ مدى التزام القيادة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لموصفات الإيزو لرفع تنافسية المؤسسات.

# قائمة المراجع

المراجع:

القرآن الكريم

الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب ودرّاح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ط 2، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
2. أحمد الخطيب، "دراسات حديثة"، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، بدون دار النشر، القاهرة، 1998.
4. أنيس عبد الباسط عباس، إدارة أعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
6. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. بلقيس أحمد، مرعي توفيق، الميسر في علم النفس، ط1، 1983.
8. جلال سعد ، علم النفس الاجتماعي، الاتجاهات التطبيقية المعاصرة ،بدون طبعة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1984.
9. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة ،بدون طبعة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، 1993.
10. حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
11. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ،بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
12. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
13. خيضر كاظم حمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنواع الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،بدون طبعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

15. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. رعد عبد الله الطائي، عيسى قادادة، إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008.
17. رياض محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة المواصفات العالمية ISO9000، بدون طبعة، إصدار 2000، المنظمة العربية لإدارة والتنمية، القاهرة، 2002
18. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار السلاسل للنشر والتوزيع، 2007.
19. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008.
20. زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة.
21. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. سامية خميس أبوندا، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. سعيد سيف عامر، الاتجاهات الإدارية والمدخل السلوكي لها، بدون طبعة، دار المريخ، الرياض، 1986.
24. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة)، بدون طبعة مطبعة، العشري، القاهرة، 2005.
25. سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة، بدون طبعة، مطبعة العشري، مصر، 2008.
26. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
28. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

30. عبد الفتاح زيد الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون طبعة، القاهرة، 1996.
31. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
32. عبوسي عبد الرحمن، قاموس مصطلحات علم النفس الحديث والتربية، بدون طبعة، الدار الجامعية، بيروت، 1987.
33. عبيدات وآخرون، " البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، بدون طبعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1998.
34. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، بدون طبعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
35. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة.
36. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
37. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، بدون طبعة، دار الغريب للطباعة، القاهرة.
38. علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
39. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط- التنظيم- الرقابة، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
40. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
41. فاروق عبد الفتاح رضوان، استراتيجية التسويق ، بدون طبعة، بدون دار النشر، طنطا، 1994.
42. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، ط1، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2008.
43. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
44. كرايغ ميسلر وتوماس فلايف دليل الجيب إلى ISO 14000، بدون طبعة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
45. كنعان بكر أحمد، القيادة التربوية لدى مديري المدارس، بدون طبعة، دار العلوم، 1992.

46. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، بدون طبعة، دار صفاء، عمان، 2002.
47. محفوظ أحمد جودة. التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
48. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
49. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
50. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.
51. محمد الصرفي، السلوك الانساني (العلاقات الانسانية)، ط1، دار الرفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
52. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
53. محمد حسنين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
54. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
55. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2008.
56. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
57. محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، بدون ط، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2009.
58. محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
59. محمد عبد الوهاب الفراوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون ط، دار اليازوري، عمان، 2005.
60. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
61. محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، ط2، دار وائل، عمان، 2003.

62. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار الحجز للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
63. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
64. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005.
65. مهدي زويلف، علي العظايلة، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
66. نبيل حامد مرسي، القيادة الإدارية في الدول النامية، المكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2010.
67. نجم عبود نجم، إدارة الخدمة "المراجعة والاتجاهات الحديثة، الإدارة العامة، 1997.
68. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء، عمان، 2012.
69. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- باللغة الأجنبية:

1. Allport, G.W, **The Nature Of Prejudice**, Cambridge, Addition, Wesier, 1954.
2. Anastasi , A, " **psychological testing**" 5th edition, M. ac Gregor publishing company, New York, 1982.
3. Berenson, M.L, al , **Basic Business Statistics: Concepts and Application'**, 11th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersy, Pearson Prentice Hall,2009 .
4. Jean Brilman,J, **Les Meilleurs Pratique Da Management** , 3ieme Edition , Edition D'organisation, Paris , 2000.
5. Sekaran, U, **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006.

المطبوعات والمجلات:

باللغة العربية:

1. حسين صديق، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4-3، 2012.

2. دراوش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية)، العدد الثالث والخامس، بدون سنة.
3. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التعبير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012.
4. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التعبير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012.
5. فؤاد العاجز وجميل نشوان، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، عدد 5، غزة.
6. محمد إبراهيم المدهون، سليمان أحمد الطلاع، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14- عدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
7. نبيل عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد 82، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2000.

#### باللغة الأجنبية:

1. Andrea Chiarini, Emidia Vagnoni, "Tqm Implementation For The Healthcare Sector: The Relevance Of Leadership And Possible Causes Of Lack Of Leadership", **Leadership In Health Services**, Vol. 30 Issue: 3, 2017.
2. Anupam Das, Vinod Kumar, Uma Kumar, "The Role Of Leadership Competencies For Implementing Tqm: An Empirical Study In Thai Manufacturing Industry", **International Journal Of Quality & Reliability Management**, Vol. 28 Issue: 2, 2011.
3. David .L. G and Davis. S: understanding and implementing ISO9000 and standards, **prentceHall**, 1998.
4. Hair, J. F. Jr. Et al. "Multivariate data analysis". 7th ed, **Upper Saddle River**, NJ: Pearson/Prentice Hall , (2009).
5. Harper, S,C" Leading Organizational Change In The 21<sup>st</sup> Century", **Industrial Management**, Vol , 40, N 03,1998.

6. Morrism E.W. On organization citizenship Behavior as a critical link between. HRM practices and service. **quality Human resources Management**, NO4, 1996.
7. Ooi Keng Boon, V. Arumugam, Teo Seng Hwa, "Does Soft TQM Predict Employees' Attitudes?", **The TQM Magazine**, Vol. 17 Issue: 3, 2005.
8. Thomson, E.B and John, V, Quality of service: Making 4- Relly work, ( new York): MC Gaw- aill boole company, 1994.
9. Tomás F. González, Manuel Guillén, (2002) "Leadership Ethical Dimension: A Requirement In TQM Implementation", **The TQM Magazine**, Vol. 14 Issue: 3.
10. Valarie, A.Z.A, P and Berry. L, «Delivering Quality service: Balancing customer perception and expectation», New Yourk: **the free press**; 1990.
11. Vimal Kumar, R.R.K. Sharma, (2017) "Relating Management Problem-Solving Styles Of Leaders To Tqm Focus: An Empirical Study", **The T.Q.M Journal**, Vol. 29 Issue: 2.
12. Young Sik Cho ,Joo Y. Jung" (2014) ,"The Verification Of Effective Leadership Style For Tqm: A Comparative Study Between Usa-Based Firms And China-Based Firms", **International Journal Of Quality & Reliability Management** ,Vol. 31 Issue: 7.

#### الرسائل الجامعية:

1. أحسن حيمر، عمار زين، تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015-2016.
2. بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
3. بوساحة عبلة، اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في علم النفس، جامعة عنابة، 2006-2007.
4. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
5. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة الصحية على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2010-2011.

6. زين الدين شيخي، بوكرع محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 2009 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
7. سالم سعود الرشيد، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004.
8. سعود المزروع، اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
9. سيد أحمد الحاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الصحية في المستشفيات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.
10. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
11. طلال عبد المالك الشريف، الأنماط الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2004.
12. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
13. فهد بن عبد الله الغزي، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
14. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015.
15. لوقاسي وفاء وهناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة الويدي للكابلات، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2014/2015.
16. ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل-الجزائر، 2008.
17. مازن عبد العزيز، عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.

18. محمد العاورر، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير غير منشورة في القيادة والادارة، قسم ادارة الاعمال، تخصص القيادة والادارة، جامعة الاقصى، 2016.
19. نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
20. وصيفة سليمان محسن أبو معمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

#### الملتقيات:

#### باللغة العربية:

1. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى وطني الأداء للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.
2. سهام شهاني، مداخلة بعنوان اكمال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2010.
3. محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.
4. معاريف محمد، سيوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة، مدخل لتعزيز الميزة التنافسية.

#### مقالات من الأنترنت:

#### باللغة العربية:

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjG0rD6gZnbAhUCUBQKHZBxBokQFjAAegQIARAx&url=http%3A%2F%2Fwww.alazhar.edu.ps%2FLibrary%2FaattachedFile.asp%3Fid\\_no%3D0049639&usg=AOvVaw2llauBzjw1s1vgbocaEKg](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjG0rD6gZnbAhUCUBQKHZBxBokQFjAAegQIARAx&url=http%3A%2F%2Fwww.alazhar.edu.ps%2FLibrary%2FaattachedFile.asp%3Fid_no%3D0049639&usg=AOvVaw2llauBzjw1s1vgbocaEKg)

1. إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، بدون سنة، ص 25 على الموقع:  
اطلع عليه يوم: 25 مارس 2018 على الساعة: 10:15 مساء.
2. عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1996، ص 11 على الموقع:

2018 مارس 26 : تم الاطلاع عليه يوم : <http://blastak.blogspot.com/2013/05/blog>  
على الساعة: 11:45 صباحا.

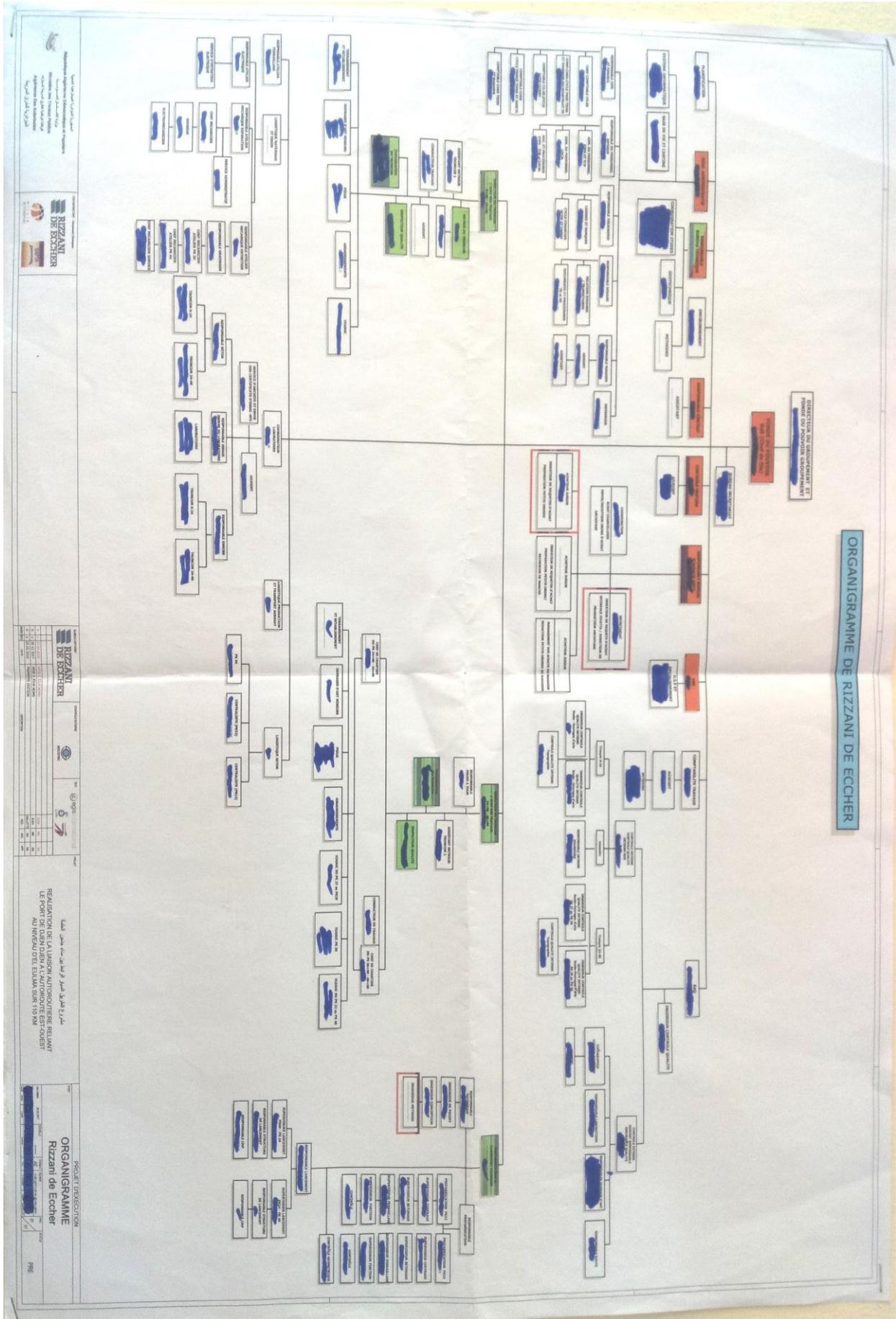
باللغة الأجنبية:

1. Gruppo de Eccher, **le bilan 2016, du 13 juin 2017**, Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it).
2. Gruppo de eccher, **le bilan 2013 ,du 09juin2014**, Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it).
3. Gruppo de eccher, **le bilan 2014 ,du 15 juin 2015**, Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it).
4. Gruppo de eccher, **le bilan 2015 ,du 14 juin 2016**, Disponible sur le site internet : [annualreport@rde.it](mailto:annualreport@rde.it)
5. [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Rizzani\\_de\\_Eccher&oldid=144975](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Rizzani_de_Eccher&oldid=144975)  
176.
6. <https://www.facebook.com/EdaraElmWFan/> اطلع عليه يوم 15 مارس 2018 على  
الساعة 22:13.
7. Management de la santé et de la sécurité au travail, site:  
<http://www.iso.org>.

# الملاحق



الملحق رقم (01)



شركة ريزاني دي إكشر  
RIZZANI DE ECCHER



الملحق رقم (05)



**BUREAU VERITAS**  
Certification

**RIZZANI DE ECCHER SPA**

Siège Social et Opérationnel:  
**Via Buttrio, 36 fraz. Cargnacco – 33050 POZZUOLO DEL FRIULI (UD) - ITALIE**

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme:*

*Standard*

---

**ISO 14001:2004**

*Domaine d'activité*

---

Conception et réalisation de bâtiments, constructions industrielles, ponts, viaducs et infrastructures pour la mobilité.

EA activités du secteur/s: **28**

Date de début du cycle de certification: **4 September 2017**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **15 September 2018**

Date originale de certification: **29 September 2011**

Certificat n° **IT240957/UK**      Version **1**      Date: **4 September 2017**

  
CARMELA DE FEO- Technical Committee Coordinator  
*Signé au nom de BVCH SAS UK Branch*



**UKAS**  
MANAGEMENT  
SYSTEMS

0008

Adresse de l'organisme de certification: 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom  
Bureau local: Via Miramare, 15 – 20126 Milano - Italie

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.  
Pour vérifier la validité de ce certificat : [www.bureauveritas.it](http://www.bureauveritas.it)

Page 1 de 1

الملحق رقم (03)



**SOA Nord Alpi**  
Organismo di Attestazione S.p.a.

Cod. Fiscale e CCIAA 02859640241 - P. IVA 03588530281  
Capitale sociale € 1.337.421 i.v.

E-mail: info@soa-nordalpi.it - Web: www.soa-nordalpi.it

Sede Legale:

Via N. Tommaseo, 67

35131 Padova (PD)

Tel. 049 8433100 - Fax 049 8433100

Uffici di Torino:

Via Cav. Brunetto, 31 - Fraz. Ceretta

10070 S. Maurizio Canavese (TO)

Tel. 011 9279518 - Fax 011 9279465

Codice Identificativo : 02859640241 ( Autorizzazione n.16 del 26/07/2001 )

**ATTESTAZIONE DI QUALIFICAZIONE ALLA ESECUZIONE DI LAVORI PUBBLICI**  
(ai sensi del D.P.R. 207/2010)

Rilasciato alla impresa: CONNECT - S.R.L.

C. F.:	06707360019	P. IVA:	06707360019
con sede in:	COLLEGNO	CAP:	10093
		Provincia:	TO
Indirizzo:	CORSO FRANCIA 179		
Iscritta alla CCIAA di:	TO	al n.:	06707360019

Rappresentanti legali		Direttori tecnici	
Nome e Cognome	Codice fiscale	Nome e Cognome	Codice fiscale
GIOVANNI CIPOLLONE	CFLGNN588238904U	Ing. PAOLO CIPOLLONE	CPLPLA84L14L2190
PAOLO CIPOLLONE	CPLPLA84L14L2190		

**Categorie e classifiche di qualificazione:**

Categoria	Classifica	C.F. direttore tecnico cui è connessa la qualificazione
05 19	II	

Attestazione n.:	14236/16/01	(N.ro prog./ codice SOA)	Sostituisce l'attestazione n.:	(N.ro prog./ codice SOA)
Data rilascio attestazione originaria	16/04/2015	Data scadenza validità triennale	15/04/2018	Data scadenza intermedia (cons. stab.)
Data rilascio attestazione in corso	16/04/2015	Data effettuazione verifica triennale		Data scadenza validità quinquennale
				15/04/2020

Firmatari			
Rappresentante Legale	VALIA FRANCESCO	Direttore Tecnico	MARANI ANDREA





الملحق رقم (04)



Australian Government  
Department of Employment  
Office of the Federal Safety Commissioner

The Federal Safety Commissioner  
certifies that

*Rizzani de Eccher*  
*Australia Pty Ltd*

having met the requirements of the Australian  
Government Building and Construction WHS  
Accreditation Scheme, is hereby awarded  
accreditation from 11 November 2015  
until 10 November 2018

Alan Edwards  
Federal Safety Commissioner



Accreditation number: 0450

قائمة أسماء المحكمين

الملحق رقم (07)

الرقم	اللقب العلمي وإسم المحكم	مكان العمل/الجامعة
01	أ.د. عبد الفتاح بوخمحم	قسم علوم التسيير جامعة جيجل
02	أ.د. عيسى نجيمي	قسم علوم التسيير جامعة جيجل
03	أ.م.ب. مراد بوكراع	قسم اللغة الفرنسية جامعة جيجل
04	أ. رابح يسعد	*مترجم ترجمان معتمد لدى وزارة العدل *قسم اللغة الفرنسية جامعة جيجل

الملحق رقم(08):الاستبانة باللغة العربية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



## إستبانة الدراسة

تهدف هذه الاستبانة إلى معرفة أهمية القيادة في تحقيق الجودة الشاملة ، حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة الشركة - رزواني دي إكشر Rizzani\_de\_Eccher ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية و نظراً لأهميتكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم للإجابة على عبارات الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذه الاستبانة باهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها . و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم .

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير .

الباحثان

- شرماط مسعود

- كواهي مسعود

الموسم الدراسي 2017/2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

- أقل من 25 سنة  من 26 إلى 34 سنة   
من 35 إلى 44 سنة  من 45 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

باكالوريا أو أقل  ليسانس  ماجستير  ماستر   
مهندس  ماجستير  دكتوراه

4- المستوى الوظيفي:

إطار  رئيس مصلحة  مسؤول إداري

5- الحالة العائلية:

متزوج  أعزب  أخرى

6- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

7- الدخل الشهري:

أقل من 50.000,00 دج  من 50.001,00 دج إلى 70.000,00 دج   
من 70.001,00 دج إلى 120.000,00 دج  أكثر من 120.001,00 دج

## الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بمتغير الدراسة

محور:البيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة والمرجو وضع درجة موافقتك عنها بوضع إشارة (X) في المربع المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيانات	رقم	التحسين والتطوير المستمر
					تهتم المؤسسة بتكوين أفرادها على الجودة الشاملة	01	
					تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم	02	
					تمتلك المؤسسة نظام معلومات لتوفير الدروس المستفادة من التجارب السابقة	03	
					تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر لعناصر العملية الإقناعية	04	
					تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع حلول لها	05	
					تهتم إدارة المؤسسة بالتحسين والتطوير المستمر للمنتج المقدم	06	
					تنظر المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر للمنتج على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	07	
					هناك التزام من طرف العاملين على التحسين المستمر	08	
					تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء	09	
					تشجع إدارة المؤسسة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار	10	
					توفر المؤسسة بنية تساعد العاملين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح.	11	
					تحرص الشركة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والجودة من أجل تحسين الجودة	12	
					تسعى الإدارة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.	13	
					إن تطوير المنتجات وتخطيطها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية	14	

ملاحق الإستبانة

				متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة		التزام ودعم الإدارة العليا
				تدرك الإدارة العليا في المؤسسة أهمية جودة المنتجات	15	
				تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (مادية وبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.	16	
				تضع الإدارة العليا مقاييس عليا معتمدة لضبط منتجاتها	17	
				تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار	18	
				تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار	19	
				تقوم الإدارة العليا بالمراجعات الدورية لمواصفات المنتجات لتتماشى والمواصفات المعتمدة عالميا	20	
				ترى الإدارة العليا فناعة تامة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	21	
				تحرص الإدارة العليا أن تكون قريبة من مواقع العمل لنشر ثقافة الجودة بين المستويات الإدارية	22	
				تحرص الإدارة العليا على تحسين ثقافة المؤسسة بالاعتماد على مدخل الجودة	23	
				هناك التزام من طرف الإدارة العليا بصياغة خطط لتحسين الجودة	24	
				تعتمد الإدارة العليا على معايير الجودة لاختيار مورديها	25	
				تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية للجودة الشاملة	26	
				تقوم الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة	27	
				إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى التركيز على المدى الطويل	28	
				هناك معرفة كافية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29	
				القدرة والرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	30	
				توفير كافة الإمكانيات من أجل تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	31	
				تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن	32	
				تعتبر الشركة الجودة شعارا لها	33	
				تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها	34	
				تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإلتقان	35	
				تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك.	36	
				توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	37	

ملاحق الإستبانة

				تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	38	
				تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتحديد الاحتياجات والرغبات المتجددة من العملاء	39	التركيز على العميل
				تطور المنظمة استراتيجياتها بالاعتماد على رغبات و متطلبات الزبائن	40	
				تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات العاملين كونهم زبائن داخليين فيها	41	
				تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات لتلبية حاجات و رغبات عملائها في الوقت المناسب	42	
				تأخذ المؤسسة شكاوي و ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لتزى إدارة المؤسسة أن جودة منتجاتها يحدد بمدى قدرتها على تلبية حاجات العملاء	43	
				تتبنى المؤسسة أسلوب تحسين العمل المستمر لرضا العملاء	44	
				تلتزم الإدارة بأولوية رضا العملاء في الشركة بصفة دائمة	45	
				تعتقد إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن	46	
				تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات و رغبات لأكثر عدد من الزبائن	47	
				تحرص إدارة الشركة على العمل الجماعي و روح الفريق أكثر من العمل الفردي	48	
				تسعى المؤسسة لإقناع العاملين بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم	49	
				تشجع المؤسسة على تكوين فرق العمل و تسعى إلى التحسين و التطوير و حل المشكلات	50	
				تشجع المؤسسة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأنشطة المتعلقة بالجودة	51	
				أسلوب المشاركة في العمل ينمي فكرة الجسد الواحد.	52	
				هناك تطبيق لمقترحات العاملين بعد التقييم	53	
				تحرص الشركة على درجة مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا	54	
				تعتقد أن العمل الجماعي عنصر داعم لإدارة الجودة الشاملة	55	

الملحق رقم(09): الإستبانة باللغة الفرنسية في شكلها الأولي

*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur*  
*et de la Recherche Scientifique*  
*Université Mohammed Seddik Benyahia - Jijel*  
*Faculté des sciences économiques,*  
*Commerciales et des sciences de gestion*



## Questionnaire

Ce questionnaire a été conçu pour déterminer l'importance du leadership dans la réalisation de la gestion de la qualité totale, où les chercheurs ont mené une étude pour apprendre route vers l'application de la management de la qualité totale - l'étude de cas de la société - **Rizzani\_de\_Eccher**, de manière à compléter les conditions requises pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de management des ressources humaines.

Compte tenu de votre importance dans ce domaine, nous espérons que vous serez en mesure de répondre aux questions avec précision, car la validité des résultats dépend dans une large mesure de la validité de votre réponse.

Nous vous demandons donc de prendre ce questionnaire avec votre intérêt, votre participation est essentielle et votre opinion est un facteur clé de son succès.

Nous vous informons que toutes vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique et nous vous remercions de votre coopération.

Veillez accepter le respect et l'appréciation des chercheurs:

- Chermat Messaoud.
- Kouahi Messaoud.

Année universitaire 2017/ 2018

## Partie 1: Données personnelles et fonctionnelles

1-SEXE :féminin  masculin

2-Âge : Moins de 25 ans  De 25 à 34 an  De 35 à 44 ans  45 ans ou plus

3-Niveau d'éducation :Baccalauréat ou moins  licence  master  Magistra  Ingénieur

3- Niveau de carrière :Travailleur qualifié  Administratif Cadre  Autre

4-Situation familiale :Marié  Célibataire  Autre

5-Années d'expérience: Moins de 5 ans  de 5 à 10 ans  10à 15 ans  15 ans et plus

6-Revenu mensuel : Moins de 50 000.00 da  De 50000.00 à 70 000.00 da

De 70 000.00 à 120 000.00 da  120 000.00 da ou plus

## Partie II: Données pour différentes variable

### axe: Exigences pour l'application de TQM(Total Quality Management) :

Ce qui suit est un ensemble de déclarations qui mesurent les principes de TQM dans l'entreprise et s'il vous plaît noter votre approbation en plaçant le (X) dans la case appropriée

Dimensions	Le nombre	Phrases					
			Fortement d'accord	ok	Neutre	je ne suis pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
Amélioration et developement continu	01	L'entreprise est intéressée à former ses membres sur la qualité totale					
	02	L'entreprise forme les employés à améliorer leurs performances					
	03	L'entreprise dispose d'un système d'information pour tirer les leçons des expériences précédentes					
	04	L'entreprise se concentre sur l'exhaustivité du processus d'amélioration continue des éléments du processus de persuasion					
	05	l'administration de l'entreprise est intéressée à diagnostiquer des problèmes pour développer des solutions					
	06	l'administration de l'entreprise est concernée par l'amélioration continue et le développement du produit fourni					
	07	L'entreprise considère que l'amélioration et le développement continu des produits font partie intégrante des exigences de qualité.					
	08	Il y a un engagement du personnel à l'amélioration continue					
	09	l'administration de l'entreprise est constamment en train de surveiller les erreurs					
	10	l'administration de l'entreprise encourage les employés à acquérir de nouvelles compétences et connaissances afin d'améliorer continuellement leurs performances					
	11	L'entreprise fournit une structure qui aide les employés à créer de nouvelles idées grâce à une discussion ouverte.					
	12	L'entreprise souhaite améliorer continuellement le système de production et la qualité afin d'améliorer la qualité					
	13	L'entreprise cherche à assumer ses responsabilités envers la communauté en améliorant continuellement ses produits.					
	14	Le développement de produit, la planification, inspection et introduction sur le marché sont un processus intégral pour améliorer la qualité					
	15	La haute direction de l'organisation reconnaît l'importance de la qualité des produits					

	16	La haute direction s'engage à fournir des intrants (matériels et humains) qui aident à fournir des produits de haute qualité.					
	17	La haute direction met en place des normes plus élevées approuvées pour ajuster leurs produits					
	18	Les questions de qualité sont régulièrement examinées lors des réunions de la haute direction					
	19	La qualité des produits est constamment surveillée par la haute direction					
	20	La haute direction examine périodiquement les spécifications des produits pour se conformer aux normes approuvées au niveau international					
	21	L'Administration générale est pleinement convaincue que les principes de la gestion de la qualité totale devraient être appliqués					
	22	La haute direction souhaite être proche des chantiers pour diffuser la culture de la qualité entre les niveaux administratifs					
	23	La haute direction est désireuse d'améliorer la culture de l'institution basée sur l'approche qualité					
	24	La direction s'engage à formuler des plans d'amélioration de la qualité					
	25	La haute direction s'appuie sur des normes de qualité pour sélectionner les fournisseurs					
	26	La direction exécute des programmes de formation pour la qualité totale					
	27	La haute direction favorise la culture de qualité dans l'entreprise					
	28	La gestion de la qualité totale doit se concentrer sur le long terme					
	29	Il y a suffisamment de connaissances sur l'application de TQM (Total Quality Management)					
	30	Capacité et volonté d'appliquer TQM (Total Quality Management)					
	31	Fournir toutes les possibilités pour l'adoption et la mise en œuvre de TQM (Total Quality Management)					
	32	l'administration de l'entreprise travaille continuellement pour remplir les engagements de ses clients					
	33	L'entreprise considère la qualité comme un slogan					
	34	La direction croit que la qualité est son chemin et sa philosophie dans la conduite de ses affaires					
	35	L'administration s'efforce de bâtir une réputation auprès des clients, car il est caractérisé par la qualité et la perfection					
	36	l'administration de l'entreprise souligne que le client est l'élément le plus important de ses objectifs, ce qui peut changer la culture de l'institution pour y parvenir.					
	37	l'entreprise a un plan clair sur la qualité et spécifique aux objectifs spécifiques, et sont l'accostions s'engagé à mettre en œuvre					
	38	l'administration de l'entreprise appuie le principe de la délégation de pouvoirs et la facilitation de la circulation de l'information entre les différents départements					
Focus sur le client	39	L'entreprise étudie le marché pour déterminer les besoins et les désirs des clients					
	40	L'entreprise développe ses stratégies en fonction des souhaits et des exigences des clients					
	41	L'entreprise travaille pour répondre aux exigences et aux besoins des employés en tant que clients internes.					
	42	L'entreprise cherche à fournir une variété de produits pour répondre aux besoins et aux souhaits de ses clients en temps opportun					
	43	L'entreprise prend en compte les plaintes et les observations des clients afin de démontrer à la direction de l'établissement que la qualité de ses produits est déterminée par sa capacité à répondre aux besoins des clients					
	44	L'entreprise adopte la méthode d'amélioration du travail continu satisfaction de la clientèle					
	45	l'administration de l'entreprise s'engage sur la priorité de la satisfaction du client dans l'entreprise sur une base permanente					
	46	La direction de l'entreprise croit que la qualité est déterminée en répondant aux besoins des clients					
	47	L'entreprise est désireuse de fournir une large gamme de produits pour répondre aux besoins et aux désirs du plus grand nombre de clients					

<b>participation des employés</b>	<b>48</b>	La direction de l'entreprise est attachée au travail d'équipe plutôt qu'au travail individuel					
	<b>49</b>	L'entreprise cherche à convaincre les employés que la qualité est leur responsabilité la plus importante					
	<b>50</b>	L'entreprise encourage la formation d'équipes et cherche à améliorer, développer et résoudre les problèmes					
	<b>51</b>	L'entreprise encourage les employés à participer à la prise de décision et à des activités de qualité					
	<b>52</b>	La méthode de participation au travail se développe					
	<b>53</b>	Il y a une application des propositions des travailleurs après évaluation					
	<b>54</b>	L'entreprise est enthousiaste quant au degré de participation du personnel aux décisions de qualité aux niveaux organisationnels inférieurs					
	<b>55</b>	Entant que leader, Croit-tu que le travail d'équipe est une composante de soutien de TQM (Total Quality Management)					

الملحق رقم(10): الإستبانة باللغة الفرنسية في شكلها النهائي



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur**  
**et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mohammed Seddik Benyahia - Jijel**  
**Faculté des sciences économiques,**  
**Commerciales et des sciences de gestion**



## **Questionnaire**

Il s'agit présument d'une études qui vise à connaitre les attitudes de leadership vers l'application de la management de la qualité totale à travers une étude de cas de la société - Rizzani\_de\_Eccher.

Cette étude rentre dans le cadre de la préparation d'un diplôme de master en science de gestion option management des ressources humaine.

Nous vous prions de répondre objectivement à toutes les question posés dans ce questionnaire et de lui accorder une importance particulière

Veillez accepter le respect et l'appréciation des chercheurs:

- Chermat Messaoud.
- Kouahi Messaoud.

**Année universitaire 2017/ 2018**

## Partie 1: Données personnelles et fonctionnelles

- 1-SEXE :féminin  masculin
- 2-Âge : Moins de 25 ans  De 25 à 34 an  De 35 à 44 ans  45 ans ou plus
- 3-Niveau d'étude :Baccalauréat ou moins  licence  master  Magistère  Ingénieur
- 3- Niveau professionnel :Chef de service  Responsable Administratif  Cadre
- 4-Situation familiale :Marié  Célibataire  Autre
- 5-Années d'expérience ou travail: Moins de 5 ans  de 5 à 10 ans  10à 15 ans   
15 ans et plus
- 6-Revenu mensuel : Moins de 50 000.00 da  De 500001.00 à 70 000.00 da   
De 70 0001.00 à 120 000.00 da  120 0001.00 da ou plus

## Partie II: Données pour différentes variable

### axe: Exigences pour l'application de TQM(Total Quality Management) :

Ce qui suit est un ensemble de déclarations qui mesurent les principes de TQM dans l'entreprise et s'il vous plaît noter votre approbation en mettant le (X) dans la case appropriée.

Dimensions	Le nombre	Phrases	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	je ne suis pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
Amélioration et perfectionnement continu	1	L'entreprise est intéressée à former ses membres sur la qualité totale					
	2	L'entreprise forme les employés à améliorer leurs performances					
	3	L'entreprise dispose d'un système d'information pour tirer les leçons des expériences précédentes					
	4	L'entreprise se concentre sur l'exhaustivité du processus d'amélioration continue des éléments du processus de persuasion					
	5	l'administration de l'entreprise est intéressée à diagnostiquer les problèmes afin de développer des solutions					
	6	l'administration de l'entreprise est concernée par l'amélioration continue et le développement du produit fourni					
	7	L'entreprise considère que l'amélioration et le développement continu des produits font partie intégrante des exigences de qualité.					
	8	Il y a un engagement du personnel à l'amélioration continue					
	9	l'administration de l'entreprise est constamment en train de surveiller les erreurs					
	10	l'administration de l'entreprise encourage les employés à acquérir de nouvelles compétences et connaissances afin d'améliorer continuellement leurs performances					
	11	L'entreprise fournit une structure qui aide les employés à créer de nouvelles idées grâce à une discussion ouverte.					
	12	L'entreprise souhaite améliorer continuellement le système de production et la qualité afin d'améliorer la qualité					
	13	L'entreprise cherche à assumer ses responsabilités envers la communauté en améliorant continuellement ses produits.					
	14	Le développement de produit, sa planification, son inspection et introduction sur le marché est considéré comme étant un processus intégral pour améliorer la qualité					
	15	La haute direction de l'entreprise reconnaît l'importance de la qualité des produits					

Engagement et soutien de la direction	16	La haute direction s'engage à fournir des intrants (matériels et humains) qui aident à fournir des produits de haute qualité.				
	17	La haute direction met en place des normes plus élevées approuvées pour ajuster leurs produits				
	18	Les questions de qualité sont régulièrement examinées lors des réunions de la haute direction				
	19	La qualité des produits est constamment surveillée par la haute direction				
	20	La haute direction examine périodiquement les spécifications des produits pour se conformer aux normes approuvées au niveau international				
	21	L'Administration générale est pleinement convaincue que les principes de la gestion de la qualité totale devraient être appliqués				
	22	La haute direction souhaite être proche des chantiers pour diffuser la culture de la qualité entre les niveaux hiérarchiques				
	23	La haute direction veille à amélioration de la culture de l'institution basée sur l'approche qualité				
	24	La direction s'engage à formuler des plans d'amélioration de la qualité				
	25	La haute direction s'appuie sur des normes de qualité pour sélectionner les fournisseurs				
Engagement et soutien de la direction	26	La direction exécute des programmes de formation pour la qualité totale				
	27	La haute direction favorise la culture de qualité au sein de l'entreprise				
	28	La gestion de la qualité totale doit se concentrer sur le long terme				
	29	Il y a suffisamment de connaissances sur l'application de TQM (Total Quality Management)				
	30	Capacité et volonté d'appliquer TQM (Total Quality Management)				
	31	Fournir toutes les possibilités pour l'adoption et la mise en œuvre de TQM (Total Quality Management)				
	32	l'administration de l'entreprise œuvre continuellement pour remplir les engagements de ses clients				
	33	L'entreprise considère la qualité comme un slogan				
	34	La direction croit que la qualité est son chemin et sa philosophie dans la conduite de ses affaires				
	35	L'administration s'efforce de bâtir une réputation auprès des clients, car il est caractérisé par la qualité et la perfection				
Focus sur le client	36	l'administration de l'entreprise souligne que le client est l'élément le plus important de ses objectifs, ce qui peut changer la culture de l'institution pour y parvenir.				
	37	l'entreprise a un plan clair sur la qualité avec des objectifs bien déterminés, et sont l'accostions s'engagé à mettre en œuvre				
	38	l'administration de l'entreprise appuie le principe de la délégation de pouvoirs et la facilitation de la circulation de l'information entre les différents départements				
	39	L'entreprise étudie le marché afin de déterminer les besoins et les désirs renouvelés des clients				
	40	L'entreprise développe ses stratégies en fonction des souhaits et des exigences des clients				
	41	L'entreprise œuvre pour répondre aux exigences et aux besoins des employés étant des clients internes.				
	42	L'entreprise cherche à fournir une variété de produits pour répondre aux besoins et aux souhaits de ses clients en temps opportun				
	43	L'entreprise prend en compte les plaintes et les observations des clients afin de démontrer à la direction de l'établissement que la qualité de ses produits est déterminée par sa capacité à répondre aux besoins des clients				
	44	L'entreprise adopte la méthode d'amélioration du travail continu pour satisfaction de la clientèle				
	45	l'administration de l'entreprise s'engage sur la priorité de la satisfaction du client dans l'entreprise sur une base permanente				
46	La direction de l'entreprise croit que la qualité est déterminée en répondant aux besoins des clients					
47	L'entreprise veille à de fournir une large gamme de produits pour répondre aux besoins et aux désirs du plus grand nombre de clients					

<b>Implication des employés</b>	<b>48</b>	La direction de l'entreprise est attachée au travail et esprit d'équipe plutôt qu'au travail individuel					
	<b>49</b>	L'entreprise cherche à convaincre les employés que la qualité est leur responsabilité la plus importante					
	<b>50</b>	L'entreprise encourage la formation d'équipes et cherche à améliorer, développer et résoudre les problèmes					
	<b>51</b>	L'entreprise encourage les employés à participer à la prise de décision et à des activités de qualité					
	<b>52</b>	La méthode de participation au travail informe l'idée d'un corps					
	<b>53</b>	Il y a une application des propositions des travailleurs après évaluation					
	<b>54</b>	L'entreprise est enthousiaste quant au degré de participation du personnel aux décisions de qualité aux niveaux organisationnels inférieurs					
	<b>55</b>	Entant que leader, Croit-tu que le travail d'équipe est une composante de soutien de TQM (Total Quality Management)					

الملحق رقم (11):

نتائج الصدق البنائي

لمتغير التحسين

والتطوير المستمر

- قيم معامل التحميل -

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q19	1,000	,651
Q20	1,000	,699
Q21	1,000	,691
Q22	1,000	,535
Q23	1,000	,604
Q24	1,000	,752
Q25	1,000	,582
Q26	1,000	,535
Q27	1,000	,694
Q28	1,000	,722
Q29	1,000	,535
Q30	1,000	,889
Q31	1,000	,807
Q32	1,000	,449

نتائج الصدق البنائي لمتغير التحسين والتطوير المستمر

- قيم التباين المفسر -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	7,797	<b>55,691</b>	55,691	7,797	<b>55,691</b>
2	1,347	9,621	65,312	1,347	9,621
3	,916	6,544	71,856		
4	,808	5,768	77,624		
5	,671	4,793	82,417		
6	,545	3,889	86,306		
7	,394	2,817	89,123		
8	,379	2,710	91,833		
9	,317	2,263	94,095		
10	,286	2,041	96,136		
11	,227	1,619	97,755		
12	,128	,911	98,666		
13	,103	,739	99,405		
14	,083	,595	100,000		

نتائج الصدق البنائي لمتغير التحسين والتطوير المستمر - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	<b>,862</b>
Khi-deux approximé	595,155
Test de sphéricité de Bartlett	ddl
Signification de Bartlett	,000

الملحق رقم (12):

نتائج الصدق البنائي

لمتغير إلتزام ودعم

الإدارة العليا

- قيم معامل التحميل -

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q33	1,000	,726
Q34	1,000	,761
Q35	1,000	,763
Q36	1,000	,782
Q37	1,000	,636
Q38	1,000	,689
Q39	1,000	,730
Q40	1,000	,697
Q41	1,000	,874
Q42	1,000	,843
Q43	1,000	,556
Q44	1,000	,720
Q45	1,000	,782
Q46	1,000	,669
Q47	1,000	,765
Q48	1,000	,787
Q49	1,000	,724
Q50	1,000	,785
Q51	1,000	,819
Q52	1,000	,805
Q53	1,000	,760
Q54	1,000	,718
Q55	1,000	,695
Q56	1,000	,709

نتائج الصدق البنائي لمتغير إلتزام ودعم الإدارة العليا

- قيم التباين المفسر -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	7,797	55,691	<b>55,691</b>	7,797	<b>55,691</b>
2	1,347	9,621	65,312	1,347	9,621
3	,916	6,544	71,856		
4	,808	5,768	77,624		
5	,671	4,793	82,417		
6	,545	3,889	86,306		
7	,394	2,817	89,123		
8	,379	2,710	91,833		
9	,317	2,263	94,095		
10	,286	2,041	96,136		
11	,227	1,619	97,755		
12	,128	,911	98,666		
13	,103	,739	99,405		
14	,083	,595	100,000		

نتائج الصدق البنائي لمتغير إلتزام ودعم الإدارة العليا - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		<b>,833</b>
Khi-deux approximé		1186,243
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	276
Signification de Bartlett		,000

الملحق رقم (13):

نتائج الصدق البنائي

لمتغير

التركيز على العميل

- قيم معامل التحميل-

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q57	1,000	,668
Q58	1,000	,641
Q59	1,000	,448
Q60	1,000	,621
Q61	1,000	,548
Q62	1,000	,745
Q63	1,000	,566
Q64	1,000	,569
Q65	1,000	,548

نتائج الصدق البنائي لمتغير التركيز على العميل

- قيم التباين المفسر -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	5,355	59,505	<b>59,505</b>	5,355	<b>59,505</b>
2	,902	10,023	69,528		
3	,734	8,153	77,681		
4	,530	5,891	83,572		
5	,480	5,334	88,906		
6	,388	4,315	93,221		
7	,259	2,881	96,102		
8	,203	2,256	98,358		
9	,148	1,642	100,000		

نتائج الصدق البنائي لمتغير التركيز على العميل - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		<b>,855</b>
	Khi-deux approximé	313,941
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

الملحق رقم (14):

نتائج الصدق البنائي  
لمتغير  
مشاركة العاملين  
- قيم معامل التحميل -

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q66	1,000	,718
Q67	1,000	,635
Q68	1,000	,738
Q69	1,000	,769
Q70	1,000	,674
Q71	1,000	,734
Q72	1,000	,752
Q73	1,000	,943

نتائج الصدق البنائي لمتغير مشاركة العاملين  
- قيم التباين المفسر -  
Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	4,900	61,252	61,252	4,900	61,252
2	1,063	13,290	74,542	1,063	13,290
3	,542	6,770	81,312		
4	,431	5,391	86,703		
5	,406	5,075	91,779		
6	,287	3,584	95,363		
7	,251	3,142	98,504		
8	,120	1,496	100,000		

نتائج الصدق البنائي لمتغير مشاركة العاملين - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,838
Khi-deux approximé		292,023
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	28
Signification de Bartlett		,000

الملحق رقم (15):

نتائج معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH) – محور إدارة الجودة الشاملة –

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	55

الملحق رقم (16):

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - النوع الإجتماعي -

النوع الإجتماعي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	81,0	81,0
	أنثى	11	19,0	100,0
Total		58	100,0	100,0

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - العمر -

العمر				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 إلى 40 سنة	28	48,3	48,3
	من 41 إلى 50 سنة	14	24,1	72,4
	من 51 إلى 60 سنة	16	27,6	100,0
Total		58	100,0	100,0

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - المستوى التعليمي -

المستوى التعليمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	8	13,8	13,8
	ليسانس	13	22,4	36,2
	ماستر	12	20,7	56,9
	ماجستير	6	10,3	67,2
	مهندس	19	32,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - المستوى الوظيفي -

المستوى الوظيفي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	15	25,9	25,9
	اطر	30	51,7	77,6
	مسؤول إداري	13	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0

قائمة ملاحق: الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - الحالة العائلية -

الحالة_العائلية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	33	56,9	56,9	56,9
اعزب	24	41,4	41,4	98,3
اخرى	1	1,7	1,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - الخبرة -

سنوات_الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	20	34,5	34,5	34,5
من 5 إلى 10 سنوات	15	25,9	25,9	60,3
من 11 إلى 15 سنة	6	10,3	10,3	70,7
من 16 فما فوق	17	29,3	29,3	100,0
Total	58	100,0	100,0	

نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة - الدخل الشهري -

الدخل_الشهري				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 50.000 دج	12	20,7	20,7	20,7
من 50.001 إلى 70.000 دج	16	27,6	27,6	48,3
من 70.001 إلى 120.000 دج	18	31,0	31,0	79,3
أكثر من 120.001 دج	12	20,7	20,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة- بعد التحسين والتطوير المستمر-

Statistiques															
	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	التحسين_التطوير_المستمر
Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,50	3,48	3,28	3,29	3,59	3,59	3,62	3,45	3,62	3,33	3,28	3,50	3,48	3,57	3,4692
Ecart-type	,922	1,030	1,039	,773	1,027	,992	,952	,940	,895	1,066	1,056	,978	1,064	,957	,73041

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة- إلتزام ودعم الإدارة العليا -

Statistiques

		Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,67	3,60	3,43	3,41	3,43	3,53	3,52
Ecart-type		,659	,935	,840	,899	,881	,883	,707

Statistiques

		Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,34	3,31	3,29	3,50	3,33	3,43	3,47
Ecart-type		,947	,977	,991	1,064	,962	,901	1,047

Statistiques

		Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,21	3,19	3,34	3,55	3,22	3,50	3,40
Ecart-type		1,056	,907	1,018	,994	,937	,884	,972

Statistiques

		Q54	Q55	Q56	إلتزام دعم الإدارة العليا
N	Valide	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,41	3,52	3,48	3,4210
Ecart-type		,992	,941	,883	,66610

قائمة ملاحق: الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة- التركيز على العميل -

Statistiques							
	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63
N	Valide	58	58	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,66	3,67	3,26	3,43	3,53	3,52	3,47
Ecart-type	,849	,866	1,052	,881	,842	,922	,731

Statistiques			
	Q64	Q65	التركيز_العميل
N	Valide	58	58
	Manquante	0	0
Moyenne	3,47	3,47	3,4962
Ecart-type	,754	,777	,65626

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة- مشاركة العاملين -

Statistiques							
	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72
N	Valide	58	58	58	58	58	58
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,45	3,55	3,36	3,17	3,53	3,16	3,14
Ecart-type	,921	,976	1,103	1,045	,863	1,023	,888

Statistiques		
	Q73	مشاركة_العاملين
N	Valide	58
	Manquante	0
Moyenne	3,90	3,4073
Ecart-type	,912	,73544

نتائج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري- لمحور إدارة الجودة الشاملة -

Statistiques		محور_إدارة_الجودة_الشاملة
N	Valide	58
	Manquante	0
Moyenne		3,4436
Ecart-type		,65411

الملحق رقم (17):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA): لاختبار الفروق في اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين - الخبرة -

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المستمر_التطوير_التحسين	Inter-groupes	1,445	3	,482	,898	,448
	Intra-groupes	28,965	54	,536		
	Total	30,409	57			
العليت_الإدارة_دعم_التزام	Inter-groupes	2,755	3	,918	2,200	,099
	Intra-groupes	22,536	54	,417		
	Total	25,291	57			
العميل_التركيز	Inter-groupes	1,087	3	,362	,834	,481
	Intra-groupes	23,461	54	,434		
	Total	24,549	57			
العاملين_مشاركة	Inter-groupes	1,793	3	,598	1,111	,353
	Intra-groupes	29,037	54	,538		
	Total	30,830	57			

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA): لاختبار الفروق في اتجاهات القيادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين - المستوى الوظيفي -

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المستمر_التطوير_التحسين	Inter-groupes	,175	2	,088	,159	,853
	Intra-groupes	30,234	55	,550		
	Total	30,409	57			
العليت_الإدارة_دعم_التزام	Inter-groupes	,164	2	,082	,180	,836
	Intra-groupes	25,126	55	,457		
	Total	25,291	57			
العميل_التركيز	Inter-groupes	,578	2	,289	,663	,519
	Intra-groupes	23,971	55	,436		
	Total	24,549	57			
العاملين_مشاركة	Inter-groupes	,300	2	,150	,271	,764
	Intra-groupes	30,530	55	,555		
	Total	30,830	57			