الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب: **اشراف الدكتور:**

بوركاب نبيل كشاد رابح

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

بـــوركاب نبيل

أمام اللجنة المشكلة من:

براق عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	رئيسا
كشاد رابح	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	مشرفا ومقررا
شويح محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
سي أحمد نذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
خالفي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
سويسي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهــداء

أهدي هذا العمل إلى

الوالدين الكريمين ــ أطال الله في عمرهما ــ

إخوتي وأخواتي

كل الأصدقاء والزملاء

وكل من جمعتني بهم أواصر الحب في الله.....

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

الحمد لله على ما هدى وسدد ووفق، في إتمام انجاز هذا العمل فله الحمد أولا وأخيرا

إلى من قدملي الدعم ومدني بخبرته العميقة ومعرفته الواسعة قبل وأثناء انجاز هذا العمل فإليك أستاذي..... الدكتور رابح كشاد

شكري وتقديري واحترامي..

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل وإثرائه؛

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وساندني في انجاز هذا العمل وكل من تعلمنا على يده علما نافعا.

المستخلص:

تناولت الدراسة موضوع القيادة ودورها في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، انطلاقا من قدرة القيادة بأساليبها المختلفة على احداث التغيير بمختلف أنواعه لا سيما الثقافي منه وقيادته، فهدفت الدراسة إلى توضيح وقياس دور القيادة كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة (الرؤية، بناء وعيش القيم، قيادة التحسين المستمر) في بناء ثقافة الجودة الشاملة كمتغير تابع بعناصرها (مقومات ثقافة الجودة، قيم ثقافة الجودة، سلوك الأفراد للجودة) وذلك في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، فتوصلنا في هذه الدراسة إلى ابراز دور القيادة في إدارة المؤسسات الحديثة وعمق تأثيرها في احداث التحولات والتغييرات لتحقيق الأساليب الإدارية الحديثة ومنها ثقافة الجودة الشاملة، كما تبين من نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها وجود علاقة موجبة وقوية جدا بقيمة معامل الارتباط "R" بلغت 65% بين القيادة وثقافة الجودة الشاملة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للنموذج.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التغيير الثقافي، السلوك التنظيمي، ثقافة الجودة.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاهداء:.....	1
الشكر والتقدير:.....	2
المستخلص:.....	3
قائمة المحتويات:.....	4
قائمة الجداول:.....	10
قائمة الاشكال:.....	12
مقدمة عامة:.....	14
الفصل الأول القيادة، طبيعتها ومكانتها في التنظيم	25
مقدمة الفصل:.....	26
المبحث الأول: مفهـــوم القـــيادة.....	27
المطلب الأول: تعريف القيادة.....	27
المطلب الثاني: القوة والسلطة.....	31
المطلب الثالث: القيادة والإدارة.....	34
المطلب الرابع: أهمية القيادة.....	39
المبحث الثاني: طبيعة القيادة في الفكر الإداري.....	40
المطلب الأول: في المدرسة الكلاسيكية.....	41

المطلب الثاني: في مدرسة العلاقات الإنسانية.....	45
المطلب الثالث: في المدرسة السلوكية.....	47
المطلب الرابع في المدرسة الحديثة.....	51
المبحث الثالث: نظريات القيـــادة.....	54
المطلب الأول: نظرية السمات.....	54
المطلب الثاني: نظرية السلوك.....	59
المطلب الثالث: النظرية الموقفية.....	71
المطلب الرابع: النظريات الحديثة.....	85
المبحث الرابع: أدوار القيادة وفعاليتها في التنظيم.....	88
المطلب الأول: وظائف القيادة.....	88
المطلب الثاني: أدوار القيادة.....	89
المطلب الثالث: أنماط القيادة.....	90
المطلب الرابع: فعالية القيادة.....	95
خلاصة الفصل.....	96
الفصل الثاني: استراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة	98
مقدمة الفصل:.....	99
المبحث الأول: مفهوم الجودة والجودة الشاملة	100
المطلب الأول: مفهوم الجودة ومضامينها.....	100
المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة.....	102

المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة.....	105
المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.....	106
المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة	110
المطلب الأول: فلسفة الجودة الشاملة.....	111
المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.....	116
المطلب الثالث: الجودة الشاملة في ظل الإدارة الاستراتيجية.....	119
المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....	121
المبحث الثالث: نظام وعمليات إدارة الجودة الشاملة.....	123
المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة.....	123
المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.....	124
المطلب الثالث: عمليات إدارة الجودة الشاملة.....	127
المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	128
المبحث الرابع: أدوات و معايير إدارة الجودة الشاملة.....	134
المطلب الأول: الأدوات النوعية للجودة الشاملة.....	134
المطلب الثاني: الأدوات الكمية للجودة الشاملة.....	138
المطلب الثالث: أدوات التحسين المستمر.....	142
المطلب الرابع: معايير الجودة الشاملة.....	145
خلاصة الفصل.....	151
الفصل الثالث القيـــادة والتحول إلى ثقافة الجودة الشاملة	153

مقدمة الفصل:.....	154
المبحث الأول الثقافة التنظيمية في المؤسسة	155
المطلب الأول: مفهوم الثقافة ومستوياتها.....	155
المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....	158
المطلب الثالث: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية.....	159
المطلب الرابع: ادارة الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.....	164
المبحث الثاني: القيادة والتغيير في المؤسسة.....	165
المطلب الأول: مفهوم التغيير.....	165
المطلب الثاني: مجالات ومستويات التغيير.....	167
المطلب الثالث: قيادة وادارة التغيير.....	171
المطلب الرابع: القيادة الفاعلة للتغيير.....	172
المبحث الثالث: القيادة والتغيير الثقافي.....	174
المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي.....	174
المطلب الثاني: منظومة القيم والتغيير الثقافي.....	176
المطلب الثالث: التغيير الثقافي للجودة الشاملة.....	179
المطلب الرابع: قيادة التغيير الثقافي.....	181
المبحث الرابع: القيادة وبناء ثقافة الجودة الشاملة.....	183
المطلب الأول: ثقافة الجودة وعناصرها.....	184
المطلب الثاني: أدوار قادة الجودة.....	187

المطلب الثالث: قيادة فرق الجودة.....	193
المطلب الرابع: سلوك القائد وبناء ثقافة الجودة.....	196
خلاصة الفصل.....	203
الفصل الرابع: دراسة ميدانية للقيادة وثقافة الجودة الشاملة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	205
مقدمة الفصل:.....	205
المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	206
المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة.....	206
المطلب الثاني: حدود الدراسة.....	211
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....	211
المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....	215
المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات الدراسة الميدانية	215
المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة كوندور	215
المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة ايريس	220
المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	224
المطلب الرابع: بطاقة تعريفية لمؤسسة BCR فرع سانياك	228
المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها احصائيا.....	230
المطلب الأول: عرض النتائج الشخصية للمبحوثين.....	230
المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....	236

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة.....	270
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	271
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	275
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....	279
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية	270
خلاصة الفصل:.....	299
خاتمة عامة.....	300
قائمة المراجع:.....	315
الملاحق:.....	332
الملخص بالغة الأجنبية:.....	346

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مقارنة بين القيادة والإدارة.....	37
2-1	جدول النظرية (y,x).....	49
3-1	ســمات ومهارات الــقيادة (ستوجديل Stogdill، 1974م).....	57
1-4	جدول يوضح درجات مقياس الدراسة.....	207
2-4	جدول مجالات اتخاذ القرار وفق سلم ليكرت الخماسي.....	208
3-4	احصائيات خاصة باستبيان الدراسة.....	212
4-4	جدول أ معامل ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية.....	214
5-4	جدول ب معامل ألفا كرونباخ للدراسة الميدانية.....	215
6-4	جدول توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي.....	231
7-4	جدول يوضح المستوى الإداري للمبحوثين.....	233
8-4	جدول يوضح المؤهل العلمي للعمال حسب المؤسسة.....	234
9-4	جدول رقم يوضح سنوات الخبرة للعمال حسب المؤسسة.....	236
10-4	جدول يوضح الرؤية في مؤسسات محل الدراسة.....	237
11-4	جدول يوضح بناء وعيش قيم الجودة في مؤسسات محل الدراسة.	240
12-4	جدول يوضح قيادة التحسين المستمر في مؤسسات محل الدراسة.	244
13-4	جدول يوضح القيادة في مؤسسات محل الدراسة.....	247
14-4	التركيز على المستفيد في مؤسسات محل الدراسة.....	249

15-4	جدول يوضح تقدير العاملين في مؤسسات محل الدراسة.....	252
16-4	روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسات محل الدراسة.....	255
17-4	جدول يوضح الاتصال الفعال في مؤسسات محل الدراسة.....	258
18-4	جدول المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسات محل الدراسة.....	259
19-4	جدول يوضح مقومات ثقـــافة الجودة في مؤسسات محل الدراسة.	261
20-4	جدول يوضح قيم ثقافة الجودة في مؤسسات محل الدراسة.....	265
21-4	جدول يوضح سلوك الأفراد للجودة في مؤسسات محل الدراسة	266
22-4	جدول يوضح ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات محل الدراسة....	269
23-4	جدول قيم معامل اختبار "كولموجروف سميرنوف".....	270
24-4	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة وثقافة الجودة الشاملة....	279
25-4	نتائج اختبار الانحدار متعدد بين أبعاد القيادة وثقافة الجودة الشاملة	281
26-4	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة ومقومات ثقافة الجودة....	284
27-4	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين القيادة ومقومات ثقافة الجودة...	286
28-4	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة وقيم ثقافة الجودة.	289
29-4	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة وقيم ثقافة الجودة..	291
30-4	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين القيادة سلوك الأفراد للجودة.....	294
31-4	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين القيادة وسلوك الأفراد للجودة....	296

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
2-1	شكل هرم ماسلو للحاجات.....	47
3-1	نموذج جامعة أوهايو.....	62
4-1	نمط القيادة حسب دراسات ميتشغان.....	64
5-1	شبكة الإدارية لــ بليك وموتون.....	66
6-1	شكل مقياس LPC لفيدلر.....	72
7-1	شكل مطابقة أسلوب القائد مع متغيرات الموقف لنظرية فيدلر.....	73
8-1	شكل العلاقة السببية في نظرية المسار-الهدف للقيادة.....	77
9-1	نموذج القيادة الموقفية هيرسي وبلا نشارد.....	81
10-1	الشبكة الإدارية لمفهوم الأنماط القيادية لــ لوليام ريدن.....	84
11-1	شكل يوضح وظائف القيادة.....	89
1-2	عملية إدارة الجودة الشاملة.....	127
2-2	شكل رموز خريطة سير العمليات.....	136
3-2	شكل يوضح مخطط عظمة السمكة.....	137
4-2	شكل يوضح مخطط باريتو.....	139
5-2	شكل نماذج لمخططات الانتشار.....	140
6-2	شكل خريطة مراقبة الجودة.....	141
7-2	شكل دورة ديمينج.....	144

1-3	شكل المكونات الأساسية لفاعلية القيادة.....	173
2-3	شكل يوضح التنقلات بين الحالات العاطفية.....	197
2-3	شكل أبعاد السلوك القيادي حسب يوكل.....	200
1-4	شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.....	217
2-4	شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اريس.....	223
3-4	شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة.....	225
4-4	شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR فرع سانياك.....	229
5-4	شكل رقم توزيع أفراد العينة حسب المنصب لكل مؤسسة	232
6-4	شكل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	235

مقدمة عامـــة

أولا: طرح الإشكالية

يعيش العالم اليوم عصر التقدم العلمي والتقني، ويصاحب هذا التقدم المتزايد حاجة المؤسسات لعمليات التغيير سواء في هياكلها التنظيمية، أو التقنيات التكنولوجية، أو في خصائص مواردها البشرية، فالتفاعل بين المؤسسة وبيئتها أصبح ضرورة من ضروريات بقائها واستمرارها، لذا وجدت المؤسسات الحديثة نفسها أمام حاجة ملحة تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة فأصبح التغيير سمة بارزة وملازمة للكثير من المؤسسات، وجزء من العملية الإدارية ووظيفة من وظائف القيادة.

لقد اطلقت جامعة هارفارد في منتصف القرن الماضي ثلاثة توقعات تتطبق على الوضع الاقتصادي الحالي. أولا، قالوا إنه ستحدث تغييرات في مجال عملك في العام التالي أكثر من أي وقت مضى. ثانيا، ستكون هناك منافسة في مجال عملك لأكثر من أي وقت مضى. ثالثا، ستكون هناك فرصة منافسة في مجال عملك أكثر من أي وقت مضى.[1]

حيث ان ادراك هذه التغييرات والتعامل معها والنظر اليها نظرة شمولية متكاملة تقديرا لأهميتها وتأثيرها على المؤسسات يعد من الأمور الهامة لنجاح المؤسسة والمجتمع. لذلك كان التغيير من أكبر التحديات التي تواجه مديري منظمات الاعمال كما أنه أصبح ضرورة من ضرورات البقاء.

ويأتي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها من أهم مداخل التغيير لتطوير المؤسسة وهو ما يتطلب القيام بإدارة هذا التغيير الذي يعد في ظل الجودة عملا قياديا مستمرا بهدف زيادة قدرة المؤسسة على ادخال تغييرات فيها للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة، فهذه الأخيرة التي لا

[1] Brian Tracy. How the best leaders lead: proven secrets to getting the most out of Yourself and others. New York: AMACOM, 2010, p3.

تنبثق من فراغ بل تكون في اطار واقع اجتماعي معين وفي ظل ظروف وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها عادات وتسيطر عليها تقاليد وتفرض على حركتها قيود ومحددات من خلال هيكل القيم ونظام الاتجاهات الاجتماعية السائدة، وبيان النظم والتشريعات والسلوكيات العامة المعلنة من جانب الأفراد في المؤسسة.

إن هذا المدخل يتطلب تغييرات كبيرة في العمليات وتعديل اتجاهات الافراد وإيجاد بيئة مقادة بالفرق بهدف الاستجابة للتغيرات، إضافة الى أن أي تغيير يجب ان يبدأ من القمة مع التزام كامل حتى يصل إلى المؤسسة ككل، ويدعم من قبل القيادة في النشاطات اليومية بغية الوصول إلى إرضاء الزبائن عن طريق ما تقدمه لهم من خدمات. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكسب زبونا وتحافظ عليه إلا من خلال التجديد المتواصل للمنتجات والخدمات والعمليات والوسائل الترويجية، وهذا من خلال تبنى مبدأ التحسين المستمر الذي يعد أهم مبادئ الجودة التي أصبحت في العصر الحالي ذات بعد ثقافي، فلكي تكون المؤسسة في وضع تنافسي جيد يجب عليها الاهتمام بثقافة الجودة لديها، والتي تتطلب عملية بناء و غرس هذه الثقافة بالتركيز بشكل كبير على مقاربة سلوكية للتغيير من قبل القيادة.

إن من أهم الأدوار التي تقوم بها القيادة هي تحديد الأهداف والتجديد وحل المشكلات وتحديد الأولويات، واضافة لذلك في ظل ثقافة الجودة تعمل القيادة على التغيير السلوكي عن طريق اقناع الاخرين والهامهم كما تمارس القيادة بالقدوة حيث انه يمكن لتغيير واحد في سمة سلوكية لمدير تنفيذي كبير أن يحدث تأثيرا مضاعفا إيجابيا يؤثر على سلوكيات عدد هائل من الموظفين فيضبط القادة سلوكهم وأداءهم وكأن الجميع يراقبهم، حتى لو لم يكن هناك من يراقبهم[1].

[1] Brian Tracy. op.cit, p5.

فمن خلال ما تم طرحه يكون موضوع هذه الدراسة هو بيان دور القيادة في بناء الجودة في المؤسسة، وسعيها الى استمراريتها بتأسيس وترسيخ لثقافة الجودة بمعناها الشامل.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤدي القيادة دورها في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما هو مستوى تبني القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات قيادة الجودة؟

2- هل نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مكن لثقافة الجودة؟

3- هل لقيادة الجودة دور في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وقصد الإجابة على هذه التساؤلات تم اعتماد الفرضيات التالية:

1- تتبنى القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات قيادة الجودة.

2- يساهم نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تأسيس لثقافة الجودة.

3- تؤدي القيادة دور فعال في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتتفرع عن هذه الأخيرة الفرضيات الفرعية التالية:

- لقادة الجودة دور فعال في بناء مقومات ثقافة الجودة الشاملة.
- لقادة الجودة دور فعال في نشر قيم ثقافة الجودة.
- لقادة الجودة دور فعال في تبني الأفراد لسلوك الجودة.

ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في مجموعة من النقاط نوجز منها ما يلي:

1- اقناع أصحاب القرار في المؤسسات بأهمية دور مدخل القيادة كأسلوب حديث في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة بتناوله موضوع الجودة.

2- ابراز دور كل من القيادة وثقافة الجودة الشاملة في تعزيز قدرة المؤسسة على التغيير والتنافسية والتكيف مع البيئة الحديثة لتحقيق الاستمرارية.

3- تعد القيادة وثقافة الجودة مجالات اهتمام العديد من المختصين في المؤسسات، كما أنها محل اهتمام الباحثين والدارسين على حد سواء فتتجلى أهمية الدراسة في الجانب العلمي لها حيث نتعرض بالدراسة والتحليل للإطار الفكري لموضوع القيادة وثقافة الجودة الشاملة.

4- تعتبر هذه الدراسة مقاربة مهمة للمؤسسة الاقتصادية في بيئة الاعمال الجزائرية لتطبيق القيادة للجودة كأسلوب إدارة حديث يمكن من مواجهة تحدي الجودة خاصة أنه أثبت فعاليته في تجارب عدة دول.

ثالثا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1- عرض الاطار الفكري والنظري لكل من القيادة وثقافة الجودة الشاملة كأسلوب إدارة حديث من حيث النشأة وسياسة وآليات وأدوات تطبيقه.

2- معرفة طبيعة القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور الجودة الشاملة، هل هي قيادة للجودة، من خلال معرفة طبيعة الرؤية وقيم الجودة وقيادة التحسين المستمر.

3- تحديد ومعرفة طبيعة ثقافة الجودة الشاملة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية.

4- تحديد دور القيادة للجودة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال معرفة وتحديد:

- دور قيادة الجودة في بناء مقومات ثقافة الجودة.

- دور قيادة الجودة في ترسيخ ونشر قيم ثقافة الجودة.

- دور قيادة الجودة في تبني واكتساب العاملين لسلوك الجودة.

رابعا: مبررات ودوافع اختيار الموضوع

للموضوع دوافع عامة وأخرى ذاتية جعلتنا نقدم على اختياره ندكر منها ما يلي:

- التخصص الدراسي القريب من الموضوع ورغبتنا الشخصية في تناوله.
- تشكل الجودة اليوم تحدي في حياة المؤسسة الحديثة لضمان استمراريتها وهو ما يتطلب القيام بعمل تغيير في جميع نشاطاتها، فنجاحه يتوقف على عمل القيادة بأساليب حديثة إبداعية وهي نتيجة رسالة الماجستير التي أردنا تأكيد نتيجتها في هذا البحث حيث التحسين المستمر للجودة يتوقف على الاتيان واضافة الأساليب الجديدة في كل العمليات وهو ما يتوقف على العمل الإبداعي والذي تعمل القيادة على تطويره.
- تحديد الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في احداث التغيير في المؤسسات وتبني الأساليب الإدارية الحديثة.

خامسا: المنهج المستخدم

لمعالجة إشكالية الموضوع واختبار فرضياته تم اعتماد المنهج الوصفي للتعرض إلى مكونات القيادة وثقافة الجودة الشاملة، و عرض مكانيزمات بناء ثقافة الجودة وكيفية ادارتها من قبل القيادة في المؤسسة الحديثة، وكذا توضيح دور القيادة في عملية البناء وترسيخ هذه الثقافة في التنظيم وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة في ظل الجودة مع عناصر ثقافة الجودة الشاملة، كما اعتمدنا على الملاحظة الخارجية البسيطة خلال تواجدنا في هذه المؤسسات خلال فترة التربص.

سادسا: الدراسات السابقة

تم التركيز على الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة في موضوع واحد قدر الإمكان فتحصلنا على الدراسات التالية.

***الدراسات العربية**

1- دراسة حسن رحاب التاج(2007): أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة، دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء بالسودان.

تلخصت أهمية البحث في إمكانية احداث التغير داخل المؤسسات انطلاقا من تأثير ثقافة الجودة الشاملة في تشكيل سلوك الأفراد في نجاح الجودة الشاملة، وقد هدفت الدراسة إلى ابراز واقع دور القيادة في مؤسسات الاعمال بالسودان عامة وفي المؤسسة القومية للكهرباء خاصة وتأثير ثقافة المؤسسة في بناء القيادة الفاعلة.

تم توصل البحث إلى وجود معوقات لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة حيث التركيز على الجودة بصفة مؤقتة وضعف الثقافة التنظيمية الموجودة الداعمة للجودة الشاملة.

2- دراسة برهان الدين السامرائي(2012): دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وأهم التحديات التي تواجه تطبيقها والمعوقات وفوائد تطبيقها في الادارات المختلفة. وخلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق مبادئ وأسس ادارة الجودة الشاملة وأهمية الدعم المقدم من قبل القيادة العليا للعاملين من أجل تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكذلك الدور الكبير لمشاركة العاملين في صنع القرار والاهتمام بتدريبهم والاهتمام بالعملية التحسين المستمر واهمية التركيز على الزبائن من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

3- دراسة ربيع المسعود (2014): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي ظل قيادة ذات سلوك إبداعي بصفة خاصة، والكشف عن مدى ادراك أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة، التغيير، التمكين، الفكر الإداري الإسلامي، وأثرها على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك البركة الجزائري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى ادراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي، الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، التمكين كما أظهرت الدراسة أثر مرتفع لبعد التغيير وأثر متوسط لبعد الفكر الإداري الإسلامي، وأثر منخفض لبعد التمكين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- بوزيان أم كلثوم (2017): تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى البحث في دور التمكين للعاملين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والبحث عن درجة العلاقة بين المتغيرين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بنسب مختلفة، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

5- بولجنيب الهام (2018): سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية الجزائر.

جاءت الدراسة لتحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة وتقدير درجة أهمية هذه السمات من وجهة نظر إطارات بعض المؤسسات الصناعية الوطنية المتبنيه لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الأيزو كنموذج.

وقد خلصت الدراسة إلى تحديد السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بناءا على درجة أهميتها انطلاقا بالسمات العقلية ثم السمات الاجتماعية والسمات الجسمية وصولا إلى السمات الانفعالية.

***الدراسات الأجنبية**

6- دراسة

Serafimovis & Ristova (2006) : The Impact of leadership on achieving Total quality management

تجسد هدف الدراسة في تأثير القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهمية وأسباب فشل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك دور وتأثير كبير للقيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن تطبيقها في المؤسسة يعتمد على مدى قدرة الإدارة العليا والدوافع التي تحفزها على تطبيق هذه المبادئ.

7- دراسة

Thaddeus Litie Njie & al (2008): Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation

اهتمت هذه الدراسة بالتزام الإدارة العليا بتمكين العاملين لتطبيق ادرة الجودة الشاملة باعتبارها أهم مبادى إدارة الجودة الشاملة، انطلاقا من دورها في تهيئة مناخ تنظيمي لتنفيذ الجودة الشاملة التي تتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى إظهار دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة ورضا الزبون من خلال التزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين من خلال تفويض السلطة واتخاذ القرار، كما توصلت كذلك إلى أن التمكين يؤذي الى تغيير في الهيكل التنظيمي حيث المسؤولية مشتركة بين المديرين والعاملين، كما خلصت الدراسة بأن التمكين والرضا الوظيفي من مهام كبار القيادات الإدارية.

8- دراسة

Patanjalt Pandey (2013): The Role of Leadership in implementing total quality management (TQM) in higher education.

جاء موضوع هذه الدراسة حول دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ماهي الأنماط القيادية وملامحها الأكثر تأثيرا ونجاحا في تطبيق الجودة الشاملة، وقد بينت الدراسة أن هناك دور مهم للقيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومن أبرز الملامح المهمة هو تدريب العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في صنع القرار من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن الدراسات السابقة ساهمت في تشكيل المعلومات حول متغيرات الدراسة وأنها ركزت كلها على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وليس ثقافة الجودة الشاملة، وان تطرقت بعضها لموضوع ثقافة الجودة فإنها لم تربطها بالقيادة، وقد تميزت دراستنا هذه عن كل الدراسات السابقة أنها تناولت القيادة بشكل عام في جميع مستويات المؤسسة في اطار الجودة حيث ركزت على القيادة للجودة، وعلاقتها ببناء الجودة الشاملة وهذا ما تشترك فيه مع الدراسات السابقة وعلاقتها بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية تميزا.

سابعا: هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة المناسبة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي:

- يتناول الفصل الأول القيادة طبيعتها ومكانتها في التنظيم حيث شمل الاطار العام للقيادة من مفهومها وتطورها عبر مراحل الفكر الإداري، فنظرياتها وصولا إلى أهميتها وفعاليتها.
- أما الفصل الثاني فنتناول فيه استراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة في التنظيـــم، من حيث المفهوم التطرق للجودة والجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية في ظل فلسفة الجودة ونظامها العملي مع التعرض بشيء من التفصيل لأدوات ومعايير الجودة الشاملة.
- وفي الفصل الثالث نتطرق فيه الى القيادة والتغيير للتحول الى ثقافة الجودة الشاملة من خلال التعرف على ثقافة التنظيمية والتغيير وقيادة التغيير الثقافي وصولا إلى القيادة وبناء ثقافة الجودة في محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة.
- أما الفصل الرابع فهو عبارة عن اسقاط للجزء النظري للدراسة على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك عن طريق تخصيص استبيان موجه لعينة المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة ليتم اعتماد التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي للتحقق من فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: القـــيادة، طبيعـــتها ومكانتها في التنظيم

الفصل الأول: القيادة، طبيعتها ومكانتها في التنظيم

مقدمة الفصل:

ترتبط قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وحفاظها على استقرارها في بيئة سريعة التغير ارتباطا كبيرا بطبيعة القيادة، التي تتحكم في قدراتها البشرية والمادية وقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وقدرة القائد على متابعة التغيرات المختلفة وانتهاج أسلوب قيادي لإدارتها، وقد اهتم الكثيرين بفكرة القيادة في التنظيم عبر عدة مراحل، وتم دراسة الظاهرة في جوانبها المختلفة وما فيها من أهمية كمنظور يهتم بأداء الافراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم. وهو ما يمكن الإحاطة به من خلال مفهوم وطبيعة القيادة في الفكر الإداري مع عرض شامل لنظرياتها وصولا الى أدوارها وفعاليتها في التنظيم.

المبحث الأول: مفهـــوم القـــيادة

يعد مفهوم القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وقد عرفت الكثير من المعاني والرؤى في محاولة لإعطاء تفسير دقيق للظاهرة التي ارتبطت بأدوات وعناصر الإدارة. وفي هذا المبحث سيتم التعرف على أهم تعاريف القيادة، القوة والسلطة، علاقة القيادة بالإدارة، وأهمية القيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة

قدمت تعاريف عديدة لتفسير حقيقة القيادة والوصول الى معنى لوصف الظاهرة ولتحقيق معالجة الموضوع بشكل واسع سنعرض فكرة القيادة لغة واصطلاحا.

أولا: لغـــة

في قاموس اللغة العربية لابن منظور لسان العرب، القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.[1]

والمعنى الاشتقاقي للقيادة تعود جذورها إلى الفكر اليوناني القديم لكلمة " leadership" التي تعني أن يفعل أو يقوم بمهمة ما لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه "Archan " بمعنى يقود أو يحكم.

ومصطلح قـــيادة "leadership " كلمة أخذت من المفردات اللغوية المشتركة وأدخلت على المفردات اللغوية الفنية العلمية دون تحديد معناها بدقة، لذلك فهي تحمل دلالات عديدة بسبب غموض في المعنى. وكذلك بسبب استعمال ألفاظ أخرى لوصف الظاهرة مثل: القوة power

---

1 جمال الدين ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، الطبعة1، المجلد 12، بيروت: دار صادر. 2000، ص315.

والسلطة Authority، إدارة أعمال Management، إدارة Administration، رقابة Control، وإشراف Supervision.[1]

ومصطلح "leadership " أصله أنجلوسكسوني، أنشأ من الفعل "led "، قيادة وجاء من الإنجليزية القديمة ارتبط معناه بمعنى فعل السفر، وفي الترجمة الفرنسية يعني القود والقيادة* تكون على رأس وفي مقدمة الشيء، وقد اختلف معناها مع الوقت باختلاف السياق الذي يتم فيه استعمال هذا المصطلح نظرا لاختلاف السياق الثقافي الذي يستعمل فيه[2].

ثانيا: اصطلاحـــا

حسب إطلاع الباحث فكرة القيادة واسعة، لا نستطيع أن نحددها بتعريف واحد، فهي فكرة مفتوحة على تعريفات وتفسيرات عديدة لا يوجد حولها إجماع، فكل الباحثين و الدارسين لموضوع القيادة عادة ما يعرفون القيادة حسب منظورهم الشخصي، واختلاف ذلك من فترة زمنية إلى أخرى، وقد ارتبط مفهوم القـــيادة بأبعاد عدة، فهناك بعد السمات والسلوك والتأثير وأنماط التفاعل وعلاقات الدور الوظيفي، ومكانة موقع إداري ما، ولا يوجد تعريف واحد صحيح دون غيره من المعاني الأخرى وسنتطرق إلى عدد من هذه التعاريف في ما يلي:

- يرى ستوجديل Stogdills 1950م، انه يمكن اعتبار القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة في جهودها نحو تحديد الأهداف وتحقيقها.[3]
- وعرفها همفيل وكورن Hemphill et Coons 1957م، القيادة هي سلوك لشخص ما

---

1 Yukl Gary, Leadership in Organizations. 7th edition. New Jersey- USA: Prentice –Hall Inc. 2008, p2.

* مصطلح القيادة دخل قاموس اللغة الفرنسية منذ منتصف القرن العشرين، وكان تعريفه يشير إلى موقف التميز والهيمنة لـــ: منتوج، أو تكنولوجيا أو مؤسسة في قطاع ما من جهة أو إلى وظيفة من خلال الدور الذي يؤديه قائد المؤسسة من جهة أخرى

2 Eric Jean Garcia, leadership. 1er edition. Bruxelles: Group De Boeck. 2011, p19.

3 Bass, B. M Stogdills, Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: free Press. 1981, p03.

يوجه أنشطة الأفراد تجاه تحقيق أهداف مشتركة.[1]

- عرفها برنتيس Prentice 1961م، القيـــادة هي إنجاز الهدف من خلال توجيه الأفـــراد المساعـــدين، وهي الحرص بنجاح على الأفراد التابعين لتحقيق غايات معينة. [2]
- القـــيادة كما عرفها تنانبوم Tannenbaum واخرون هي تأثير بين الأشخاص، يمارس في موقف ما ويوجه، من خلال عملية الاتصال تجاه تحقيق هدف أو أهداف محددة.[3]
- وعرفها ستوجديل لاحقا بأنها المبدئة وصيانة البنية أو التشييد في ترقب وتفاعل.[4]
- واختصر هولندر Hollander 1978م، القيادة في عملية التأثير بين القائد وآخرين هم التابعين.[5]
- القيادة حسب روش وبالينغ Rauch et Behling، هي عملية التأثير على مجموعة تجاه تحقيق الهدف.[6]
- أما بينيس Bennis 1985م، فعرف القـــيادة هي وظيفة لمعرفة ذاتك أولاً، وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لإدراك إمكانياتك القيادية.[7]
- في حين عرفها اخرون، القيادة هي محاولة التأثير على أنشطة التابعين من خلال عملية

---

1 Hemphill, J.K ET Coons, A.E Development of the leader behavior description Questionnaire. INR. M Stogdill and A. E. Coons, Ohio State University, 1957, p06.

2 Prentice. W.C.H, Understanding leadership. Harvard Business Review. September/ October. Vol. 39 N° 5. 1961, p143.

3 Tannenbaum, R.Weschler, I.R et Massarik, F. Leadership and organization. New York: McGraw-Hill. 1961, p24.

4 Stogdill. R. M, Handbook of Leadership; a survey of literature. New York: 1974, p411.

5 Hollander, E.P. Leadership dynamics: A practical guide to effective relationship. New York: Free press. 1978, p01.

6 Rauch, C.F et Behling, O. Functionalism: Basis For an alternate approche to the study Of Leadership. In. J.G. Hunt, D.M.Hosking, C.A Schricheim, and R. Stewart. New York: Pergamon Press. 1984, p46.

7 محمد سرحان المخلافي: القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. ط1. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. 2009، ص26.

الاتصال نحو تحقيق هدف أو بعض الأهداف.[1]

وهكذا نكون قد اخدنا الجزء القليل فقط لتعاريف القيادة، ولو حاولنا التطرق لكل التعاريف المتعلقة بالقيادة لما انتهينا نظرا للعدد الكبير لها، ومما سبق يمكن الوقوف على أهم العناصر التي يجب توفرها لوجود القيادة وهي:[2]

1- وجود تابعين أي الفرد أو الافراد الخاضعين للتأثير

2- قبول الخضوع والانقياد من طرف التابعيين للقائد المؤثر

3- التأثير ويظهر من خلال الاتصال بين القائد والتابعين

4- سلوك القائد وقدرته على مساعدة الجماعة للوصول إلى الأهداف المرغوبة باستعماله قدراتهم القصوى

5- العنصر الأخير مرتبط بالحصول على تأييد الجماعة للأن القــادة الحقيقيون هم من يعملون على كسب وتأييد الجماعة

وبالنظر إلى ما سبق يمكن قبول فكرة القيادة على أنها القدرة على التوحيد والتأثير في الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة، هذا ونرى من التعاريف السابقة أنها ركزت على عدة جوانب مختلفة لكنها اشتركت في عملية التأثير حيث تعتبر جوهر العملية القيادية، والتي تتمحور حول كيفية اقناع الناس بتحقيق الأهداف، وهذه الأخيرة تكون بشكل معنوي أو بشكل أخلاقي كما يلي:[3]

- التأثير المعنوي يتم عن طريق توجيه الأفكار وسلوك الأفراد عن طريق إذابة وتغيير نظام

1 Donelly, J. H., Ivancevich, J. M. & Gibson, J. L. Organizations: behaviour, structure, Processes 5th ed. Plano, Texas: Business Publications Inc.1985, p362.

2 Sekiou Lakhdar et Autres, gestion des ressources humaines. 2em éditions. Canada: De Boeck. 2001, p402.

3 Frédérique Alexandre Bailly et Autres, Comportement Humains et management. 4eme Édition. France: Person France. 2013, p230.

القيم لديهم

– التأثير الأخلاقي يتم عن طريق توجيه أفكار وسلوك الأفراد عن طريق اللعب على العواطف وتتمحور عملية التأثير حول قدرة القائد على تغيير سلوك الأفراد وهذه القدرة يكون مصدرها القوة والسلطة التي يتمتع بهما القائد عن غيره من الأفراد وسنحاول التطرق للمفهومين في النقطة التالية.

المطلب الثاني: القوة والسلطة

القوة والسلطة في المؤسسة مفهومان محوريان لممارسة القيادة، وقويان حيث يستطيعان زيادة الفعالية والإنتاجية أو انقاصهما ومن خلالهما تحدد المؤسسة توجهاتها الاستراتيجية عن طريق ممارستهما في اتخاذ القرار، ونظرا لتداخل المفهومين سنقوم بتوضيح معنى كل منهما في ما يلي:

أولا: القوة: هي مقدرة الأفراد (الذين يحوزون على القوة) على الحصول على النتائج التي يرغبون فيها[1]، ويرى مينتزبرغ Minetzber أنه يمكن تعريف القوة بشكل بسيط على أنها القدرة على التحكم في عمل الآخرين أو التـــأثير في مخرجات التنظيم[2]، كما أنها التأثير المقصود في معتقدات الأفراد وشعورهم وسلوكهم، والقوة الكامنة هي المقدرة على الفعل دون القيام بذلك، أما القوة النشطة فهي القيام بذلك فعليا، ويقوم فرد ما بممارسة القوة على فرد آخر وصولا إلى الإذعان الكامل الذي يرغب فيه.[3]

1 Salancik. Gerald, Pfeffer Jeffrey, Who Gets power-and How They Hold on To It: A Strategic- Contingency Model of Power. Organizational Dynamics. American Management Associations: 1977, p03.
2 Mintzberg Henry, Power In and Around Organizations Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1983, p04.
3 Fraench. Wendell L, Bell. Cecil H, Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 5th Edition, USA: prentice Hall. 1995, p40.

وقد ميز ماك سولند Mc celland بين وجهين للقوة: هما الإيجابي والسلبي، حيث يتصف الوجه السلبي للقوة بالنزعة للسيطرة على الآخرين وإذعانهم له، أما الجانب الإيجابي لها فيتصف بنواح اجتماعية، مثل المبادرة، والتأثير والقيادة، وهو يهدف إلى تمكين الآخرين من تحقيق أهدافهم سواء كانت فردية أم اجتماعية.[1]

ويكاد يتفق المفكرون على ان مصدر قوة القادة لها علاقة بالأهداف المنتظرة من ممارسة القوة وقد حدد كثير من ممارسي الإدارة مصادر وأنواع قوة القائد او المسير واشهرها نظرية كل من Johne French and Bertram Raven التي حددت مصادر وأنواع القوة في المؤسسات في ما يلي:[2]

1- قوة التحفيز أو المكافأة Reward Power: تعتمد على قدرة القائد على منح ومكافأة الأفراد الآخرين، الذين يؤمنون بأن الطاعة سوف تقود إلى الحصول على الحوافز المختلفة، كالنقد والترقية، الاعتراف والتقدير

2- قوة الاكراه Corrective Power: يعتمد القائد على عنصر الاكراه لتغيير سلوك الأفراد بالاعتماد على التخويف للإخضاع الأفراد إلى أوامره أو معاقبتهم بأحد الأساليب كالحرمان من مكافأة الاجر، او عمل إضافي .....الخ

3- القوة الشرعية Legitimate power: تعتمد على القواعد، القيم، الاعتقادات التي يطيعها الأفراد في المؤسسة، فيعتمد القائد على هذه السلطة المخولة له بحكم منصبه في التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين، باعتبارهم مجبرون على طاعته الذي يأخذ شكل تنظيم سلمي بحكم شرعية القوة المتحصل عليها من المنصب وتظهر هذه القوة في قوة المكافأة، والقوة القسرية.

1 John. A. Wagner et John R. Hollenbeck, Organization behavior: secuiring competitive Advantage. Taylor et Francis. 2010, p215.
2 Ibid, p217.

4- قوة الارتباط أو الجذب Referent Power: تستند هذه القوة إلى الصفات الشخصية للقائد وتأثر واعجاب الآخرين به، وهو ما يجعله محل اعجاب واحترام من طرف الآخرين لوجود تقاطعات بين القائد والآخرين وانجذابهم له، ويكون مصدر هذه القوة لدى القائد إلى الكاريزما التي يتمتع بها القائد عن غيره من الأفراد.

5- قوة الخبرة Expert Power: تكون هذه القوة عن طريق تراكمات الخبرات السابقة والمعرفة، الموهبة والمهارات، التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في الآخرين، فهي تعتمد على خبرة المجال أو التخصص الذي يتقنه الفرد دون غيره مما يجعله محل طاعة من قبل الآخرين.

ومما سبق يتضح أن مصادر القوة متعددة الا أنه عند ممارستها تتم بشكل رسمي أو غير رسمي، فالجانب الرسمي من خلال قوة الشرعية وقوة التحفيز والمكافأة، قوة الاكراه وقوة المعلومة، أما الجانب غير رسمي فيتجسد في قوة الخبر وقوة الارتباط والجذب وقوة الكاريزما.[1]

ثانيا: السلطة: ترتبط السلطة بالحق في اتخاذ القرارات من أجل توجيه الآخرين من خلال اصدار الأوامر والتعليمات، وارتبط مفهومها بالشكل الهيكلي للتنظيم فعرفت من قبل البعض:

بأنها قدرة فرد ما على اتخاذ قرار بشكل انفرادي عن طريق السيطرة الشرعية، وفي هذه الحالة يتم ممارسة القوة بشكل شرعي دون مراعات رغبة الجماعة [2]. كما تعرف السلطة بأنها نتيجة لتطور القواعد والإجراءات التي تسمح بممارسة القوة، وضمن هذه المقاربة تكون المؤسسة مهيكلة بعدة تقسيمات وتوزيع نشط للقوة بين الوحدات والأفراد[3]، وبالتالي يتم توزيع

1 Jennifer M. George, Gareth R. Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition, New Jersey. USA: Person Education. 2012, p373.

2 Samuel Josine et Sophie, landerieuux-kartochian. Organisation et management D'entreprise. Paris: Gualino Éditeur. 2008, p73.

3 Mary Jo Hatch, Théorie des organisations. Bruxelles: De boeck 1er édition. 2005, p299.

السلطة وفق الهيكل الرسمي للمؤسسة والتي تأخذ اتجاه تتسلسلي من أعل الهرم إلى أسفله في التنظيم.

وعليه يمكن القول بأن القوة اشمل من السلطة حيث تظهر السلطة كأحد فروع نتيجة لممارسة القوة، الا ان القائد يحتاج الى كل من السلطة و القوة، حيث خلصت بعض الأبحاث إلى أن " السلطة دون قوة تضعف وتحبط القائد والقوة دون سلطة خطر كبير على النظام السلطوي" [1]، الا ان الشيء الأهم بالنسبة للقائد هو استخدام القوة او السلطة للوصول الى التأثير المطلوب في الاخرين، سواء كان مصدر هذا التأثير الخصائص القيادية أو من التنظيم الرسمي أو الادرة وسنتناول في النقطة التالية فكرة العلاقة بين القياد والإدارة.

المطلب الثالث: القيادة والإدارة

تحتاج فكرة القيادة إلى إعطائها تحليلات جديدة كلما ارتبط مفهومها بمفاهيم أخرى كالإدارة نظرا لمفهومها الواسع، فقد تناول الكثير من الكتاب المهتمين بالقيادة والإدارة العلاقة بينهما، من خلال التطرق إلى معنى القيادة والإدارة وكدى مهام كل من القائد والمدير، ففكرة القيادة كما تم التطرق إليها سابقا في المطلب الأول من هذا المبحث تتمحور حول عملية التأثير، أما الإدارة بشكل عام فتعرف على أنها مجموعة من التقنيات التي ترتبط بالوظائف الإدارية التي تأسست في عهد الإدارة الصناعية، ومن تم يظهر جدال حول ما إذا كان المفهومين متطابقين أو مختلفين في المعنى والممارسة، ولذلك سنتطرق الى اهم ما تناوله المفكرين في هذه النقطة.

فيرى بعض الكتاب مثل بنيس ونانوس 1985م، زلانزينك 1977م، بأن القيادة مختلفة عن الإدارة مع وجود بعض التعاضد الحصري أو الخاص بينهما، والفرق الاكثر تطرفا ينطوي على أن القيادة والإدارة لا يمكن القيام بهما من قبل شخص واحد، وبعبارة اخرى فبعض الأشخاص

1 Eric-Jean Garcia, leadership, perspective sur l'Exercice Du pouvoir Dans les Entreprises. 1er édition. Bruxelles: De Boeck. 2011, p41.

مديرون وبعضهم قادة[1]، حيث "قدم هؤلاء صفات مختلفة لكل من القادة والمدراء، فيرون بان المدير يركز على الاستقرار، الانضباط، الكفاءة، غير شخصي، يتجنب المخاطرة ويركز على النتائج القصيرة، أما القادة فيركزون على قيم المرونة، الابداع، التكيف، كما يهتمون بالأفراد وتحصيل النتائج الاقتصادية ولديهم نظرة طويلة المدى فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات كما يرون بأن:

- المديرون حريصون على كيفية القيام بالأفعال للحصول على الأشياء، ومحاولة دفع الاخرين نحو الاداء الأفضل
- القادة يتحسسون ويشعرون بما يريده الآخرون ومحاولة اقناعهم للقيام بالأعمال التي يريدونها"[2]

ويركز ابرهام زلانزينك 1992م في مقال له بعنوان "المسيرون والقادة" على أن المسيرون والقادة ينتمون إلى فئتين مختلفتين من الأفراد، فأهداف المسير هي ثمرة ضرورة الحاجة دون التعبير عن الرغبة وشيء ممتاز لإضعاف الصراع بين الأفراد والخدمات ومحاولة إرضاء كل الأطراف مع ضمان السير الحسن للنشاط اليومي، وخلاف للمدير فالقائد يكيف اتجاهات الأفراد بصفة أكثر شخصية وفعالة نحو تحقيق الأهداف فهم يبحثون عن فرص وامكانيات النجاح والهام الموظفين، وتدعيم ابداع المؤسسة ذاتيا من خلال الطاقات الموجودة فيها بالمحافظة على علاقات وثيقة مع الموظفين والمتعاملين[3].

1 Gary-Yuki, op.cit, p06.
2 Ibid, p07.
3 Zaleznik Abraham, « management et leadership. En quoi sont-ils différents ? ». In Harvard business Review. Leadership, préface de Franck Riboud. paris: édition D'organisation.1999, p62.

أما في مدارس أخرى مثل (جون كوتر1988، باص1990، هيكمان1990، مينتزبرغ1991)، يرون بأن كل من القيادة والإدارة متميزين في العمليات والأدوار، لاكن لا يرون بأن القادة والمسيرين ينتمون إلى فئات مختلفة من الناس، وتعريف العمليتين يختلف إلى حد ما حسب كل كاتب

فمثلا هنري مينتزبرغ 1973م، يصف القيادة كواحدة من الأدوار الإدارية العشرة التي يقوم بها المسير، ويحدد دور القيادة في تحفيز المرؤوسين وخلق ظروف مواتية لإنجاز العمل والادوار التسعة المتبقية مثل: مخصص الموارد، المفاوض، فهي تنطوي على مسؤوليات الإدارة المتميزة، ولكن ينظر إلى القيادة باعتبارها الدور الإداري الضروري إلى أن تسود الأدوار الأخرى.[1]

كما يرى جون كوتر في مقال له بعنوان معنى القيادة 1997م، بأن القيادة والإدارة ضروريان لنجاح المؤسسة في ظل تعقيدات البيئة الحالية ويشرح الارتباط الموجود بينهما انطلاقا من فكرة ان الإدارة تدير التعقيدات، فهي تهتم بتطبيق الإجراءات والتعليمات الضرورية بشكل سريع استجابة لتلك التعقيدات التي عرفتها المؤسسة في القرن العشرين في حين تدير القيادة عملية التغيير،[2] وبالتالي انصب تحليله على الوظائف كما في الجدول التالي:

1 Gary-Yuki, op.cit, P07.

2 John Kotter, qu' est-ce que le leadership. in Harvard Business Review. leadership, Préface de Franck Riboud. paris: édition d'organisation. 1999, p40.

جدول رقم 1-1: مقارنة بين القيادة والادارة

	القيـــادة	الإدارة
وضع خطـــة	**استقرار والتوجيه:** تطوير رؤية للمستقبل، غالبا تكون للمدى البعيد، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الرؤية.	**التخطيط والميزانية:** تأسيس طرق وخطوات جزئية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.
تطوير علاقـــات الأفراد لبلوغ الخطة	**توحيد الافراد:** التواصل وتوجيه الافراد عن طريق الكلمة والفعل مع جميع المتعاونين كالتأثير وخلق الفرق والتحالفات، لفهم الرؤية والاستراتيجية والحصول على المصداقية.	**التنظيم والتوظيف:** بناء هياكل لتحقيق خطة توظيف، بحيث تستجيب تلك الهياكل وتنطبق مع الافراد، تحمل المسؤولية، لتنفيذ الخطة، وضع سياسات واجراءات لقيادة وتوجيه الافراد وخلق أساليب أو أنظمة لمراقبة التشغيل.
التـــنفيـــذ	**التحفيز والالهام:** تنشيط الافراد للتغلب على السياسات الصعبة كالبيروقراطية وعوائق التغيير، عن طريق تحقيق الرضى التام الذي غالبا غير محقق لحاجات الافراد.	**الرقابـــة وحل المشاكل:** مقارنة النتائج بالمخططات الجزئية، والوقوف على الانحرافات، ومن تم وضع خطة ولتنظيم حل المشاكل والانحرافات.
النـــتـــائج	**احداث التغيير:** تتم في كثير من الأحيان بدرجة مثيرة، وتكون لديه القدرة على احداث تغييرات مهمة للغاية مثل (منتوج جديد يلبي احتياجات الزبائن، ووضع مقاربة جديدة لعلاقات العمل تساعد على خلق تنافسية للمؤسسة)	**احداث درجة من التنبؤ والتنظيم** ولديه قدرات على إعطاء نتائج باستمرار لمختلف الأطراف ذات المصلحة مثل(الزبائن، متوفر في الوقت اللازم، للمساهمين، تحضير الميزانية)

Source: John. P. kotter, a force for change "How leadership differs from Management". New York: the free press. 1990, p06.

فحسب كوتر وظائف القيادة تقابل وظائف الإدارة التي تشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، فمثلا الاستقرار والتوجيه في القيادة يقابل التخطيط والميزانية في الإدارة، ومن تم القيادة تنطوي على تطوير رؤية للمستقبل واستراتيجية للتغيير، في حين الإدارة تركز على تطوير طرق جزئية وجداول زمنية وتخصيص الموارد الازمة[1]، وهكذا يتم مقارنة الوظائف الأخرى الا انه يغلب صفة الإدارة في معظم المؤسسات الحديثة ويرى أنه يجب تطوير ممارسة القيادة فيها من خلال تطوير الافراد عن طريق الاختيار الجيد للكفاءات والتكوين، بحيث يؤدي معظم الافراد فيها دور القيادة، ويتوصل في الأخير الى ان القيادة القوية مقابل الإدارة ضعيفة خطر على المؤسسة، كما ان الإدارة القوية مقابل قيادة ضعيفة خطر على المؤسسة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تجمع بين القيادة القوية والإدارة القوية، فكل منهما يكون مصدر توازن الآخر[2].

مما سبق يتضح بأن تحليلات المفكرين حول القيادة والإدارة شملت في معظمها التركيز على المعنى والعمليات، والأدوار ولم تحمل ما يدل نفي فكرة لأخرى أو الجزم بصحتها او خطئها، ومن تم نرى بأن القيادة والإدارة مستقلين عن بعضهما من جهة ومكملين لبعضهما من جهة أخرى، الا ان ظهور الجدل واحتدامه بين القيادة والإدارة كان نتيجة للتغيرات التي عرفتها المؤسسة عبر مختلف المراحل وتطور الإدارة واختلاف أهدافها وأدوارها وظهور القيادة بأدوار حديثة تستجيب لمتطلبات المؤسسات الحديثة، وهو ما أدى إلى تعاظم دورها واحتلالها مكانة بالغة في حياة المؤسسة وهذا ما سنتناوله في النقطة التالية.

1 John R, Schermerhorn, ET autre. Comportement humain et organisation. Paris: village Mondial. 3eme édition. 2002, p496.
2 John kotter, op.cit, p41.

المطلب الرابع: أهمية القيادة

ارتبط مصطلح القيادة بظاهرة الجماعة في جميع الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومنها المؤسسة باعتبارها تتشكل من جماعات عمل، حيث تعد مرجع لنجاحها من عدمه لاسيما في ظل البيئة الحالية ولقد اجمع العديد من مفكري الإدارة على أهميتها.

ففي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم "اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم"[1]، دلالة على ضرورة القيادة للجماعة أينما وجدت وفي شتى المجالات، كما عبر نابوليون عن الشعور بأهمية القيادة بمقولته الشهيرة "أن يكون لك جيش من الأرانب يقوده أسد أحسن من جيش من الأسود يقوده أرنب"[2].

إن تعاظم دور القيادة في المؤسسة كان نتيجة لتطور الفكر القيادي من مرحلة إلى أخرى وتغير شكل المؤسسة نتيجة لتغير البيئة وهو ما فرض عليها تغيير أسلوب إدارتها فتحولت من إدارة مركزية ونمط وحيد في التسيير إلى إدارة لامركزية وأشكال تسيير متعددة قائمة على مفهوم العمل الجماعي تم فيها الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الأفراد وصولا إلى قيادة الأفراد وهو العمل القائم على تحفيزهم وحشد هممهم الشيء الذي يحتاج إلى صفة قائد الذي يملك قوة التأثير.

إن الدراسات الاستقصائية منذ سنة 1920م بدأت توضح أهمية القيادة، حيث ساهمت التقارير الإيجابية للمرؤوسين عن مواقف الرؤساء اتجاه مرؤوسيهم في رضى المرؤوسين، مقابل مواقف إيجابية للموظفين اتجاه المشرفين والتي كانت لها علاقة بإنتاجية فرق العمل، وهو ما دعم فكرة

---

1 فتح الباري: شرح صحيح البخاري للحافظ ابن حجر العسقلاني، الطبعة 1 المصححة الأطرف، بيروت، 2000، ص15.

2 Bass et Stogdills, Handbook of Leadership: Theory. Research and Managerial Application by: Bernard Bass. Third edition. New York: free press. 1990, p06.

أن القادة يصنعون فرقا واختلافا في مرؤوسيهم في الرضى والأداء، كما يصنعون فرقا في منظماتهم بإحدى النتيجتين النجاح أو الفشل، وتم العمل على تقدير عدد من لهم صفة قاده في الولايات المتحدة الامريكية وقد لاحظ جردن Garden 1986م، أنه على الرغم من أن فئات عديده كأصحاب الأسهم والمسيرين والموظفون الرسميون في وظيفة يمكنهم من القيام بذلك إلا أنهم لا يعملون بالضرورة كقادة، وقد تضاعف عدد القادة إلى مليون شخص في الولايات المتحدة ليصبحوا صناع سياسة عامة، أو في مجال المؤسسات الخيرية، والمؤسسات الخاصة، ومع تسارع معدل نمو المؤسسات والاقتصاديات عقد منحى متطلبات نمو وشروط القيادة، وأصبح الاهتمام منصب على ما إذا كان الشخص ذكي بما فيه الكفاية لبناء هذا المؤشر وبالتالي ظهرت القيادة باتجاه صعود حاد أكثر من أي مؤشر أو معدل نمو في السياسة الاقتصادية[1].

ومن تم فقد احتلت القيادة مكانة بارزة في حياة المؤسسة الحديثة من خلال الوظائف التي تؤديها باعتبارها المحرك والمعدل لسلوك الأفراد في المؤسسة والأداة الأنسب لإحداث التغيير وقيادته وهو ما جعل الكثير من المفكرين يبحثون في دور وطبيعة القيادة.

المبحث الثاني: طبيعة القيادة في الفكر الإداري

تبلورت فكرة القيادة التي نعرفها اليوم عبر عدة مراحل وجاءت ملازمة لتطور المؤسسة ونظريتها، حيث عرفت عدة مقاربات باختلافها من مرحلة إلى أخرى، وكي نتعرف على طبيعة ومكانة القيادة خلالها، سنتطرق هنا لنظريات الإدارة التي جاءت بعد الثورة الصناعية التي عرفتها أروبا خلال القرن التاسع عشر حتى يومنا هذا والتي تشكل المقاربات غير الاقتصادية للمؤسسة.

[1] Bass et Stogdills, op.cit, p06-07.

المطلب الأول: في المدرسة الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات و تعتبر هذه النظريات نتاج تفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، و يعتبر كل من الأمريكي تايلور Taylor و الفرنسي فايول Fayol من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية école classique du management، إضافة إلى أعمال كل من لورجوليك Luther.Gulick وليندول اوريك l.urwick في الولايات المتحدة وعالم الاجتماع ماكس وبر max weber في ألمانيا[1]، وكل من جانت Gantt وجلبرت Gilbreth الذين ساهموا في تطوير نظريات الإدارة وتمثلت أعمالهم في محاولة البحث عن نماذج أساسية عقلانية مناسبة لتحسين فعالية المؤسسة، وتركزت أعمالهم على مستويين، الأول يخص الإدارة العلمية خاصة من طرف (تايلور، جلبرت، جانت) حيث تمحورت أعمالهم حول كيفية زيادة إنتاجية العامل، والثاني الإدارة العامة من طرف (فايول، ماكس ويبر)، حيث اهتموا بالتنظيم العام للمؤسسة ووسائل زيادة الفعالية[2] لذلك سنتطرق إلى كل من حركة الإدارة العلمية وحركة الإدارة العامة و حركة البيروقراطية.

أولا: حركة الإدارة العلمية: تأسست نظرية الإدارة العلمية رسميا سنة 1911م، من طرف صاحبها فردريك تايلور* بإصداره كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" والذي اهتم بدراسة علم العمل ومحاولة تطبيق منهجية علمية للوصول إلى طريقة مثلى لتنفيذ المهام والتي اطلق عليها " one

---

[1] Gérard charreaux et jeaun-pierre piltol-belin: les théories des organisations P4.in Http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/THORGA87.pdf, Consulté le 08/11/2016 a' 15 :06.

[2] Stephan Robbins et David Decenzo, Management " l'essentiel des concepts et des Pratique. 4éme édition. Paris: Pearson édition. 2004, p03.

* فردريك تايلور(1856-1915م): عالم ادارة أمريكي قام بعدة أبحاث في مجال الادارة يعتبر أبو الإدارة العلمية أصدر كتابه الشهير سنة 1911م بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" والذي احدث ثورة في مجال الإدارة وأصبح يطلق على نظريته بالتايلورية " Taylorisme ".

best way"[1]، فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل ويدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه سوف يكون محفز للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية كما قدرتها دراسات الحركة والزمن[2] وكان تايلور يهدف من خلال هذه الدراسة إلى احداث ثورة في الذهنيات لدى العاملين والملاك على حد سواء، من خلال وضع قواعد واضحة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وهو ما توصل إليه فيما يعرف بمبادئ الإدارة العلمية عند تايلور والتي لخصها في ما يلي:[3]

1- استبدال التجارب التقليدية بالمعرفة العلمية الحديثة في مختلف جوانب العمل لدى الفرد

2- اختيار العاملين وتكوينهم وتدريبهم على أساس علمي

3- خلق تعاون حقيقي مع العاملين على نحو يضمن انجاز العمل وفق الأسس العلمية الموضوعة

4- تقسيم العمل والمسؤولية بشكل عادل بين الإدارة والعاملين، تكلف الإدارة التي هي من اختصاص الرئيس بالمهام التي تتطلب قدر اكبر من الكفاءة مقارنة بالعمال

ثانيا: حركة عملية الإدارة العامة: أبرز رواد هذه الحركة هم فايول، جوليك، أرويك وتركزت أعمالهم أساسا حول نظرية التقسيم الإداري، فحسب هنري فايول* فإن نشاطات المؤسسة مقسمة إلى ستة مستويات وهي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمنية والوظيـــفة الإدارية هذه الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي: التنبؤ prévoyance، التنظيم l'organisation، إصدار الأوامر le commandement، التنسيقla coordination،

[1] Stephan Robbins et David Decenzo, op.cit, p03.
[2] Yves Frédéric livuan, organisation théories et pratiques. 3eme édition. Paris: Dunod. 2005, P29.
[3] Stephan Robbins et David Decenzo, op.cit, p04.

*هنري فايول(1841-1925م): عالم إدارة فرنسي لقب بأبو الإدارة، صاحب نظرية الإدارة الصناعية والعامة

والرقابة le control، وهذه العناصر مجتمعة هي ما تشكل اليوم ما يسمى بالمناجمنت le management، ويشترط فايول على المؤسسة كي تصل عن طريق هذه الوظائف إلى الأداء الجيد أن تلتزم بمبادئ وهي الأربعة عشرة مبدأ لفايول[1]، ومن تم فقد اسس فايول مجمل نشاطات ومهام المدير.

ويركز الكثير على استخدام فايول كلمة: إصدار الأوامر le commandement كمهمة من مهام المدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لفايول في مجال الإدارة تقديمه الصفات التي يجب توافرها في المدير وهي: صفات جسمية وذهنية أخلاقية، وسعة الاطلاع والثـقافة العامة، والمعرفة المتخصصة بالعمل و الخبرة[2]، كما قدم فايول القدرات الإدارية مثل: التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد وبناء الكيان الاجتماعي للمؤسسة ومتابعة التنفيذ[3].

كما ساهم جوليك Luther Julick، في حركة عملية الإدارة من خلال تقديمه لكلمة POSDCORB، وهي الحروف الأولى التي تندرج ضمن اختصاص المدير وهي: التخطيط Planning، التنظيم Organizing، شؤون الموظفين Staffing، التوجيه Direction، التنسيق Cordinating، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق Reporting والنشاط المالي Budgeting[4] إضافة إلى هذا فهناك إسهامات ليندول أرويك L.Urwick في مجال الإدارة من خلال تطرفه لموضوع التفويض ودوره في فعالية عمل المدير، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح، شجاعة

---

[1] Gérard charreaux et pierre. op.cit, P 04.
[2] Carole Hamon et al, management de l'équipe commerciale. Paris: Dunod. 2004, P14.
[3] Henry Fayol, administration industriel et générale. Alger: édition ENAG. 1990, P120.
[4] Luc Boyer et noël Equilbey, organisation «théorie et application. 2eme édition. Paris: Édition d'Organisation. 2003, P5.

المدير وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجبته لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية[1].

ثالثا: حركة البيروقراطية: تمثلت أساسا في مؤسسها ماكس ويبر في بداية القرن العشرين من خلال مساهمته في تطوير نموذج لهيكل تسيير التنظيمات، القائم على شرح نشاطات التنظيم اعتمادا على علاقات السلطة وهو ما اطلق عليه بالنموذج البيروقراطي، الذي اعتبره ويبر مثالي لإدارة التنظيمات، وهو قائم على مبادئ تقسيم العمل، هيكل السلطة الهرمي، القواعد والإجراءات المحددة ونوعية العلاقات بين الافراد[2]، هذه الأخيرة التي يرى فيها انه لا يجب قيادة الافراد على أساس شخصي ولكن على أساس شرعي، فقد تساءل ويبر عن مصدر اطاعة الافراد لأوامر الرؤساء، ورأى بأن هناك توافق بين نوع العمل وأسلوب السلطة هذه الأخيرة التي قسمها الى سلطة كرزميه مصدرها الخصائص الشخصية للفرد، سلطة تقليدية قائمة على القيم والمبادئ السابقة، والسلطة الشرعية والتي تستند إلى أسس موضوعية ورشيدة تكتسب من المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد وهذا النوع من السلطة في نظر ويبر يستجيب للمؤسسات والتنظيمات المعاصرة.[3]

ان ظهور المدرسة الكلاسيكية بأفكار جديدة حول إدارة المؤسسة في العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين، نتج عنها طرق جديد لكيفية إدارة التنظيمات، وكانت فكرة القيادة خلال هذه المدرسة تتمحور حول الرقابة وتركز القوة أو مركزية القوة، مع مصطلح السيطرة، فمثلا في

---

[1] Luc Boyer et noël Equilbey, op.cit, p55.
[2] Stephan Robbins, op.cit, p07.
[3] Linda Rouleau, théories des organisations approches classiques contemporaines et de L'Avant-Garde. Presses de L'université du Québec. Canada: 2007, p27.

مؤتمر حول القيادة سنة 1927م، عرفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير في المرؤوسين و حملهم على الطاعة والاحترام والوفاء والتعاون". [1]

لقد كانت المدرسة الكلاسيكية النواة الأولى التي تبلورت فيها فكرة ودور رب العمل في عملية الاشراف على العمل و ظهور مهام المدير من طرف فايول وكدى ممارسة السلطة عند ماكس ويبر، وسيطرت هذه الأفكار في ظل اعتبار الفرد قطعة في ميكانيزم التنظيم المادي وعدم التطرق إلى الجوانب الإنسانية له وهو ما كان محل اهتمام مفكرين اخرين بعد ذلك.

المطلب الثاني: في مدرسة العلاقات الإنسانية

إن هذه المدرسة ارتبط اسمها بجورج التون مايو* George Elton Mayo في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، كما ساهم اخرون في تطويرها مثل كيرت لوين Kurt Lewin، ليبيت و وايت Lipitt et white، وليكرت وماك قريقور و ارجريس وهرزبرغ حديثا.

جاءت هذه المدرسة كرد فعل لتوجهات ومبادئ الإدارة العلمية للعمل التي تأسست على مقاربة الجوانب المادية للتنظيم، واهملت عامل مهم في التنظيم وهو الفرد واثر العوامل الاجتماعية على المردودية، فليس العلاوات والحوافز المادية فقط لها اثر على دافعية الافراد بل للمشاركة والتعاون والحوار بين فرق العمل أثر مهم على سلوك الافراد في التنظيم[2].

وتعتبر التجارب التي أجراها التون مايو في شركة جنيرال وسترن إلكتريك western Electric بمصنع هاوتورن Hawthorne في مدينة شيكاغو الأمريكية خلال الفترة الممتدة ما

---

[1] Peter G Northouse, Leadership theory and practice. Sixth edition. California: SAGE Publications. 2013, p02.

*التون مايو(1880–1949): اكاديمي من أصل استرالي هاجر إلى الولايات المتحدة الامريكية، عمل كأستاذ البحث الصناعي بجامعة بنسلفانيا ومدرسة هارفرد للأعمال، مستشار العمل الصناعي له عدة مؤلفات يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية بعد التجارب التي اجراها سنة 1932م في مصانع هاوثورن حول علاقة ظروف العمل بالمردودية .

[2] Gérard charreaux et pierre, op.cit, p07.

بين (1927-1932م)، منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية وقد تناولت هذه التجارب مواضيع كثيرة (الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافز والاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار... الخ)[1]، حيث أكدت دراسته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، أي أن الأفراد يتأثرون بالعلاقات الإنسانية القائمة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، ومن المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.[2]

كما طورت هذه المدرسة خلال الثلاثينات من طرف كل من لوين وليبيت وليكرت من خلال التجارب التي أجريت حول فهم الرضى والدافعية في العمل، وديناميكية مجموعات العمل الصغيرة والقيادة والتأثير والسلطة التي أصبحت من المواضيع التي لا يمكن تجاهلها.[3]

ومن الأبحاث الشهيرة تلك التي قام بها لوين وليبيت ووايت حول فعالية فرق العمل وأسلوب القيادة، ونتج عن هذه الدراسة ثلاثة أنواع من القيادة "سلطوية، ديمقراطية، قيادة دعه يعمل"، و خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة السلطوي هو الأكثر فعالية مقارنة بأسلوب القيادة الديمقراطي ولكن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ابداعا من الأساليب الأخرى، وخلصت أفكار الباحثين إلى ان هناك متغيرين يتحكمان في عمل الجماعة هما الإنتاجية ومناخ العمل وأصبحت القيادة ترتبط بحاجات ورغبات وعواطف افراد الجماعة التي تشغل مهام معينة.[4]

---

[1] Jean Luc Charon et sabine sépari, Organisation et gestion de l'entreprise. 2eme édition. Paris: Dunod. 2001, p28.
[2] Ibid, p29.
[3] Linda Rouleau, op.cit, p23.
[4] Jean-Pierre Detrie, Stratégor, politique générale de l'entreprise, 4éme édition. Paris, Dunod. 2005, p734.

خلال هذه المدرسة أصبح التركيز على السلوك فتبلورت أفكار للقيادة حول التأثير بدلا من السيطرة مع الاهتمام بتفاعل الخصائص الشخصية لسلوك الفرد مع الجماعة، ولوحظ بان اتجاهات ونشاطات الافراد تغيرت وهو ما يؤثر في القيادة.[1]

المطلب الثالث: في المدرسة السلوكية

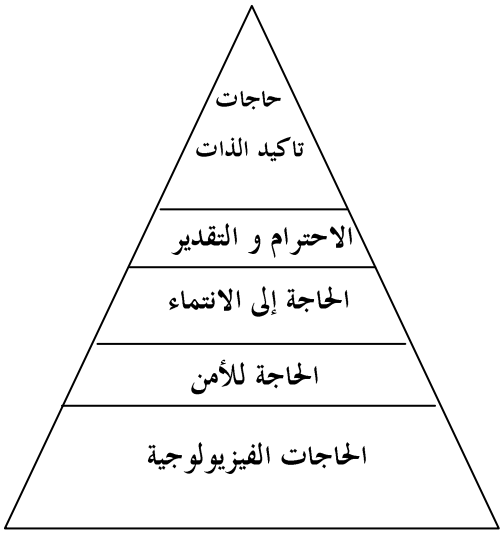
ظهرت هذه المدرسة خلال الخمسينات من القرن العشرين واستمرت حتى نهاية الستينات منه، وجاءت امتداد مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في التنظيم وزيادة على ذلك فقد اهتمت بالفرد أي دراسة شخصية الافراد الإنسانية ومن تم المجموعة ككل انطلاقا من فكرة الرضى الوظيفي حيث لا يمكن أن يكون الفرد ذو انتاجية عالية دون تحقيق حاجاته النفسية والاجتماعية، وقد جمعت المدرسة بين مبادئ المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، حيث اهتمت بالعمل والجوانب التنظيمية في المؤسسة من جهة والجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لدى العاملين من جهة أخرى، ومن رواد هذه المدرسة كريس أرجريس، أبرهام ماسلو، ليكرت، ودوغلاس ماك قرقور، وقد ركزت دراساتهم حول الرضى الوظيفي للعامل في المؤسسة انطلاقا من فكرة أن الفرد يكون دون إنتاجية عالية عندما يحصل إلى امتيازات ومحفزات أعلى من الأداء المطلوب منه.[2]

ويعتبر برنارد شيستر من الأوائل الذين أهتموا بالسلوك في التنظيم ورأى بأن إدارة المؤسسة ترتكز على العامل البشري والتفاعل الاجتماعي، فنقطة انطلاق المسير هي دراسة البيئة الخارجية وبعدها يتم اختيار نموذج إدارة مناسب لتحقيق توازن كلي، حيث يعتبر الاتصال مع المرؤوسين وتحفيزهم أهم وظائف المسير، ونجاح المؤسسة يرتبط بشكل كبير على مدى

[1] Peter. G Northouse, op.cit, p03.
[2] Stephan Robbins, op.cit, p13.

تعاون العاملين وتفويض السلطة من طرف الرؤساء وكذلك مدى القدرة على الحفاض على علاقات جيدة بين الفرد والمؤسسة.[1]

كما ساهم ابرهام ماسلو في الاربعينات بنظريته تدرج الحاجات الإنسانية، حيث صنفها إلى خمس حاجات أساسية هي الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن، حاجات الانتماء، حاجات الاحترام والتقدير، وحاجات تأكيد الذات ورتب هذه الحاجات في شكل هرم كما يلي:



شكل رقم 1-2: هرم ماسلو للحاجات

المصدر: رافد الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج، 2007، ص63.

شرح ماسلو فكرة الدافعية حيث رأى بأن الفرد يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات، حيث يتم الانطلاق من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم قبل ان يتم الانتقال الى مستوى اعلى في الهرم بشكل متدرج حيث لا يتم الانتقال من مستوى إلى أخر حتى يتم تحقيق نسبة معينة من الحاجات المطلوبة وهو ما يحدد في الأخير سلوك الفرد.[2]

[1] Stephan Robbins, op.cit, p11.
[2] Ibid, p13.

فدافعية الفرد نحو العمل تحكمها الحاجات ومدى تحقيقها أي أن الفرد كلما حقق مستوى حاجات معينة سعى إلى تحقيق حاجات في مستوى أعلى من الهرم وبما أن مصدر تلبية هذه الحاجات هو العمل فالفرد تزداد دافعيته اتجاه العمل، وهنا يأتي دور القائد وهو التعرف على هذه الحاجات والعمل على اشباعها بالطرق الممكنة.

ومن الاعمال الشهيرة حول دراسة سلوك الفرد في التنظيم نظرية (y,x) لدوجلاس ماك قرقور Douglas Murray McGregor حيث اعتبر ان الإدارة بالمفهوم التقليدي تسخر طاقة الانسان لفائدة التنظيم ويطلق عليه نظرية x وهو ما يتطابق مع المدرسة الكلاسيكية، وأما الإدارة الحديثة تبنى على افتراضات أكثر واقعية وملائمة لدافعية وطبيعة الفرد وهو ما أطلق عليه نظرية y وهو يتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية[1]، والجدول التالي يوضح أهم ما جاءت به النظرية (y,x) .

[1] Douglas Murray McGregor, The human Side Of Enterprise, reprinted in: Classic Redings in Organizational Behavior, J. Steven Otto, Second Edition Wadsworth California. USA: publishing company. 1996, p57-60.

جدول رقم 1-2: النظرية (y,x)

نظرية x	نظرية y
- الفرد المتوسط كسول بطبيعته، يعمل أقل ما يمكن. - الفرد ليس لديه طموح، يكره المسؤولية، ويفضل أن يكون قائد. - الفرد بطبيعته أناني غير مهتم باحتياجات المنظمة. - الفرد بطبيعته مقاوم للتغيير. - الفرد ساذج، غير متألق، ومغفل لديه استعداد للكذب والتملق	- الفرد ليس بطبعه كسول وغير مقاوم للاحتياجات المنظمة، أهدافه لا تتعارض مع أهداف المنظمة. - الفرد لديه دافعية، والقدرة على التطوير وتحمل المسؤولية ولديه استعداد على توجيه السلوك نحو أهداف المنظمة، الإدارة مسؤولة عن جعل الفرد يدرك ويطور خصائصه بنفسه. - المهمة الأساسية للإدارة هي توفير شروط تنظيمية وطرق عملية حتى يتمكن العمال من تحقيق وبلوغ أهدافهم الخاصة من خلال توجيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

Source: Douglas Murray McGregor, The human Side of Enterprise, in Classic Redings in Organizational Behavior, J. Steven Otto, Second Edition. California. USA: Wadsworth publishing Company. 1996, p57-61.

وأعتبر ماك قرقور أن هذه النظرية فرصة أولى لخلق الفرص وتحقيق الإمكانيات والقدرات وتشجيع النمو وتمكين التوجيه، وهو ما أطلق عليه بيتر دراكر" الإدارة بالأهداف" عكس " الإدارة بالرقابة " وهذا لا ينطوي على تنازل من الإدارة أو غياب القيادة وتخفيض من المعايير أو غيرها من الخصائص التي ترتبط عادة بمقاربة الليونة مثلما جاء في النظرية x [1].

من خلال اعمال واتجاهات هذه المدرسة يلاحظ أن مقاربة الجماعة جاءت في الصدارة، مع محاولة تعريف القيادة بأنها سلوك الفرد الذي يشمل توجيه نشاط الجماعة (hampill,1949)

[1] Douglas Murray McGregor, op.cit, p57-61.

وأحيانا القيادة عن طريق الاقناع أو عن طريق الاكراه (copeland,1942)، وسيطرت على فكرة القيادة ثلاثة مصطلحات هي: نظرية استمرارية الجماعة والتي اهتمت بدور القائد في الجماعة والقيادة كعلاقة نوعية تنمي الأهداف المشتركة، وأخيرا الفعالية أي القدرة على التأثير في فعالية الجماعة، وعلى الرغم من اضطراب عالم الاعمال في فترة الستينات إلا أنها شهدت انسجام في أفكار علماء القيادة وكان السائد هو تعريف القيادة على أنها سلوك التأثير في الجماعة لبلوغ الأهداف المشتركة[1].

المطلب الرابع: في المدرسة الحديثة

بدأت هذه المدرسة مع بداية السبعينات من القرن العشرين ومازالت إلى وقتنا الحاضر، وتشمل كل من نظرية اتخاذ القرار، النظرية النظمية، النظرية الموقفية، ونظرية الإدارة بالأهداف وصولا إلى النظرية الثقافية، ويمثل هذه المدرسة العديد من المفكرين منهم: إدوارد فيدلر، وروبرت هاوس، وسلزنيك وبرسونز، بيتر دراكر، هنري مينتزبرغ ...الخ.

لقد كان لأفكار لورنس ولورش اثر كبير في ظل النظرية النظمية، حيث يفترضان أن هناك بيئات مختلفة يجب أن تتطابق مع الهيكلة التنظيمية المختلفة بشكل متناظر، ويعتبران المؤسسة الواحدة لديها عدة نشاطات يجب تكييفها مع هياكل مختلفة بحيث كل هيكل يتناسب مع بيئة خاصة، ويتوصلان في الأخير إلى أن المؤسسات ذات الأداء الجيد هي التي تستجيب أنظمتها الفرعية إلى بيئتها الخاصة، وهو ما يجعلها تصل إلى حالة توازن كبيرة وهذا في ظل أسلوب التوجيه الرسمي على المدى القصير، كما يضيفان شرط تأسيس لآليات تنسيق بين الأنظمة الفرعية لبلوغ تكامل كبير بين الأنظمة[2].

---

[1] Peter. G Northouse, op.cit, p03.
[2] Gérard charreaux et pierre. op.cit, p13-14.

لقد تم تطوير هذه المقاربة من خلال دراسات عملية مثل دراسة فيدلر، التي أظهرت أن كل أسلوب قيادة يتوافق مع موقف أوحاله معينة، تعرف من خلال عدد من المتغيرات محصورة في نوع العلاقة بين القائد والمجموعة وشرعية القائد وطبيعة الهيكلة أي هيكلية أو عدم هيكلية الوظائف المشغولة، وبما أن معطيات الموقف تتغير فحينها يجب إما تغيير أسلوب القيادة أو تغيير القائد[1].

وتعتبر أعمال سلزنيك وبيرو أكثر ملائمة للإنتاجية حيث قاما بتطبيق دراساتهم النظمية على أنواع مختلفة من التنظيمات، للوقوف على خصائص مميزة والبحث عن إجابة للأسئلة التالية: ما هو تصور أعضاء المنظمة إلى وظائفهم؟، ماهي درجة الرقابة في النظام؟، وماهي المعوقات المتعلقة بالبيئة؟، ومثلت هذه التساؤلات الروابط المهمة بين المؤسسة والبيئة وإمكانية تأثير المؤسسة في بيئتها.[2]

كما حاول سلزنيك شرح أسلوب ممارسة السلطة في ظل المؤسسة وبيئتها ورأى بأن أغلب المؤسسات لا يهتمون بالقيادة، في حين لا توجد مؤسسة بدون سلطة وسلطة رسمية للأفراد وكل تنظيم ينفذ المهام بدرجات متفاوتة من الفعالية، الا ان الأطراف الفاعلة في التنظيم ليست لديها الشعور بالانتماء أو الهوية الجماعية، ولهذا السبب يرى بأن القيادة هي العمل الذي يتم من خلالها تحويل العمل العادي أو التقليدي إلى منظمة، وهو ما يسمح لها أن تصبح كيان اجتماعي واعي له أهداف وقيم ومن تم يصبح للقائد شرعية تحديد الأهداف والبناء الاجتماعي للمؤسسة[3].

وقد استمر في اثراء موضوع السلوك الموقفي على نفس الطريقة مجموعة من الباحثين سنوات الثمانينات والتسعينات مثل روبرت هاوس وهام بند وتورنر، بونو وباص الذي اهتم

---

[1] Jean-Pierre Detrie, op.cit, p735.
[2] Gérard charreaux et pierre, op.cit, p 12.
[3] Jean-Pierre Detrie, opcit, p737.

بالكاريزما، وتحول البحث حول ماهي الخصائص الواجب توفرها في الفرد لممارسة السلطة وتحقيق النجاح، هذه المقاربة تجسدت في أعمال بيتر و وترمان Peters et Waterman في كتابهما سعر التميز Prix de excellence حيث انصبت ابحاثهما حول نموذج التفوق في الإدارة إضافة الى اعمال كل من بنيس ونانوس في كتابهما البحث عن أسرار القادة الناجحين سنة 1985م، حيث ركزت أبحاثهم حول شخصية القادة وقدرات تحقيق النجاح، وبعد عشرين سنة الى غاية 2004م مازال البحث متواصل حول الصفات اللازمة لتحقيق نجاحات التي وصل اليها القادة الكبار أمثال جاك ولش Jack Welch .[1]

لذلك فقد ساهمت النظرية الموقفية في تنوير نظريات التنظيم بالبحث عن أسباب العلاقة بين نوع البيئة ونوعية الهياكل وعلاقتها بالأداء، إلا أنها أهملت سلوك الفرد في التنظيم خاصة الجوانب النفسية للمسيرين وأسلوب الإدارة.[2]

الا ان التركيز على الجماعة في المدرسة الحديثة أعطى طريقة لمنهج ومقاربة السلوك التنظيمي، حيث أصبح ينظر إلى القيادة على أنها ضم والحفاظ على الجماعة لإنجاز أهداف الجماعة أو الأهداف التنظيمية[3]، وقد وصل موضوع القيادة في هذه الفترة إلى مرحلة الذروة لدى وعي الاكاديميين والعامة، ونتيجة لذلك أصبحت فكرة القيادة كنتيجة لهذا الامتجاز تدور حول المواضيع التالية: **الفعل** وينصب على ماذا يريد القائد؟، **التأثير** وهي الكلمة الأكثر استخداما في الثمانينات التي تم تناولها من عدة زوايا في محاولة لتمييز القيادة عن الإدارة كما تناولناه في المبحث السابق، ومع ذلك يصر العلماء على أن القيادة هي التأثير الغير قسري وأخيرا **السمات** وتجسدت في مقاربة البحث عن التميز من خلال سلوك القائد، كما سجلت هذه

[1] Jean-Pierre Detrie, op.cit, p735.
[2] Gérard charreaux et pierre, op.cit, P 14.
[3] Peter. G Northouse, op.cit, p03.

الفترة حركة الشروع في تعريف القيادة كعملية تحول أي أنها تحدث عندما يشارك فرد أو أكثر مع الاخرين والدفع بهم بطريقة ما للوصول إلى مرتبة القيادة من جهة والعمل على رفع دافعية ومعنويات التابعيين إلى مستويات أعلى من جهة أخرى، وبعد عقود من التنافر والجدال وقع اتفاق العلماء مع مطلع القرن الواحد والعشرين حول النقطة التالية: أنهم لا يستطيعون الوصول إلى تعريف مشترك للقيادة، وتواصل الجدال فيما اذا كانت القيادة والإدارة عملية منفصلة، فيما ركز اخرون على جانب السمات والمهارات، أو الجانب العلاقاتي في القيادة.[1]

فمن خلال تتبع فكرة القيادة وتطورها خلال الفكر الإداري يتضح جليا أنها عرفت تطور في المعنى والأساليب من مدرسة الى أخرى باختلاف التيارات الفكرية للباحثين ويمكن تحديد ذلك بشكل أدق عند تناول النظريات التي كانت وراء تفسير الظاهرة، وهو ما سنتعرف عليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: نظريات القيادة

على مر سنين عديدة اتخذت أبحاث نظريات القيادة مقاربات مختلفة نظرا لتباين وجهات نظر المفكرين، فحاولت كل مقاربة تفسير القيادة ومحاولة إعطائها نمط معين يستند اليه في فهم الظاهرة لذلك سنعرض في هذا المبحث النظريات الأهم للقيادة.

المطلب الأول: نظرية السمات Trait théories

سيطرت هذه النظرية خلال سنوات الخمسينات 1950م، وتفترض هذه النظرية أن القائد يمتلك صفات تختلف جذريا عن التابعيين، فالصفة هي سمة شخصية أو وسيلة للتفاعل مع الآخرين وهي مستقلة عن الوضع وهذه سمة من سمات الشخص وليس الوضع أو الحالة (الموقف)، ويعتقد دعاة هذه النظرية أن بعض الافراد لديهم خصائص وصفات "تجعلهم في

[1] Peter. G Northouse, op.cit, p04.

مستوى فوق الاخرين" لتحمل المسؤولية حيث لا يستطيع الاخرين القيام بها وبالتالي ليصبحوا قادة، وفي ظل نظرية السمات فإن مهمة العلوم السلوكية هي تحديد تلك الصفات وتعلم كيفية التعرف على الأشخاص الذين يملكونها[1]، ومن أهم نظرياتها ما يلي:

أولا: نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

تعود جدور هذه النظرية إلى عهد الاغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأن الرجل العظيم يحمل معه مفاتيح ومميزات النجاح من خلال شخصيته التي يولد بها[2] وكانت أول المحاولات والدراسات في مجال القيادة في اطار هذه النظرية تركز على التفرقة بين القائد والغير قائد من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي: ماهي السمات الشخصية التي تحدد الرجال العظام من الافراد الاخرين،[3] وفي ظل ذلك كان هناك اختلاف حول هذه السمات وقد اثرى هذه النظرية النظريات الفرعية التالية:[4]

- نظرية الأمير The prince Theory
- نظرية البطل The Hero Theory
- نظرية الرجل المتميز The Superman Theory

وتقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية والعميقة التي حدثت في المجتمعات الإنسانية تحققت عن طريق عدد قليل من الافراد العظماء لديهم من الصفات الشخصية والمواهب والقدرات الذهنية غير العادية كقوة السحر والسحرة، والتي مكنتهم من القوة

---

[1] J. Steven Ott, classic Readings in Organizational Behavior. Second édition. California. USA: Wadsworth publishing Company. 1996, p164.

[2] Bolden. R.et autres, A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies University of Exeter United Kingdom: June 2003, p6.

[3] John R .Schermerhorn.et autre, op.cit, P362.

[4] عبد الشافي محمد أبو العينين: القيادة الإدارية في الإسلام. ط1. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. 1996، ص16.

والقدرة على التأثير في الاتباع، بحيث يستطيعون أن يحدثوا أي تغييرات يرونها، وبأي شكل دون أي اعتراضات تذكر، وضمن حماس وتأييد كبيرين. وهذه السمات الشخصية والقدرات والمواهب لا تتكرر على مر التاريخ الا في أناس قليلين جدا، فليس بإمكان أي شخص أن يصبح قائدا.[1]

ويعتبر فرنسيس جالون (Francis. Galton 1879م) من أبرز الدعاة لهذه النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة النظرية من حيث تأثير الصفاة والسمات الوراثية على القيادة، وقد تبنى أفكاره العديد من الباحثين أمثال وودز woods وجنينجز Jennings.

حيث قام وودز بدراسة الظروف القيادية لـــ14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون ووجد أن شخصية القائد وقدراته هي التي كانت سبب في تشكيل وصناعة تلك الأمم، أما جنينجز فقد قام سنة 1960م بعمل مسح شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، حيث قام بتقديم نماذج عن الرجل العظيم ونموذج البطل ونموذج عن الرجل المتميز[2].

وقد شكلت هذه النظرية تفسير لظاهرة القيادة عبر عقود كثيرة، الا انها تراجعت وسط تساؤلات كثيرة من طرف المختصين وجمعيات القيادة عن الأسباب والأدلة الأساسية الكامنة وراء تفسير واثبات فكرة أن القادة يولدون قادة[3]، حيث كان تفسيرها للقيادة مريح لربطها بالصفات الوراثية والجينات التي تكون محصورة لذى عائلات معينة وبالتالي لا يمكن لأي

---

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص56.

[2] عبد الشافي محمد أبو العينين، المرجع المذكور سابقا، ص16-17.

[3] Brian J. Hoffman et autres, Great man or great myth? A quantitative review of the Relationship between Individual differences and leader effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology. N 84. The British Psychological Society. 2011, p349.

شخص أن يصبح قائد غيرهم، وهو ما دفع بالمفكرين إلى البحث وتشخيص تلك الصفات التي يمتلكها القادة.

ثانيا: نظرية القيادة المكتسبة Earned leadership Theory.

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين واستمرت بعد الحرب العالمية الثانية، وتعتبر هذه النظرية امتداد لنظرية الرجل العظيم حيث ركز الباحثون جهودهم حول اختبار فروض تلك النظرية (الرجل العظيم)، لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، فالقادة يملكون مجموعة من الصفات لا توجد عند الافراد العاديين واذا ما توفرت عند الافراد بإمكانهم أن يصبحو قادة ومن تم القيادة يمكن اكتسابها[1].

ومن الأبحاث الأولى في هذا المجال ما قام به تيد Tead في جامعة كولومبيا سنة 1935م حيث توصل إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القادة وهي: الطاقة الجسمانية والذهنية والشعور بالهدف والاتجاه والحماس، المهارة الفنية، الذكاء حاسم في المواقف، مهارات التقنية وصفات الايمان اللازمة كما هو الحال في القادة.[2]

كما توصل ستوجديل سنة 1974م، بعد تقييمه لخمسة عشرة دراسة ميدانية اجراها حول السمات والمهارات اللازمة التي تجعل من المدير قائدا ناجحا ولخصها كما يلي:[3]

---

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص56.

[2] Horace E. Johns and H Ronald Moser, From Trait to Transformation: The Evolution Of Leadership Theories, journal of Education. Vol. 110 n 01. 1989, p116.

[3] Bolden. R.et Autres, op.cit, p7.

جدول رقم1-3: سـمات ومهارات الـقيادة (ستوجديلStogdill،1974م)

الـــسـمـــات Traits	المـــهـــارات Skills
- يتكيف مع الحالات	- الذكاء العالي
- ملم بالبيئة الإجتماعية	- قـدرة التصور و التأقلم
- طموح	- الإبـداع
- حازم	- دبلـوماسي ولبق
- التعاون	- يتكلم بطلاقة
- حاسم في اتخاد القرار	- معرفة بعمل الفريق
-مسيطر(الرغبة في التأثير على الآخرين)	- منظم (قدرات إدارية)
- دينـا ميـكي (مستوى نشاط عالي)	- القدرة على الإقـناع

Source: A Review of Leadership Theory and Competency Framework University of Exeter United Kingdom, 2003, p07

ومن تم بالنظر إلى كل هذه الصفات وغيرها لكتاب اخرين تعتبر معيار لصفة القائد أي بإمكان أي فرد ان يصبح قائدا اذا ما اكتسبها عن طريق التدريب أو الخبرة أي أن القادة يصنعون ولا يولدون.

وأصبح المألوف عند العامة أن الأفراد سوف يصبحون قادة فعالين بمجرد امتلاكهم تلك الصفات دون النظر في المتغيرات الأخرى التي تؤثر في فعالية القيادة.

لقد وجه الى هذه النظرية انتقادات لافتقارها القدرة على تحديد السمات اللازمة لجعل القائد فعال حتى بين السمات الأكثر شيوعا (الذكاء، القوة، الإنجاز، الجدارة أو الثقة)، وهناك عدم توافق في الآراء بين الدراسات فرأى البعض أن القيادة أكثر من مجرد الحصول على مجموعة

من السمات، فالقائد قد يكون فعال في وضع معين ولا يكون فعال في آخر، فذلك يتوقف على الموقف (Fiedler 1969).[1]

إلا ان الحجج ضد نظرية السمات هي مقنعة حيث جاءت من عدة وجهات نظر، حيث يرى البعض أنها تراجعت إلى حد كبير للأنها غير مطابقة للواقع، كما أنه في أواخر الخمسينات أصبح ينظر إلى القيادة في الممارسة كعلاقة تفاعل بين الأفراد وأطلق عليها معنى الصفقة Transaction لذلك أصبح مصطلح القيادة التفاعلية كمظلة تظم العديد من نظريات القيادة حتى سنوات السبعينات، إضافة إلى التأثير الكبير للوضع على القيادة، حيث يرى ستوجديل مثلا بان للوضع تأثير كبير في تحديد نوعية وخصائص ومهارات التي يحتاجها القائد.[2]

ومما سبق نستطيع القول أن هذه النظرية استطاعت أن تضع مجموعات متعددة من السمات الواجب توفرها في القائد الفعال لا كنها لم تتفق على صفات مشتركة تميز القادة من غير القادة وقد ظهرت آراء تعارض الاتجاه القائل بأن القادة يولدون بالفطرة وتؤكد بأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

المطلب الثاني: نظرية السلوك Behavior Theories.

أدى عدم استطاعة نظرية السمات تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى نمط القيادة، فبعد الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات دفعت بمجموعة من المفكرين باتجاه البحث عن كيفية توقع سلوكيات القيادة الفعالة، حيث شرع في البحث عن هيكل ونموذج السلوك في أبحاث القيادة[3]، بمعنى تغيرت النظرة إلى القيادة من مجموعة من

[1] J. Steven Ott,op.cit, p165.
[2] Ibid, p165.
[3] D. Scott Derue et Autre, Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Personnel Psychology. N64. Malden. USA: 2011, p08.

الخصائص الشخصية لتبدو كنشا ط يمارس، وأصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط (الأسلوب) القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة، أي مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمط قيادته، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهما في دراسات جامعة أيوا Iowa، وجامعة ميتشجان Michigan ، جامعة أوهايو Ohio ، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون Robert Blak et Jane Mouton ، ونظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert وسنتناول بشيء من التفصيل هذه الدراسات.

أولا: دراسات جامعة ايو Iowa Studies.

تعتبر هذه الدراسات الأولى حول سلوك القائد حيث أجريت في سنة 1929م في جامعة ايوا بالولايات المتحدة الامريكية، وقد قام بها كل من كيرت لوين Kurt Lewin ورونلد ليبيت Ronald Lippit ورالف وايت Ralph White، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من الأطفال في أندية الهواة قسمت إلى مجموعات حيث يطبق على كل منها نمط قيادي وحددت خصائص كل نمط بالسلوك كما يلي:[1]

- النمط الديكتاتوري Autocratic: ويمتاز بتركز السلطة لدى القائد، يملى طريقة عمله محدودية مشاركة الموظفين، يتخذ القرارات ويفرضها على الاخرين من جانب واحد
- نمط ديمقراطي Démocratique: يشارك الموظفين في صنع القرارات، تفويض السلطات، يشجع المشاركة في قرارات العمل والاهداف، يستخدم التغذية العكسية كفرص لتدريب الموظفين، المشاركة في لزيادة مستوى الرضى، يقبل القرارات المهمة أحيانا
- نمط دعه يعمل Laisser-faire: إعطاء الموظف الحرية الكاملة لاتخاذ قرارات تخص

[1] Stephen Linstead, Liz Futop, Simon Lilley, Management and Organization: A Critical Text. 2nd edition. New York: Palgrave Macmillan. 2009, p483.

طريقة عمله الخاصة، يمنح العامل الوسائل والموارد ونتائج التساؤلات.

وكان من نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق في كمية العمل المنتج بين المجموعات التي أشرف عليها نمط القيادة الديكتاتوري والديمقراطي، بينما ظهر مستوى رضى ونوعية إنتاجية عالية لدى النمط الديمقراطي في حين وجدت مجموعات النمط التسيبي صعوبة في التكيف مع هذا النمط القيادي.

ويعاب على هذه الدراسات أنها أجريت على أطفال مما جعل من الصعب تعميم النتائج على مجالات الأعمال، كما أن هذه الدراسات لم تأخذ في حساباتها تأثير شخـــصية وقدرات ودافعية الأطفال.

ثانيا: دراسات جامعة أوهايو Ohio State Studies.

بدأت هذه الدراسات في سنة 1945م، من قبل مكتب بحوث الاعمال Berau of Business Research في جامعة ولاية أوهايو الامريكية بهدف تحديد الأبعاد المتنوعة لسلوك القائد والذي تم تعريفه على أنه:[1]

" السلوك الذي يتبعه القائد عندما يوجه نشاطات الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف"

وقد قام بها كل من شارتل Shartle وستوجديل Stogdill وفلايشمان Fleishman، واستمرت الدراسة حتى الخمسينات وتعتبر من أهم الدراسات حول السلوك القيادي وأكثرها سمعة، إذ تم اعداد استبيان يتكون من 1800 بعد لسلوك القائد تم خفضها إلى 150 بعد لتبدو ملائمة أكثر لوظيفة القيادة، و تم توزيعها على عينة أفراد عسكريين ومدنيين لوصف سلوك المشرفين عليهم[2]، بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها

---

[1] رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال "دراسة لـــ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها". ط1. دمشق: دار الرضا للنشر.2004، ص226.

[2] Gary-Yuki, op.cit, P55.

وصف سلوك القائد، وكذلك علاقة موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية القيادة[1]، وقد تمكنت هذه الدراسات من استخلاص بعدين أساسيين للقيادة يتمثلان في:[2]

1-مبدأ الهيكل Initiating Structure : في هذا البعد يركز سلوك القائد على هيكلة وإنجاز المهمة، وتصميم وتعريف الأدوار له وللمرؤوسين لبلوغ الأهداف.

2-الإعتبارية Consideration: يركز سلوك القائد على العلاقات بين الافراد، فيهتم بالسلوك الدال على الصداقة والثقة والشعور بحاجات واهتمامات أفراد الجماعة.

وقد بنيت النظرية على فرضيتين هما:[3]

1-إن هناك فروق بين القيادة الفعالة والقيادة غير فعالة.

2-أنه يتم تقييم القيادة بعد وصفها.

بناء على نتائج الدراسات الأولية، تم اعداد استبيانين قصيرين لقياس بعدي الاعتبارية والهيكل، الأول هو استبيان وصف سلوك القائد Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)، والثاني استبيان وصف سلوك المشرفين Supervisory Behavior Description (SBD or SBDQ) ، وبالرغم من أن الاستبيانين متقاربين إلا أنهما مختلفين فيما يخص مقاييس السوك، كما أعد استبيان ثالث أطلق عليه رأي القائد Leader Opinion Questionnaire (LOQ) أعتمد لقياس سلوك القادة ولكن ينظر اليه أكثر كمقياس لمواقف القادة، وفي نهاية المطاف تمكن الباحثون في جامعة اوهايو من تطوير استبيان رابع سمي استبيان وصف سلوك القائد نموذج 12 (LBDQ 12) حيث تم تضيق نطاق بعدي الاعتبارية والهيكل في هذا النموذج وأضيفت بعض المقاييس الجديدة في السلوك القيادي مثل (الحضور، التكامل)، وأخرى للصفات مثل (عدم

---

[1] John R. Schermerhorn et autre, op.cit, p364.
[2] Gary-Yuki, op.cit, P55.
[3] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص226.

اليقين والتسامح)، والمهارات (كدقة التنبؤ، الاقناع)، ولكن في الاخرين احتفظ الباحثون ببعدي الاعتبارية والهيكلة فقط[1]، وبناء عليهما تم تحديد سلوك القائد كما في الشكل التالي:



شكل رقم 1-3: نموذج جامعة أوهايو الخاص بأبعاد سلوك القائد

المصدر: رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال "دراسة لـــ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 227

يلاحظ من الشكل أن فعالية القيادة تكون عندما يكون سلوك القائد يمتاز بهيكلية مهام عالية واعتبارية عالية حيث ينتج عنه أداء عالي في العمل ورضى عالي لذى المرؤوسين، في حين يقل هذا الأداء عندما يكون سلوك القائد منخفض الاهتمام بمشاعر المرؤوسين.

النتيجة الوحيدة الثابتة في هذه الدراسة هي العلاقة الإيجابية بين الاعتبارية ورضى المرؤوسين، مثل ما توصل إليه فلايشمان وهاريس في دراساتهما، إذ أن المرؤوسين يكونون أكثر ارتياح عندما يعاملهم القائد بالحد الأدنى من الاعتبارية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط مستمرة ما بين الهيكلية ورضا المرؤوسين، ففي بعض الدراسات كانت هناك علاقة جيدة بينهما في حين وجدت في أخرى علاقة عكسية أو ضعيفة [2]

[1] Gary-Yuki, op.cit, p55-56.
[2] Gary-Yuki, op.cit, P56.

لقد اطلق على دراسة أوهايو نظرية ذات البعدين حيث ركزت على بعدين فقط للسلوك القيادي و كأنهما مستقلين و أهملت التفاعل بينهما، لذلك برزت دراسات أخرى فيما بعد تعنى بأنماط القيادة باعتبارها محصلة تفاعل بين بعدي السلوك القيادي.

ثالثا: دراسات جامعة ميتشغان Univeirsty of Michigan's Studies.

تعتبر دراسة جامعة ميتشغان من الدراسات الأخرى الشهيرة إلى جانب دراسات أوهايو، حيث انطلقت هذه الدراسة في معهد الأبحاث الاجتماعية سنة 1947م، وكان هدف الدراسة البحث عن سلوك القيادة الفعالة من خلال (قياس أبعاد معنويات الفريق، خفض تكاليف الإنتاجية)[1]، وقاد هذه الدراسة كل من ليكرت وكاتز، كان likert& kahn, Katz، في محاولة البحث عن تطابق أو فروق بين سلوك القادة حيث أجريت الدراسة في احدى شركات التامين في أقسام مختلفة على كل من المشرفين والعمال حيث كانت هناك مجموعة ذات أداء عالي وأخرى متوسطة والأخيرة منخفظة الأداء في محاولة إيجاد علاقة بين أسلوب الاشراف وأداء جماعة العمل[2]، وتوصلت الدراسة إلى الخروج بأسلوبين أساسيين للإشراف هما:[3]

1-التوجه نحو العاملين Employee Orientation: وهنا ينظر إلى العامل على أنه ذو أهمية ذاتية، ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية.

2-التوجه نحو الانتاج Production Orientation: وفيه يكون التركيز على الإنتاج والنواحي الفنية للعمل، والعامل فيه هو مجرد الة تدار لتحقيق أهداف معينة.

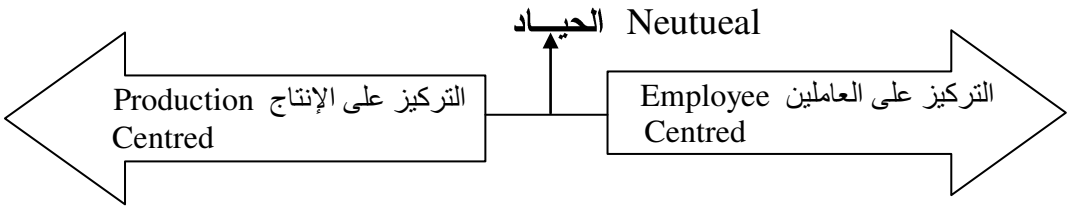
وقد تم عرض نتائج الدراسة سنة 1950م من طرف ليكرت بوضع محور للقيادة كما يلي:

---

[1] Laurie Mullins, Management and Organizational Behavior. 5th edition. England: Pearson education Limited. Harlow. 1999, p266.

[2] Shajahan.S, Linu Shajahan, Organizational Behavior " Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests", New Delhi: New Age International. 2004, p141.

[3] John R .Schermerhorn. et autre, op.cit, p364.



شكل رقم 1-4: نمط القيادة حسب دراسات ميتشغان

Source: Shajahan.S, Linu Shajahan. Oraganizational Behavior «Texte and Including Internet Exercises and Skill Tests», New Delhi: New Age International. 2004, p143.

ثم واصل ليكرت أبحاثه المكثفة في هذا الجانب بالتركيز على سلوك المشرفين في الأقسام ذات الكفاءة الإنتاجية العالية والمنخفضة وخلصت الدراسة إلى أن:[1]

نمط الاشراف الموجه للعاملين يؤدي إلى رضا أفضل، ونتائج إيجابية أعلى فيما يتعلق بالإنتاجية. ويشمل هذا النوع القادة ذوي النزعة الإنسانية الذين يؤمنون بأهمية التركيز على المرؤوسين من حيث توجيههم والاهتمام بهم.

أما نمط الاشراف الموجه إلى الإنتاج فيؤدي إلى درجة أقل من رضا العاملين ونتائج سلبية فيما يتعلق بالإنتاجية، ويشمل هذا النوع القادة ذوي النزعة التكنوقراطية الذين يوجهون اهتماماتهم إلى الإنتاج.

كما توجت دراسة خصائص السلوك القيادي في كلا طرفي المحور ووجد أن كلا الاتجاهين (الاتجاه نحو التركيز على العمل، والاتجاه نحو التركيز على الافراد) يعكس نمطا قياديا معينا فالتركيز على الإنتاج يعكس النمط الديكتاتوري، كونه يركز على الإنتاج أكثر من الافراد. أما التركيز على العاملين فيعكس النمط الديمقراطي كونه يهتم بالعلاقات أكثر من الاهتمام بالإنتاج ووفقا لهذه النظرية فإن التركيز على العاملين يعد النمط المفضل.

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص83-84.

كما تم في وقت لاحق تطوير دراسات جامعة ميتشغان اعتمادا على دراسات أوهايو من خلال نمطي قيادة هما:[1]

1- الاشراف العام (General Supervision)

2- الاشراف المكثف (Close Supervision)

وبناء على هذين النمطين يتحقق الأداء المتميز في الأقسام ذات الاشراف العام كما أوضحت نتائج الدراسات. فالمشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتميز كانوا يطبقون نمط الاشراف العام والاهتمام بالعاملين، على عكس المشرفين ذات الأداء المتدني الذين كانوا يطبقون نمط الاشراف المكثف والاهتمام بالإنتاج.

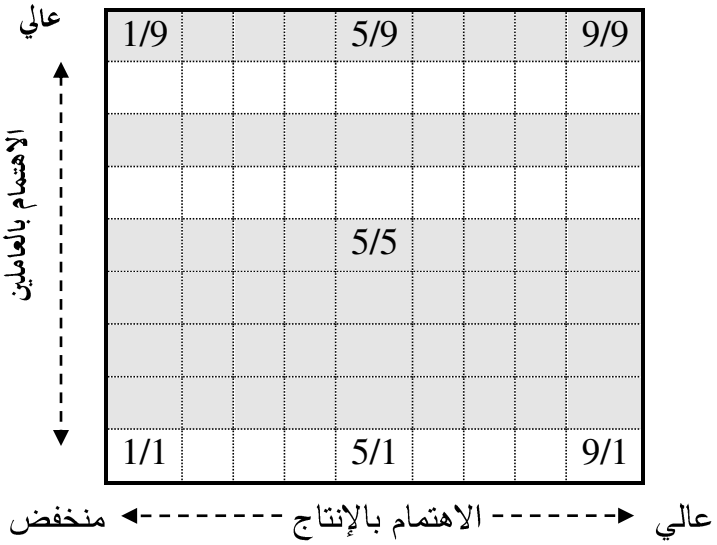
فيتضح أنه حتى إلى دراسات جامعة ميتشغان لم تتطور علاقة متغيرات البحث فبقيت محصورة بين نماذج أو أساليب القيادة التي تم استكشافها منذ دراسات أيوا في محاولة البحث عن طرق الاشراف الممكنة في التنظيم و علاقتها بالإنتاجية التي كانت الهدف الأساسي منذ دراسات المدرسة الكلاسيكية، فلم تسعي الدراسة إلى تطوير وتغيير نمط القيادة حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية، وإذا كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في القيادة المناسبة.

رابعا: نظرية روبرت بليك وموتون (الشبكة الإدارية) Robert Blake et Jane Mouton.

قام كل من روبرت بليك وجان موتون Robert Blake et Jane Mouton بتطوير الشبكة الادارية، وذلك استنادا على تفاعل بعدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث

[1] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص229.

قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الادارية[1]، التي تتشكل من محورين يمثل محورها الافقي بعد الاهتمام بالعمل أو الانتاج ومحورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين كما في الشكل التالي:



شكل رقم 1-5: الشبكة الإدارية لـــ بليك وموتون

Source: A Review of Leadership: Theory and Competency Frameworks, University of Exeter, United Kingdom. p08.

تتشكل الشبكة من واحد وثمانون أسلوب قيادي لكنها ركزت على خمسة أساليب هي:[2]

.أسلوب القيادة 1.1: وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن للإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

[1] Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication, New York: Mc Graw-hill book company.1983, p187.

[2] Nicole Aubert, et Autres, Management " aspects humaines et organisationnelles ". Paris: Édition Pue Fondamentale. 1992, p383-384.

.أسلوب القيادة9.1: وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمـــشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

.أسلوب القيادة 5.5: وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الأخر.

.أسلوب القيادة 9.9: وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

.أسلوب القيادة 1.9: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حي يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

لقد شكلت الشبكة الادارية لبليك وموتون نموذج القيادة ذات المحورين لمعرفة اسلوب ونمط القيادة المتبع في التنظيم، من خلال بعدي الانتاج والعاملين حيث يتشكل كل نمط قيادي من درجة مختلفة لكل بعد والتي تقود إلى احد الانماط الخمسة الشهيرة دون دراسة شروط وظروف استخدام نمط أو التفاعل بين البعدين أو البحث في فكرة فعالية القيادة.

خامسا: نظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert.

لقد تأثرت الشبكة الإدارية لبيلك وموتون بأبحاث جامعة أوهايو في حين طور رنسيس ليكرت بطريقة منهجية ما يسمى بنظام أربعة بين سنوات (1961،1967م) من الأفكار والأبحاث الناتجة عن دراسات جامعة ميتشغان، والمبدأ الأساسي الذي بنى عليه ليكرت مقاربته هو مبدأ العلاقات الداعمة، اذ يجب أن تكون القيادة وغيرها من العمليات في المؤسسة مثال لأقصى قدر محتمل في جميع التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة، فكل عضو في ضوء خلفيته، من قيم، رغبات، توقعات، وعرض تجارب، فإنه واحد ممن يدعم ويبني ويحافظ على احساسه بالقيم والاهمية الشخصية[1]، وتضمن نظام ليكرت أربعة مقاربات كما يلي:[2]

نظام 1 المتسلط المستغل Exploitive Autocratic: القائد أطو قراطي، يعتمد على أسلوب الخوف والعقاب في التحفيز، تفويض قليل للمرؤوسين، قرارات مركزية واستشارية لمرؤوسيه محدودة.

نظام 2 المتسلط الرحيم Benevolent Autocratic: يتصف القائد باستعماله المكافأة للتحفيز، كما أنه ليس أقل مركزية في اتخاذ القرارات من النظام الأول.

نظام 3 المشارك Participative: القائد يستشير مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وهناك بعض الثقة المتبادلة بين افراد فرق العمل.

نظام 4 الديمقراطي Democratic: مستوى ثقة وأمان كبيرين اتجاه المرؤوسين، وعملية اتخاذ القرار بشكل تشاركي ، طريقة اتصال المعلومات بشكل شفاف وفي الاتجاهين.

---

[1] Alan Bryman, Leadership and Organizations. Routledge et Kenganpaul, New York: 2013, p78-79.

[2] Stephen Linstead, op.cit, p484.

فيستند ليكرت على نظام 4 الديمقراطي باعتباره مسخر بطرق إيجابية لتحفيز الموارد البشرية عن طريق التعاون بدلا من العداء لأجل الأطراف الأخرى في المنظمة، عكس النظامين 1و2 أين يكون هناك تطوير أقل إيجابي للمواقف وأكثر عدائية، أو انقياد أكثر للمواقف[1]، في حين يرى ليكرت أن الأنماط التشاركية قادرة على تحقيق أداء أعلى مما يمكن تحقيقه في الظروف العادية، كما قام ليكرت بإضافة نظامين سنة 1976م هما: نظام القيادة صفر الذي اطلق عليه بالمتسامح الذي ميزه بالفطنة والحصافة والحدر في اتخاد القرارات في المستويات الدنيا في المؤسسة، اما نظام الاخر فهو نظام5 الذي ينظر اتجاه مؤسسة مستقبل حيث تقوم السلطة على علاقات بين المجموعات وعضوية الجماعة المتداخلة بدلا من النظام التسلسلي الرأسي، أي أنه يدعو إلى القيادة الجماعية، وقد طبق ليكرت نظامه على العديد من المؤسسات وخلص في الأخير إلى أن هناك علاقة بين نمط القيادة وفعالية المؤسسة بمختلف أنواعها، حيث لكل نمط قيادة خصائصه التنظيمية والسلوكية وأن الأسلوب التشاركي يعد أكثر فاعلية وينبغي تطويره باستمرار[2].

لقد أفرز نظام اربعة لرنسيس ليكرت نماذج القيادة الأربعة انطلاقا من بعدي التركيز على الإنتاج والتركيز على العاملين في اطار القيادة المحورية بهدف الوصول إلى فاعلية أكثر، انطلاقا من عامل بيئة المؤسسة واثره على هيكلتها ونمطها القيادي، حيث توصل بان النمط التشاركي هو الأفضل والذي يمكن تطبيقه رغم تغير بيئة المؤسسة أي أنه ملائم لكل الظروف وهذا ما كان محل نقد من قبل الكثير من المختصين ودفع بدراسات لاحقة تعنى بشأن النمط القيادي وعوامل بيئة المؤسسة.

---

[1] Alan Bryman, op.cit, p79.

[2] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص99-101.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية.

جاءت النظرية الموقفية في اطار المدخل المشترك التي يقوم مفهومها على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.

وتوصي النظرية الموقفية بعدم وجود أسلوب قيادي دقيق قائم بذاته لأن أسلوب القيادة المستخدم يعتمد على عوامل مثل نوعية أو حالة التابعين أو عدد من المتغيرات الأخرى فوفقا لهذه النظرية ليس هناك طريقة واحدة مناسبة للقيادة لأن الأبعاد الداخلية والخارجية للبيئة تتطلب من القائد التكيف مع هذا الوضع بالذات ففي معظم الحالات القادة لا يغيرون إلا الديناميكيات والبيئة والموظفين داخل المنظمة، فبالمعنى السليم نظريات الموقف هي فئة تتحدى النظرية السلوكية بأنه لا توجد طريقة واحد أفضل للتنظيم وأن أسلوب القيادة الذي ينفع في بعض الظروف قد لا يكون فعالا في ظروف أخرى.[1]

ومن هنا اتجهت كل المحاولات لتحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر، وبالتالي أنصب الاهتمام حول البحث عن فعالية القيادة من خلال الموقف وقد تمثلت أهم إسهامات النظرية الموقفية في ما يلي:

أولا: نظرية فيدلر Fielder's Theory.

قام فيدلر بدراسات طويلة في سنوات (1967، 1971، 1972، 1978م)، في محاولة إيجاد وتطوير مقاربة للنظرية الموقفية انطلاقا من دراسة أنماط وفاعلية القيادة، وقد تم اجراء هذه البحوث في بيئات لمجالات عديدة كالصناعة، والجيش، والرياضة، ومجالات أخرى[2]، بغية الوصول إلى ملائمة نمط القيادة للموقف الذي يعيشه القائد، ويتم ذلك من خلال تحليل سلوك

[1] Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz Irfanullah Khan. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management. Vol.16. 2016, p02.
[2] Alan Bryman, op.cit, p127.

القائد ثم دراسة الموقف وتقييمه ومعرفة عناصره الشيء الذي يحدد ملائمة او عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد، لذلك يعتقد فيدلر أن التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في القيادة[1]، وقد غلب على مقاربة فيدلر في تحديد النمط القيادي اعتماده على مقياس مبسط لشخصية القائد، وسمي هذا المقياس بـــ اعتبار العاملين الأقل تفضيلا (Least preferred co-worker) واختصارا بـــ Questionnaire (LPC) ، حيث يتم طرح أسئلة على القائد حول العامل الأقل تفضيلا في العمل بغية الوصول إلى قياس معدل الاستجابة للعامل الأقل تفضيلا في العمل في مدى يضم ثمانية نقاط والذي يمكن القائد من خلاله معرفة نمط قيادته[2]، والشكل التالي يوضح ذلك:

حميم	8	7	6	5	4	3	2	1	غير حميم
ودي	8	7	6	5	4	3	2	1	غير ودي
غير مقبول	1	2	3	4	5	6	7	8	مقبول
متحمس	8	7	6	5	4	3	2	1	غير متحمس
محبط	1	2	3	4	5	6	7	8	متعاون
معادي	1	2	3	4	5	6	7	8	مناصر
ممل	1	2	3	4	5	6	7	8	محفز
مشاكس	1	2	3	4	5	6	7	8	منسجم
واثق من	8	7	6	5	4	3	2	1	متردد
كفء	8	7	6	5	4	3	2	1	غير كفء
عابس	1	2	3	4	5	6	7	8	مرح
منغلق	1	2	3	4	5	6	7	8	منفتح
متواضع	8	7	6	5	4	3	2	1	متعال
حيوي	8	7	6	5	4	3	2	1	خامل
متحفظ	1	2	3	4	5	6	7	8	منفتح
متفائل	8	7	6	5	4	3	2	1	متشائم

شكل رقم 1-6: مقياس LPC لفيدلر

Source: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management. New Jersey. USA: Prentice Hall Inc.1999, p522.

[1] Michele Myers & Gail Myers, op.cit, p191.
[2] Alan Bryman, op.cit, p127.

فحسب فيدلر اذا كانت نتائج مقياس LPC عالية فهذا يعني ان تقييم العامل الأقل تفضيلا من طرف المدير كان إيجابيا، وهو يعكس نوعية العلاقة الجيدة والغير عدائية وهنا القائد من النوع الذي يركز على العاملين، أما اذا كان عكس ذلك أي تم وصف العامل الأقل تفضيلا بشكل سلبي وعدائي، فإن القائد يحصل على درجة مقياس LPC منخفضة وهو ما يعني أن القائد من النوع الذي يركز ويولي اهتمام أكثر بالإنتاج والعمل أكثر من العاملين[1]، ويكون بذلك قد تم تحديد نمط القيادة كمتغير من جهة، وبعد ذلك يجب تقييم متغيرات الموقف التي تتطابق وأسلوب القيادة والتي حددها فيدلر في ما يلي:[2]

1-علاقة القائد بمرؤوسيه Leader-member personnel Relationship : درجة الامان والثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين والتي تكون جيدة أوسيئة.

2-هيكل العمل Task Structure: ويقصد به درجة تحديد وبناء العمل بشكل رسمي والذي يكون عالي وهنا يكون العمل واضح، او منخفض حيث يكون العمل غامض.

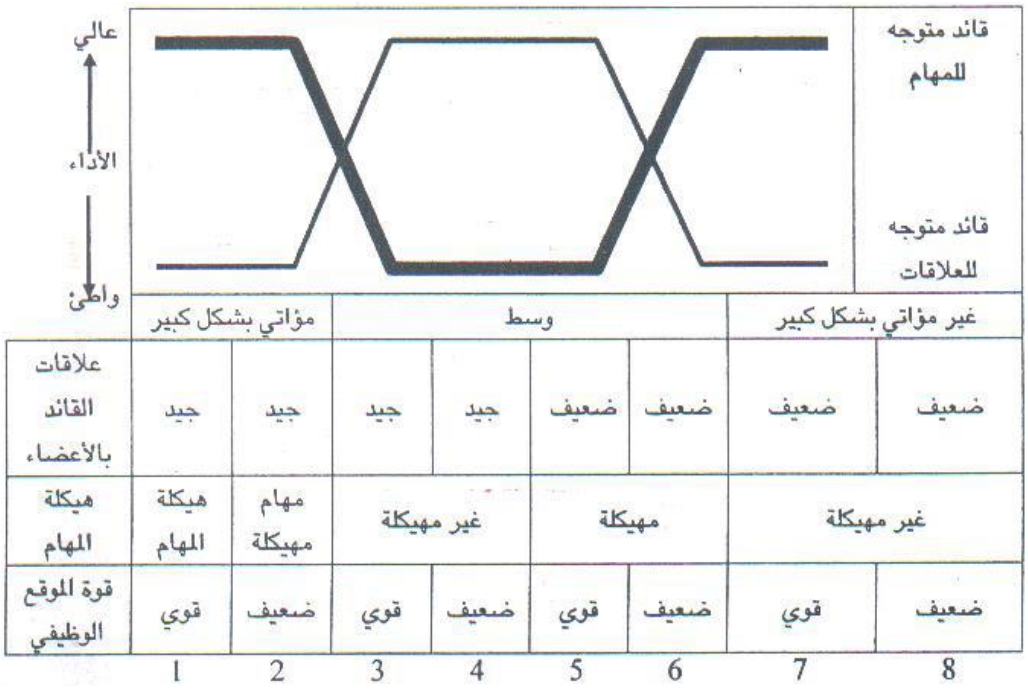
3- قوة المركز Position Power: ويقصد بها درجة تأثير القائد من خلال القوة والقدرة على المكافاة والعقاب والثواب في المرؤوسين والتي تكون قوية او ضعيفة.

وفي خطوة أخرى يتم اجراء دراسة العلاقة بين تفاعل متغيرات الموقف الثلاثة والنمط القيادي المناسب لها:

---

[1] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management. New Jersey. USA: Prentice Hall Inc. 1999, p521.

[2] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, op.cit, p522.



شكل1-7: مطابقة أسلوب القائد مع متغيرات الموقف لنظرية فيدلر

Source: Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Management. New Jersey. USA: Prentice Hall Inc. 1999, p523.

فيوضح الشكل أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قد تكون حسنة في المواقف من 1إلى 4 أو سيئة في المواقف من 5 إلى 8 وأن طبيعة العمل قد تتميز بالوضوح (المواقف 1، 2، 5، 6) أو بالغموض (المواقف 3، 4، 7، 8)، وأن السلطة المخولة للرئيس قد تكون قوية (المواقف 1، 3، 5، 7) أو ضعيفة (المواقف 2، 4، 6، 8)، كما يتضح بأن درجة مواتاة الموقف الإداري من وجهة نظر المدير أو الرئيس تصل إلى دروتها في الموقف رقم 1 حيث العلاقة مع المرؤوسين حسنة وطبيعة العمل تتصف بالوضوح والسلطة التنظيمية المخولة للرئيس قوية، وعكس ذلك تماما عند مواجهة الموقف رقم 8 حيث درجة عدم مواتاة بشكل كبير[1]، وتم اجراء عدد كبير من الدراسات خلال العشرين سنة الماضية لاختبار نموذج فيدلر* واكتشف بأن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم

[1] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, op.cit, p523.

* للاطلاع اكثر انظر: محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2009، ص150-151.

بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة اطلاقا يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما الظروف غير المفضلة اطلاقا يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل[1]، ويخلص في الأخير وفي حالة عدم التلاؤم بين نمط القيادة والموقف الإداري إلى وجوب تغيير احداهما إما أسلوب القائد أو الموقف، ويؤكد على أن تغيير أسلوب القائد صعب الاحتمال الشيء الذي يجعل من تغيير الموقف كي يتلاءم مع أسلوب القائد أفضل للوصول إلى فعالية القيادة[2].

وبذلك يكون فيدلر قد طور نظرية ظرفية قائمة على المرونة والتكيف حسب ظروف الموقف وأسلوب القيادة، فهي تمكن من التعرف على أسلوب القيادة عن طريق أداة (LPC)، وتحديد الموقف القيادي من خلال أبعاده الثلاثة ما يمكن القائد من التكيف مع الموقف بتغيير أسلوب القيادة أو إحداث تغيير في عناصر الموقف بغية الوصول إلى فعالية القيادة.

ثانيا: نظرية المسار والهدف Path Goal Theory Of Leadership.

طورت نظرية المسار والهدف لشرح سلوك القائد في قدرته على التأثير في أداء التابعين عن طريق المكافآت، وقد كان البناء الأول للنظرية من طرف كل من مارتن ايفانز Martin Evans (1970م) و روبرت هاوس Robert House (1971م)[3]، واستندت النظرية على نظرية التوقع والدافعية فوظيفة القائد هي مساعدة التابعين في تحقيق الأهداف وتوفير التوجيه والدعم اللازم لهم لضمان توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، ففعالية القائد تعتمد في مدى قدرته على مساعدة التابعين في تحقيق أهدافهم عن طريق توضيح طريق الهدف والمكافئات، وأساليب

---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي" سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2009، ص213.

[2] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, op.cit, 524.

[3] Alan Bryman, op.cit, p127.

تحقيقه بطريقة سهلة بالحد من الحواجز والصعوبات، فسلوك القائد الفعال مقبول من طرف المرؤوسين عندما ينظر اليه كمصدر للرضى وزيادة دافعيتهم للأداء، فالقائد يعمل على تسهيل وتدريب ومكافأة المرؤوسين على الأداء الفعال[1]، وأمام القائد الأنماط السلوكية التالية لتحقيق ذلك:[2]

1- القيادة الموجهة Directive Leadership: وفي هذا النمط القيادي القائد يتيح للمرؤوسين معرفة ما هو متوقع منهم، وجداول العمل للقيام بالمهام، ويوفر لهم التوجيهات اللازمة المتعلقة بإنجاز المهام، وليس هناك مشاركة من قبل المرؤوسين.

2- القيادة المدعمة Supportive Leadership: القائد ودود وقابل للتفاهم ويظهر اهتمام حقيقي بالمرؤوسين.

3- القيادة بالمشاركة Participative Leadership: القائد يهتم بالاقتراحات والآراء المقدمة من المرؤوسين ويستعملها، ولكنه لايزال يتخذ القرارات.

4- القيادة الموجهة بالإنجاز Achievement-Leadership: القائد يجمع الأهداف الطموحة والمتحدية للمرؤوسين ويظهر الثقة فيهم التي ستحقق الأهداف وتنجزها بشكل جيد.

وتفترض النظرية أن القادة لهم مرونة وقدرة على تغيير أسلوب القيادة وفق متطلبات الموقف والتي تحدد بالعوامل التالية:[3]

- البيئة: والتي تكون خارج نطاق المرؤوسين، هيكل المهمة، نظام السلطات ومجموعات العمل
- خصائص المرؤوسين: وتتمثل في وضعية مجال رقابة، الخبرة والقدرة على الادراك والفهم .

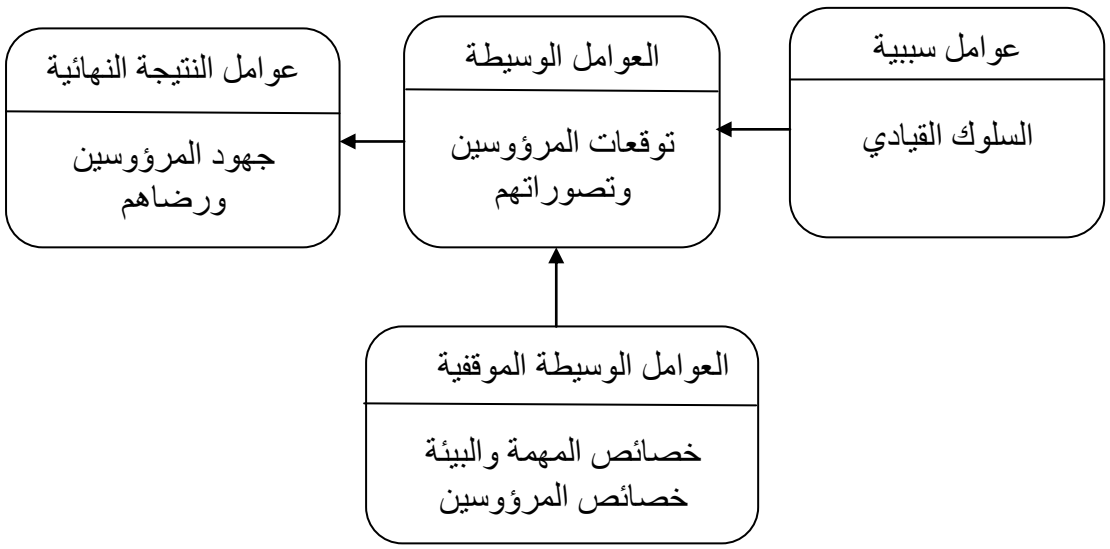
---

[1] Barry Armandi, Jeannette Oppedisano, Herbert Sherman Leadership theory and practice: a "Case" in point, Management Decision, Vol 41/10 New York 2003, p1078

[2] Luthans, Fred: Organizational Behavior, 7th ed. New York: McGraw-Hill, Inc, 1995, p353.

[3] Barry Armandi, Op.cit, p1078

ان هذه المتغيرات الموقفية تعد متغيرات وسيطة وهي التي تحدد كلا من القوة الكامنة لرفع مستوى دافعية المرؤوسين والكيفية التي يجب على القائد أن يسلكها لتطوير تلك الدافعية لدى المرؤوسين. كما أن العوامل الموقفية أيضا تؤثر على أداء المرؤوسين مع نموذج محدد من سلوك القيادة، ومن تم يتحقق تأثير القائد على رضا المرؤوسين[1]، وهو ما يترجم في العلاقة السببية لتأثير القائد على جهود المرؤوسين كما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم 1-8: العلاقة السببية في نظرية المسار-الهدف للقيادة

Source: Yukl Gary. Leadership in Organizations.7th edition. New Jersey. USA: Prentice –Hall Inc. 2008, p230.

فالقائد في ظل تفاعل العوامل الموقفية يقوم بوضع مسار لأهداف المرؤوسين ومحاولة التأثير عليهم وحفزهم وتوضيح دورهم وتوقعات أهدافهم، وهذا باستعمال النمط القيادي الذي يتوقف على المتغيرات الموقفية

هذا وقد سجلت نظرية المسار-الهدف بعض اوجه القصور التي تحد من فائدتها كاعتمادها على نظرية التوقع كأساس لشرح تأثير القائد، وكدى اعتمادها على فئات واسعة من سلوك القائد

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص227.

التي لا تتوافق بشكل وثيق مع سير العمليات الوسيطة، فمن السهل إقامة صلة بين سلوك القائد والدافع الثانوي باستخدام سلوكيات محددة مثل توضيح توقعات الدور والاعتراف بالإنجاز، وإعطاء المكافئات، الا ان كل نوع من سلوك القيادة يكون منفصل عن التفاعلات المحتملة بين السلوكيات والتفاعلات، ولجعلها أكثر شمولا قام هاوس1996م بتوسيعها لتشمل بعض السلوكيات من النظريات الحديثة مثل كل من الكاريزمية والتحويلية[1].

وعلى الرغم من محدودية نظرية المسار–الهدف فقد أسهمت اسهاما مهما في توفير اطار مفاهيمي لتوجيه الباحثين في تحديد المتغيرات الظرفية ذات الصلة[2]، كما ان اعتمادها على عوامل الموقف وسلوك القائد جعلها تجمع بين افتراضات نظرية السمات والنظرية السلوكية.

ثالثا: نظرية نموذج فروم و يتون vroom and Yetton المعياري للقيادة.

قدم كل من فيكتور فروم وفيليب يتون(1973م) نموذج لمسألة مهمة في دراسة القيادة في اطار النظرية الموقفية، وهي اختيار الأسلوب الأفضل للاتخاذ القرار من قبل القائد، وتركز على تحليل بعدين لقرار القائد هما الجودة ودرجة القبول، أي أن القرارات الإدارية يجب أن تكون ذات جودة عالية (أي مرتبطة إيجابيا بالأداء التنظيمي)، ويجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين[3].

فجودة القرار يقصد بها عقلانية ورشد القرار من حيث تأثيره على أداء المجموعة أما قبول القرار فيشير إلى مدى دافعية والتزام أعضاء الفريق في تنفيذ القرار، إضافة الى عامل اخر هو توقيت اتخاذ القرار ومدى اتاحة الوقت لتنفيذ القرار[4]، وتقوم النظرية على الفرضيات التالية:[5]

---

[1] Gary-Yuki, op.cit, p232–233.

[2] Ibid, p233.

[3] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص252.

[4] Laurie J Mullins, op.cit, p275.

[5] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص253–254.

أ- يجب أن يكون النموذج قيمة للمديرين أو القواد في تحديد الأنماط المستعملة في القيادية التي يجب أن يستعملوها في المواقف المتنوعة.

ب- ليس هناك نمط قيادي وحيد قابل للتطبيق في جميع المواقف.

ج- يجب أن يكون التركيز الأساسي على المشكلة المحلولة، وعلى الموقف الذي يظهر في المشكلة.

د- إن النمط القيادي في أحد المواقف يجب أن يعتمد الأنماط المستعملة في المواقف الأخرى.

ه- تؤثر العمليات الاجتماعية المتعددة على كمية المشاركة من قبل المرؤوسين في حل المشكلة.

وقد حدد فروم ويتون خمسة أساليب لصنع القرار مع تحديد أسلوب القيادة المناسب من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الشخصية، والتي تركز على فكرة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وقد حددت لذلك سبعة أسئلة في مايلي:[1]

الثلاثة الأولى تخص جودة القرار وهي:

السؤال الأول: هل هناك متطلب للجودة باعتبار أن أحد الحلول يكون عقلانيا أكثر من الآخر؟

السؤال الثاني: هل للقائد معلومات كافية للاتخاذ قرار عالي الجودة؟

السؤال الثالث: هل المشكلة مهيكلة؟

أما الأسئلة الأربعة المتبقية فتخص قبول القرار وهي:

السؤال الربع: هل قبول القرار من طرف المرؤوسين هام لتطبيقه بنجاح؟

السؤال الخامس: هل يتخذ القرار بانفراد؟ وهل هو مقبول من طرف المرؤوسين؟

السؤال السادس: هل يشارك المرؤوسين في الأهداف التنظيمية للقيام بحل المشكلة؟

السؤال السابع: هل يظهر النزاع بين المرؤوسين اذا اتخذ الحل المفضل؟

[1] Laurie J Mullins, op.cit, p276.

وعلى ضوء الإجابة على الأسئلة السابقة تحدد الأساليب القيادية كما يأتي:[1]

اسلوب القائد الأتوقراطي1: يقوم القائد باتخاذ القرار وحل المشكلات بصفة منفردة اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه.

اسلوب القائد الأوتوقراطي2: يقوم القائد بالحصول على المعلومات الضرورية من المرؤوسين ولا يخبرهم بالمشكلة ويقوم بالانفراد وحده بصنع القرار.

أسلوب القائد الاستشاري1: يقوم بمشاركة المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية، ويستمع لأرائهم ومقترحاتهم ولا يكتفي بتجميع المعلومات فقط بل يأخذ المقترحات وبعد ذلك ينفرد بصنع القرار.

أسلوب القائد الاستشاري2: يقوم بمشاركة المرؤوسين بالمشكلة المطروحة بشكل جماعي ويحصل على أراء ومقترحات جماعية، ثم ينفرد هو بصنع القرار.

أسلوب الجماعي2: يقوم بمشاركة المشكل مع المرؤوسين كجماعة واحدة، ثم تتم معالجة وتقييم المقترحات وإعطاء الحجج بشكل جماعي حتى يصلون إلى القرار النهائي.

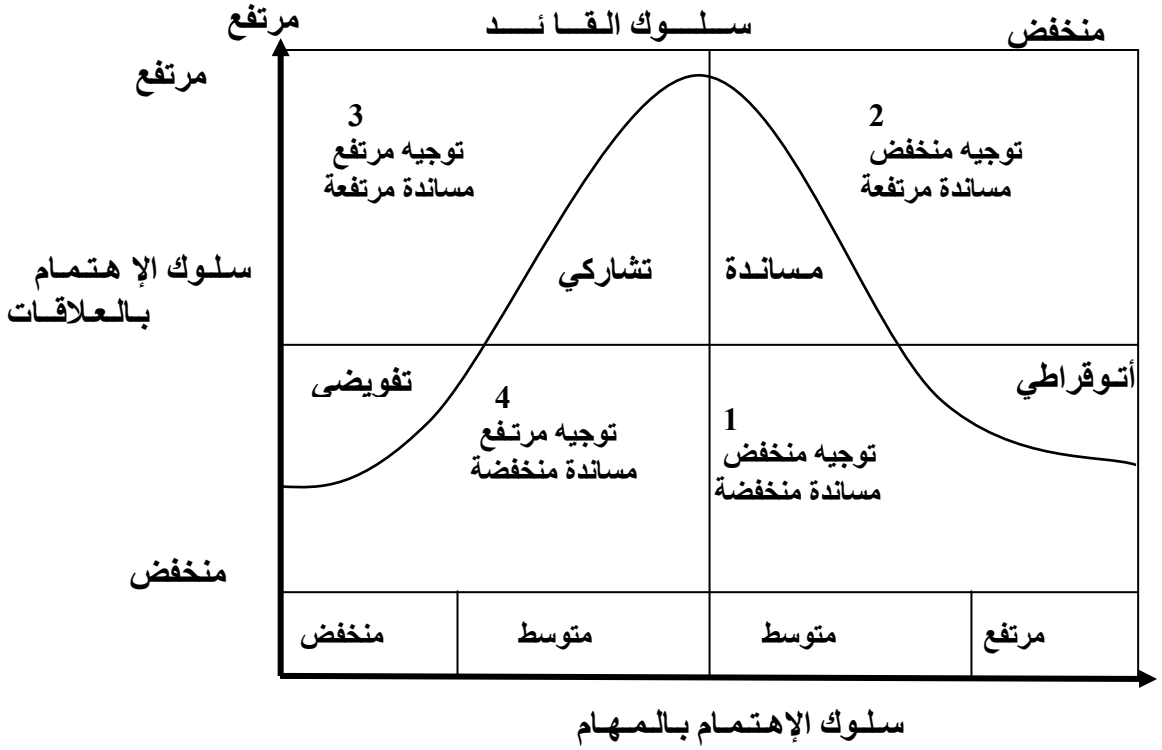
وبذلك أعطت نظرية فروم ويتون أساليب متنوعة للقيادة في اتخاذ القرار تكون صالحة في بعض المواقف المختلفة في ظل خصائص المشكلة المطروحة، مع تركيزها على فعالية القرار من خلال الأسلوب الجماعي التشاركي.

رابعا: نظرية هيرسي وبلانشارد Heresy & Blanchard's.

اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون طور بول هيرسي وكانث بلانشارد نظرية الموقف بإضافة متغير ثالث وهو درجة نضج المرؤوسين، حيث أن القائد يغير نمط قيادته تبعا لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة، وهو ما يطلقان عليه درجة نضج المرؤوسين والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد، ولهذا تسمى نظرية هرسي وبلانشارد

[1] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, op.cit, p 526.

بنظرية دورة حياة القيادة أو النضج الوظيفي للمرؤوسين[1]، فيتم تعريف النضج في دورة الحياة بالاستقلالية النسبية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتحفيز – التحفيز من فرد أو مجموعة. وغالبا ما تتأثر هذه المكونات من النضج بمستوى التعليم و معدل الخبرة، في حين أن العمر عامل لا يرتبط مباشرة بالنضج المستخدمة في دورة الحياة[2]، فيتم من خلالها تحديد النمط المناسب من السلوك القيادي تبعا لمستويات نضج المرؤوسين المتعلقة بالعمل، فلدى المرؤوس عالي النضج القدرة والثقة للقيام بالمهمة، في حين يفتقر المرؤوس منخفض النضج إلى القدرة والثقة الذاتية[3]، والشكل التالي يوضح المتغيرات الموقفية لنظرية هرسي وبلانشارد



شكل رقم 1–9: نموذج القيادة الموقفية هيرسي وبلا نشارد

Source: John R .Schermerhorn .et autre, Comportement humain et Organisation. 3em édition. Paris: village Mondial. 2002 .p 373.

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، القاهرة: دار المؤلف، 2000، ص296.

[2] Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Life Cycle Theory of Leadership, in Classic Reading in Organizational Behavior, J. Steven Otto, Second Edition.California,Usa: Wadsworth publishing Company. 1996, p193-194.

[3] Gary-Yuki, op.cit, p233.

من الشكل يتضح أن هناك أربعة أساليب قيادية تتغير حسب تغير درجة نضج المرؤوسين حيث أن منحنى مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة(4)، وتبعا لذلك يتم انتقال أسلوب القيادة لدى القائد من التوجيه (المرحلة الأولى) إلى التفويض (المرحلة الرابعة)، وذلك بزيادة المساندة أولا (المرحلة الثانية) ثم خفض التوجيه (المرحلة الثالثة)، ليحدث في النهاية خفض المساندة والتوجيه لأنه يصبح بإمكان المرؤوس توجيه ومساندة نفسه أي لم يعد في حاجة للقائد و في ما يلي نتطرق لهذه الأساليب كما يلي:[1]

- **أسلوب القائد الأوتوقراطي الموجه:** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

- **أسلوب القائد المدرب :** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة، يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط)

- **أسلوب القائد المساند:** فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج ، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرون على العمل لكن

[1] John R .Schermerhorn .et autre, op.cit, p 373.

غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع)

- **أسلوب القائد المفوض:** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيدو الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبير لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع) .

وعلى الرغم من أوجه القصور الذي وجه لطرح هيرسي وبلانشارد، فقد كان للنظرية بعض المساهمات الإيجابية في فهمنا للقيادة، وتمثلت إحدى المساهمات في التركيز على السلوك المرن والتكيف الذي أصبح عقيدة مركزية لبعض النظريات والبحوث الحديثة، وأشار هيرسي وبلانشارد إلى أنه من الضروري معالجة الاختلاف بين المرؤوسين بشكل مختلف وتغيير السلوك كما يتغير الوضع بشكل كبير، فقد قاموا بالاقتراح متقدم ومفاده بأن القادة يجب أن يكونوا على بينة من الفرص لبناء مهارات وثقة المرؤوسين بدلا من افتراض أن أوجه القصور في المهارات والدافع لدى المرؤوس يجب أن تبقى إلى الأبد مشكلة موظف.[1]

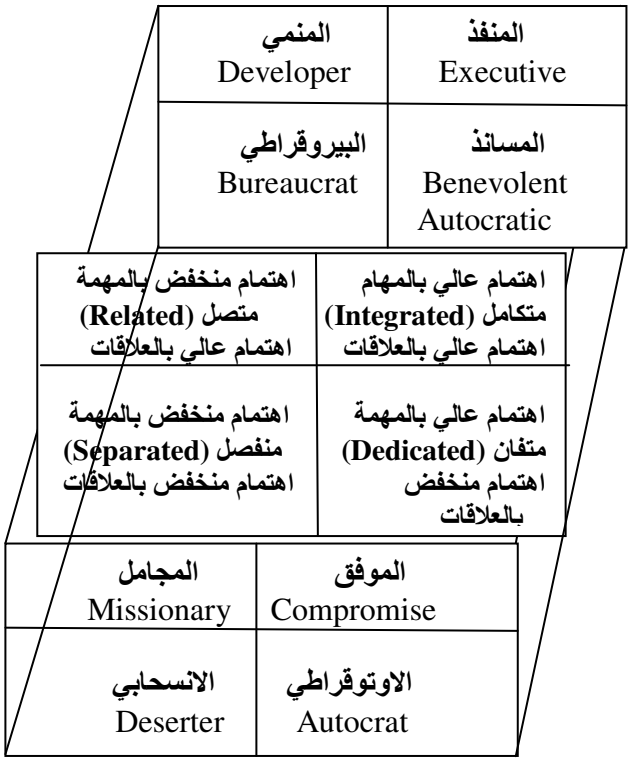
خامسا: نظرية الابعاد الثلاثة لوليام ريدن Reddin's 3-Dimensional Leadership Effectiveness Model

طور البروفسور ريدن Reddin سنة 1977م، نظرية الابعاد الثلاثة للقيادة الفاعلة. وتتميز هذه النظرية بإضافتها بعدا جديدا وهو بعد الفاعلية، لبعدي كل من التركيز على الإنتاج والتركيز على الافراد في نظرية الشبكة الإدارية بحيث تصبح الابعاد القيادية الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج والفاعلية.[2]

---

[1] Gary-Yuki, op.cit, p235.

[2] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص153.



شكل رقم 1-10: الشبكة الإدارية لمفهوم الأنماط القيادية لـــ لوليام ريدن

المصدر: محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2009

ويقسم ريدن الأنماط القيادية الى ثمانية، أربعة منها أقل فاعلية، والاربعة الأخرى أكثر فاعلية كما يلي:[1]

فالأكثر فاعلية هي المنسحب الذي لا يكترث بالعمل وأفراده وهو غير فعال، والمجامل الذي يضع العلاقات الطيبة فوق اعتبار، والاوتوقراطي يضع انجاز الاعمال فوق أي اعتبار، أما الموفق فيوفق بين العمل والافراد ولكنه غير راغب وقادر على اتخاذ القرارات، وقد يختار ويوفق بين الحلول الوسطى.

[1] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص 233.

أما فيما يخص الأنماط القيادية الأكثر فاعلية فهي البيروقراطي الذي يهتم بالقواعد والتعليمات مخفيا قناعاته حول الاهتمام بالإنتاج والمنمي حيث يهتم بالأفراد ويحاول كسب ثقتهم، ويهتم بشكل قليل بالإنتاج والأوتوقراطي العادل يهتم بالإنتاج ويترك الافراد في حين الإداري يعطي اهتمام كبير بالأفراد والإنتاج، ويشبه إلى حد كبير إدارة الفريق.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة

تواصلت الدراسات حول القيادة بعد النظرية الموقفية بمتغيرات الموقف وبإضافة توجهات أخرى مشكلة اطارا لمدخل أكثر حداثة لدراسة القيادة، بحيث انتقلت القيادة من فكرة التأثير في المرؤوسين إلى مدى واسع وهو التأثير في المؤسسات وثقافتها بشكل كامل، لذلك سنقوم بتوضيح أهم ما جاء من نظريات في المدخل الحديث للقيادة متمثلة في نظريات القيادة الكارزماتية والتبادلية والتحويلية.

أولا: نظرية القيادة الكريزماتية Charismatic Leadership.

ظهرت النظرية الكاريزمية منذ البداية الأولى لمعالجة مفهوم القيادة، من خلال القوة في القدرات الشخصية لهؤلاء القادة التي تثبث أنهم قادرين على التأثير العميق وغير العادي في المرؤوسين والتابعين، إلا أن الاهتمام بها كان في الدراسات المعاصرة وخاصة من قبل روبرت هاوس Robert House على أساس التحليل الديني والسياسي للقادة، حيث يصف هاوس القادة الكارزماتيون من خلال الثقة بالذات والثقة بالمرؤوسين والتوقعات العالية لهم والرؤيا الأيديولوجية واستعمال الأمثلة الشخصية، ويحدد التابعون للقائد الكارزمي معه ومع رسالته الولاء الشديد للثقة فيه[1]، والكاريزما او الهالة نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول،

[1] جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة". الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001، ص571.

والقيادة الكاريزمية هي نوع من التأثير الذي يستند الى الهالة وسحر شخصية القائد وهو شخص متحمس لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته أو أفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة[1]، كما عرف القائد الكارزمي على أنه القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يفوق ما هو متوقع، وهو القائد الذي لديه القدرة على الإيحاء والالهام للعاملين حتى يلتزمون بالتضحية من أجل صالح هذه المؤسسة[2]، وهو الأساس الذي استندت اليه لاحقا نظريات حديثة مثل القيادة التحويلية.

ثانيا: نظرية القيادة التبادلية Transactional Leadership.

يقوم القائد وفق هذه النظرية بعمل تبادلي مع المرؤوسين، وذلك بتوضيح وتحديد أدوار ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين من جهة، كما يعمل على تحفيزهم ودفعهم باتجاه تحقيق الأهداف من جهة أخرى، فهي تلتزم بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية[3]، ويكون التركيز على ثلاثة عناصر لسلوك القائد وهي المكافأة أو الدعم المشروط والإدارة بالاستثناء بنوعيها النشطة والخاملة، ففي نموذج الدعم المشروط يتم استخدام الحوافز والمكافئات المشروطة للتأثير في دوافع العمل، أما الإدارة بالاستثناء سلبية حين يستخدم القائد العقاب والتدخل لتصحيح استثناء الانحراف عن الأداء، والإدارة الإيجابية يتدخل القائد في عمل المرؤوسين في الوقت المناسب لمنع وقوع الأخطاء.[4]

---

[1] حسين حريم، المرجع المذكور سابقا، ص433.

[2] المصدر نفسه، ص336.

[3] فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2009، ص97.

[4] Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, Irfanullah Khan, Op.cit, p3-4.

ثالثا: نظرية القيادة التحويلية Transformational leadership.

يعد هذا المدخل حديث لدراسة القيادة حيث تم تطويره من قبل عالمين هما جمس ما كقرقور بارنس James McGregor Burns وبرناد باس Bernard Bass، وكان أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية هو دونتون Downton ثم ماكقرقور بارنس 1985م في كتابه القيادة، كما قام باس سنة 1985م باختبارات ونماذج حول القيادة التحويلية[1]، حيث ركزا باس وماكقرقور على القيادة الأكثر فاعلية، وهم القادة القادرون على حث المرؤوسين لمستويات من الإنجاز تزيد عن توقعاتهم وتوقعات قادتهم، وذلك من خلال رفع القادة لأهمية الأهداف التنظيمية وتوضيح وسائل إنجازها وإقناع المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الشخصية من اجل تحقيق أهداف المجموعة[2]، أما جون كوتر John kotter فقد عرف القيادة التحويلية بأنها منهج طويل الأمد يركز على المزايا على المدى البعيد وعلى العلاقات القوية وليس على المتطلبات المالية للعاملين في المنظمة[3]، ومن جهته يرى يوكل YukI بأنها منهج يسعى فيه القائد للوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى التابعين، ثم يعمل على اشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، حيث يشعر التابعين بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد، مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة.[4]

---

[1] Roger Gill, Niall Lievire, Douglas C. pitt, Leadership and Organizations for the New Millenneium, Journal Of Leadership Studies, Volumes, issue: 4, Gale Group 2002, p8.
[2] Jay a. Conger & Beth Benjamin, Building Leaders: How Successful Companies develop the next generation, Jossey –Bass, San Francisco, 1999, p129.
[3] Kotter John, A force for change: How leadership Differs for Management, The free press, New York, 1990, p190.
[4] Yuki Gary, leadership in Organization. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall. 2001, p181.

المبحث الرابع: أدوار القيادة وفعاليتها في التنظيم

يقوم القائد بالتعامل مع مرؤوسيه كل حسب قدراته حيث يستخدم أساليب وانماط قيادية متنوعة خلال الوظائف والادوار التي يؤديها في المؤسسة بغية تحقيق حاجات واهداف التنظيم في بيئة عدم التأكد والغموض التي تتطلب منه الوصول الى فعالية عالية، ولهذا سنتعرف في هذا المبحث على كل من الوظائف والأدوار والأنماط القيادية إضافة الى فعالية القيادة.

المطلب الأول: وظائف القيادة

إضافة الى الوظائف التقليدية للإدارة تقع على عاتق القائد وظائف يستطيع من خلالها إرضاء أو إشباع حاجات الفريق أو الجماعة وهذه الوظائف في مجموعها يمكن حصر في ما يلي:[1]

1- التأثير: وهو أول حقيقة يجب أن يتمتع بها القائد، للاستجابة لمختلف متطلبات الفريق الذي يتم قيادته.

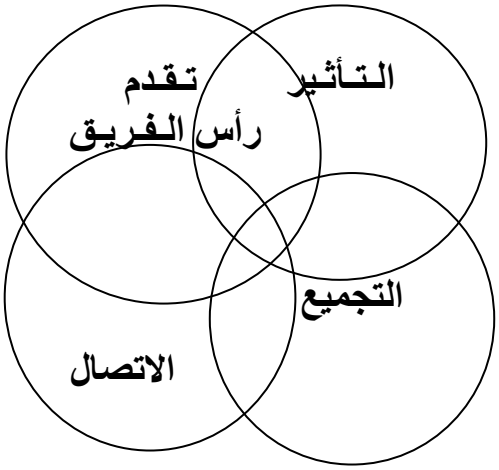
2- التجميع: وهو الوظيفة الثانية للقائد، حيث يستطيع من خلالها إتمام مهمات تطوير الفريق، حيث يجب أن يشمل الاجتماع كل الفاعلين في المؤسسة حسب مستوى مسؤولياتهم، والقائد أيضا ينشط الفريق، وهو الذي يشكل موجات النجاح والتحويل في المؤسسة.

3- الاتصال: وهو الوظيفة الثالثة التي تعتبر بمثابة مفتاح القائد لتطبيق أو تجسيد تأثيره وقوته في الجماعة، من خلال الاتصال بطريقة ملائمة وبسيطة وواضحة.

4- الوظيفة الأخرى تنتج من خلال الوظائف السابقة ومن خلال الاتصال تقود القائد بأن يصبح مغامر ومخاطر ويتقدم على رأس الفريق ليقوده. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

---

[1] Alain Duluc, leadership et Confiance. Paris: Dunod. 2008, p 94 -95.



شكل رقم 1-11: وظائف القيادة

Source: Alain Duluc, leadership et Confiance, Paris, Dunod, 2008, P 95

إضافة الى هذه الوظائف الرئيسية هناك وظائف أخرى يؤذيها القائد في المؤسسة تبعا للحالة والمهمة التي تتطلب منه تأديتها تتمثل في الدور قيادي.

المطلب الثاني: أدوار القيادة

للقائد عدة أدوار يقوم بها من أجل أن يتمكن من أداء مهامه المختلفة والوصول الى اهداف التنظيم والجماعة وأهم هذه الأدوار ما يأتي:[1]

1- القائد معلما Educator: يجب على القادة أن ينجزو دور القيادة التعليمي، ويؤدون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وهي التي تشكل ثقافة المؤسسة، كذلك فالقادة مراقبون من قبل كل أعضاء المؤسسة من حيث تصرفاتهم، أفكارهم، عاداتهم، مواقفهم، والتي تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.

[1] هند رشدى: كيف تكون قائدا ناجحا. القاهرة: دار الخلود للنشر والتوزيع. 2011، ص7-8.

2- القائد مستشارا Counselor: يؤدي القائد دور مستشارا في المؤسسة ويتضمن هذا الدور قيامه بالإصغاء وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين والعمل على حل هذه المشاكل وتحديد المشكلة الرئيسية والبحث عن الحلول الممكنة.

3- القائد قاضيا Judge: يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل، وتقييم الأداء يتطلب من القائد معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب ابلاغ المرؤوسين، واطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة.

أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات، وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

4- القائد متحدثا باسم Spokesperson: يعمل القاده ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

المطلب الثالث: أنماط القيادة

في مجال القيادة هناك نوعين من القيادة، قيادة رسمية والمتمثلة في الجهاز التنظيمي الرسمي وقيادته وقيادة غير رسمية إلى جانب القيادة الرسمية تنشأ لظروف معينة تساهم في نشأتها وهذا ما نسميه " بالقيادة من حيث الشكل"، كما أثبتت الدراسات أن هناك أنماط للقيادة الإدارية لتسيير وإدارة شؤون الجماعة والمؤسسة وهذا ما نسميه " بالقيادة من حيث المضمون "، وسنتناول ذلك بالتفصيلي في ما يأتي.

1- أنماط القيادة من حيث الشكل:

أ- القيادة الرسمية: يعرف ويليم سكوت william scott القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمؤسسة "، ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم تتوثق رابطة الثقة بينه وبينهم[1]

إن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاثة وحدات إدارية وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها،[2] ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاثة مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية، و تنشا القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي[3].

أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة في المستويات الثلاثة فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها فالقيادة في المستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتحاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتتمثل القيادة في المستويات الوسطى من ناحية السلطة والمسؤولية في من يديرون أجهزة

---

[1] كمال بربر: الاتجاهات الحديثة في الادارة و تحديات المديرين. ط1. لبنان: دار المنهل، 2006، ص284.

[2] كنعان نواف: القيادة الإدارية. الطبعة الأولى. الأردن: دار الثقافة. 2007، ص362.

[3] عليوة السيد: تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح. 2000، ص45.

متوسطة الحجم، أما القيادة في المستويات التنفيذية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم وتكون مهمتها الإشراف والملاحظة المباشرة ومراقبة مجموعات العمل[1].

ب- القيادة غير رسميـــة: تبرز القيادة غير رسمية أساسا داخل التنظيم غير رسمي وتمارس نشاطها في إطاره، إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى، حيث يعمل داخل جماعته ويمارس أعمال قيادية دون أن يكون له منصب رسمي ويتم اختياره بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون أنه يملك المهارات والقدرات الشخصية، الذهنية والسلوكية، الفنية التي تؤهله للقيام بذلك، دون أن تكون له سلطة[2].

وبينت الدراسات التي قام بها مايو أن للقيادة غير رسمية دور فعال في تحديد نمط الأداء للعمال وحجم الإنتاج أو السرعة في العمل، حيث كان يقوم القائد غير رسمي في تحديد كمية الإنتاج التي على العمال إنتاجها وكلما أراد أي عامل الخروج عن هذا القرار ترجعه الجماعة عن ما أراده أو تعزله عنها وحتى تحافظ على مكانته في هذه الجماعة يعمل على الالتزام بمبادئ هذه الجماعة غير الرسمية منهـــا عدم الزيادة في الإنتاج فوق حد معين وعدم التقليل منه إلى درجة كبيرة جدا ، وعدم الوشاية بالزملاء عند الإدارة[3].

عندما توجه القيادة غير الرسمية جهودها ضد التنظيم الرسمي وقيادته فبإمكانها أن تسيء إلى سمعة هذه الأخيرة وتدمر مركزها كما تلحق الأضرار بالمنظمة، حيث يصدر القائد الرسمي الأوامر ويتخذ القرارات، لكن الجماعة تحت تأثير القيادة غير الرسمية المعاكس تمتنع عن تنفيذها أو تنفذها بشكل سلبي، لذلك على القائد الرسمي أن يتعاون مع القيادة غير الرسمية

---

[1]- عادل حسب، عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المعارف. 1963، ص65

[2]- فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري. الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2010، ص153.

[3] محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي " بحوث عربية وعالمية ". بيروت: دار النهضة العربية. 1985، ص50.

ويستميلها إلى جانبه دون أن يبلغ به ذلك حد التنازل عن حقوقه، قصد التأثير في هذه الجماعة وإقناعها بتحقيق أهداف المنظمة[1].

2- أنماط القيادة من حيث المضمون

هناك أنماط عديدة للقيادة في المؤسسات والتي تتحدد بفعل الطبيعة البيئية وشخصية القادة ومستوى القوى التي تعمل بها، ويمكن تمييز الأنماط القيادية التالية:

أ- **النمط الأتوقراطي:** ويطلق عليه أيضا النمط التسلطي، حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب[2]، ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وواضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال[3].

ويعتبر القائد في هذا النمط مركز اتخاذ القرارات ولا يعير اهتماما للآراء المرؤوسين ولا يتجاوب معهم ونجد في هذا النمط جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد فهو استبدادي وهذا النمط القيادي يتماشى مع افتراضات النظرية x .

ب-النمط الأبوي: وهو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطى للعامل بعض من الحرية لإبداء الآراء ، ويطلق عليه أيضا النمط الأتوقراطي المريح ،ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمال مع استعمال قليل من التخويف في تحفيز العمال، وقد سمي بالأبوي لتماثله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع أبنائه فهو يعطف عليهم ويريد

---

[1] نواف كنعان، المرجع المذكور سابقا، ص293-298.

[2] مصباح عامر: خصائص القيادة عند الرسول (ص)، الجزائر: دار هومة. 2003، ص90.

[3] أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية " تدريبات وأنشطة "، ط 1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. 1997، ص193.

تحقيق مصلحتهم على النحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة، ففي هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل[1].

ج- النمط التسيبي: وفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين ،بمعنى أن يترك المرؤوسين يفعلون كما يشاءون ويكتنف هذا النمط مزاهر التسيب ،مصحوبة بانخفاض مستوى الأداء ويتوافق هذا النمط القيادي مع الفروض الخاصة بالنظرية Y بخصوص الأفراد، ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية ،وبقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية [2]

ويعاب على هذا النمط من القيادة أنه يشجع على التسيب والتهرب من المسؤولية.

د- النمط الديمقراطي: في ظل هذا النمط القيادي ،يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة المراقبة، كما يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، وتتلخص مزايا القيادة التشاركية في ما يلي:[3]

1- إمكان الوصول إلى قرارات وإنجاز العمل.

2- توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة.

3- إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة.

4- المحافظة على كيان الجماعة .

---

[1] عبد الفتاح دياب حسين: طريقك للإدارة الفعالة. القاهرة. المؤسسة الفنية للطباعة والنشر. 1998، ص208.

[2] محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير "أساسيات وظائف وتقنيات"، الجزء الثاني، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 1995، ص190.

[3] سيد عبد الحميد مرسي: كلكم راع. ط1. القاهرة: مكتبة وهبة. 1993، ص26.

ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض السلطات والذين يحضون بقبول من طرف الجماعة، إلا أنه يعتبر حسب كثيرين أحسن طريقة لتحقيق الفعالية المطلوبة في القيادة.

المطلب الرابع: فعالية القيادة

يعرف سيد الهواري القيادة الفعالة بأنها ذلك السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل، كما يرى السلمي بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم[1]. ويرى آخرون بأن فعالية القيادة هي الاقتناع بأهداف المنظمة والتطلع الى الأمام، والتصرف على مستوى المسؤولية ومراعاة المصلحة العامة، فالقائد الناجح هو الذي ينتمي الى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ويعمل على انجاز الأعلى في منظمته بكفاءة وفعالية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة[2]. وتكمن فعالية القيادة في القدرة على صناعة التغيير في كل مناحي الحياة ليس على مستوى المنظمة فقط ولكن على جميع المستويات الخاصة الشخصية منها وغيرها من خلال التطوير المستمر لكل ما هو ايجابي[3]، ويشير اشهر من كتبوا عن الفعالية وهو بيتر دراكر بأنها فعل الأشياء الصحيحة وهي من خصائص القائد الناجح وحدد لذلك عدة عناصر للقيادة الفاعلة انطلاقا من العمل الذي يحدد من هو القائد الفعال، والتفكير من خلال مهمة المؤسسة وتحديدها وتوضيحها الى تأكيد القائد على أن رؤيته هي عبارة عن مسؤولية أكثر من كونها

---

[1] محمود سلمان العميان، المرجع المذكور سابقا، ص274.

[2] عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع. 2010، ص80.

[3] Heller, Robert & Hindle, Tim. Essential managers manval. China: L.Rex. Printing. LTD. 1998, p698.

رتبة أو امتياز والعمل على تشجيع المساعدين وامتداحهم وترقيتهم حيث يعد كسب ثقة المرؤوسين المطلب النهائي لقيادة ذات فاعلية[1].

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الاطار الى ظاهرة القيادة التي تم التعرف على مفهومها الذي كان محل اراء اختلفت في التعريف، لا كنها اتفقت في المضمون على أنها تتمحور حول عملية التأثير التي يمارسها الفرد على مجموعة التابعين انطلاقا من القوة والسلطة التي يكتسبها الفرد، واستخدامها للوصول الى التأثير الإيجابي الذي يهدف الى تمكين الافراد وتحقيق أهدافهم المطلوبة، حيث عرفت فكرة القيادة تطور عبر مراحل الفكر الإداري، اذ اتضح جليا كيف تم الانتقال من فكرة الاشراف وإصدار الأوامر ثم الرقابة في ظل المدرسة الكلاسيكية وسيطرت مصطلح المالك والمدير على ممارسة السلطة في إدارة المؤسسة، إلى الاهتمام بظاهرة الجماعة في المؤسسة وعلاقتها بتحقيق المردودية حيث ظهرت الحاجة إلى الفرد الذي يهتم بتحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة وهو ما سيطلق عليه لاحقا بالقائد، والذي اتخذ عدة أساليب في إدارة المؤسسة في ظل مقاربة العلاقات الإنسانية والسلوكية وظهور الجدال حول ما إذا كان القائد هو المدير والبحث عن أسلوب إدارة يتناسب مع جميع الظروف وهو ما ترجمته مختلف نظريات القيادة التي تم تناولها، كما انصب البحث حول محاولة تحديد أدوار وفعالية القيادة بعد تعقد عالم الاعمال في الثمانينات وبداية البحث عن الاسرار التي كانت وراء نجاح مؤسسات رائدة، ظهر ما يسمى بفن القيادة الذي أرتبط بفكرة إحداث التغيير، وأنصب الاهتمام حول دراسة شخصية القادة والخصائص التي كانت وراء سبب نجاحاتهم، ونظرا لتزايد تأثيرات العولمة عرفت فكرة القيادة تغير حول المعنى والأساليب نظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الأجيال في محاولة

[1] محمد سرحان المخلافي. المرجع المذكور سابقا، ص283-284.

اعطاء نظرية لتفسير الظاهرة. لاكن يكاد يتفق الجميع أن القيادة وهو المتغير المستقل في بحثنا هذا أسلوب إدارة يركز على الجوانب الإنسانية وتبرز أهميتها أكثر عند الحاجة الى احداث التغيير في المؤسسة، والذي من بين مداخله واساليبه إدارة الجودة الشامة والذي سيتم التعرف عليه في الفصل الموالي من هذا البحث.

الفصل الثاني

استراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة

في المؤسسة

الفصل الثاني: استراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة

مقدمة الفصل

على اثر ظهور الكثير من المتغيرات الدولية في عالم اليوم اضطرت الكثير من التنظيمات الى تبني فلسفات إدارية حديثة لكي تدعم إمكانيتها وقدرتها على المنافسة ومن بينها فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت المعيار الذي تتوقف عليه تحقيق جودة في السلع والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن، من خلال منهج عملي لتطوير أداء التنظيم وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وحتى يتم ذلك لابد من الادراك الجيد لهذه الفلسفة ومفاهيمها وأدواتها وذلك بالتعرف على أهم محاورها الاساسية والتي سيتم التطرق اليها في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الجودة والجودة الشاملة

يعد موضوع الجودة من المواضيع ذات الاهتمام من قبل المختصين في التنظيمات المختلفة، والتي تم تناولها عبر كافة مراحل الفكر الإداري باعتبارها نموذج اداري لمسايرة التغيرات التي تشهدها المؤسسة لضمان استمراريتها، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الجودة ومضامينها، التطور التاريخي للجودة، ومفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومضامينها

أولا: الجودة لغة : في اللغة العربية الجودة مشتقة من الفعل جاد، جودة بمعنى شيء أصبح جيدا، ويقال أن الشخص إذا أتى بالجيد من العمل والقول فهو مجواد كما تعرف بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة [1]، وقيل الجيّد هو نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودة وجَودة أي صار جيّداً، وأجَدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جادَ جَودَة وأجاد: أي بالجيد من القول أو الفعل، ويُقال: أجاد فلان في عمله وأجودّ وجادَ عمله يَجود جَوْدة، وجُدْت له بالمال جُوداً، واستجدت الشيء أعددته جيداً، واستجاد الشيء: وجده جيّداً أو طلبه جَيّداً[2].

ثانيا: الجودة اصطلاحا: يرجع اصل مصطلح جودة الى الكلمة اليونانية Qualitas وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابه. وقديما كان يشير مصطلح الجودة الى الدقة والاتقان في البناء[3]، وفي الإدارة اختلفت تعاريفها بين عدة مفكرين نوجز أهمها في مايلي:

عرفها جوزيف جوران Joseph M. Juran بمدى ملائمة المنتج للاستعمال[1]، بغض النظر عن كل الجوانب الأخرى للمنتج، أما كروسبي Crosby وايفانس Evans فعرفا الجودة

---

[1] المعجم الوسيط، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية القاهرة، 1997، ص145.

[2] جمال الدين محمد ابن منظور: لسان العرب. مادة جود. دار الحديث. 1423ه، ص254-255.

[3] سليمان مأمون الدرادكة، شلبي طارق: الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع. 2002، ص15.

بأنها المطابقة مع المواصفات[2]، في حين عرف أرماند فيجينبوم Fergenbaum الجودة بأنها ناتج تفاعل بين خصائص نشاطات التسويق والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته حيث تعكس الرضا التام للزبون[3]، أما ايشيكاوا Ishikawa فعرفها باختصار بانها القابلية على اشباع الزبون[4]، في حين الجمعية الامريكية للجودة توجزها في الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على اشباع الحاجات الصريحة والضمنية ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصا وعلى دراية بان الجودة مكملة لإدارة المنظمة الحديثة[5]، ويرى كرونروس Cronroos أن جودة الخدمة تعبر عن مقياس نسبي يختلف من شخص الى اخر، ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة وتتضمن الجودة المدركة كلا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية فالفنية هي ما يتم تقديمه للزبون فعلا ليتم اشباع حاجاته وهي درجة جودة المخرجات والتي يتم تقييمها بعد الحصول على الخدمة، وفي المقابل تعتبر الجودة الفنية هي جودة العملية والتي عادة ما يتم تقييمها أثناء تقديم الخدمة[6]. أما فيشر Fisher فيرى أن الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين و الجودة تعبر عن درجة التألق و التميز وكون الأداء ممتاز وكون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون[7].

---

[1] Joseph M. Juran, Godfrey.A Blanton, Juran Quality Hand book, 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1994, p4.

[2] Evans James R, Applied production operation management, 4thed. U.S.A: west publishing company. 1993, p44.

[3] Fergenbaum Armand.V, Total Quality Control, 3rd ed, , New York: McGraw-Hill. 1991, p7.

[4] Philippe Detrie, Conduire une Démarche Qualité, Paris: éditions d'organisation. 4eme Édition. 2001, p20.

[5] Jay. Heizer & Barry Render, Operations Management, prentice- hall, 2001, p171

[6] Lethinen. V, Lethinen J.R, Two Approaches to service quality Dimensions, service Industries Journal, Vol. 11 No 3. 1991. p286-289.

[7] Fisher Barry, Installing Implement the Document at Loughbroraugh University, Loughbroraugh University,UK, 1996, p06.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

بدأ الاهتمام بالجودة في اليابان خلال القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا وأروبا وباقي دول العالم، وقد ساهم في تطور وتحديد مفهومه عدد من المفكرين والعلماء، مثل ادوارد ديمينغ Edward Deming الذي بدأ سنة 1931م بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة لعدد من المهندسين اليابانيين، وجوزيف جوران سنة 1951م الذي قام بنشر أول كتاب عن ضبط الجودة، أما كروسبي فقد طرح في السبعينات مفهوم العيوب الصفرية والذي يرتكز على العمل الصحيح من أول مرة، كما اهتم شيكياوا لاحقا بحلقات الجودة، واجمالا فقد تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية يمكن ايجازها في مايلي:

أولا: مرحلة الفحص Inspection: بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية سنة 1940م وكانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الفترة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة [1].

وبناء على ذلك فان عملية الفحص في هذه المرحلة كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ولم تقم بمنع الخطأ من الحدوث في بدايته.

ثانيا: مرحلة ضبط الجودة Quality Control: امتدت هذه المرحلة ما بين (1940-1960م) ومصطلح ضبط الجودة يشمل جميع عمليات الإنتاج بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة مستخدمة في ذلك عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظرا لتباين عمليات الإنتاج المطلوبة

[1] محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات". ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2006، ص25.

لإنتاج المنتج، واعتمدت هذه المرحلة على أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة[1]، وتعتمد هذه الطريقة على اكتشاف الأخطاء والمنتجات النهائية التي لا تتطابق مع والمعايير واستبعادها بعد نهاية العملية الإنتاجية، ويتم الاعتماد على مفتشي الجودة للمراقبة والتحكم في الجودة، فالفحص والاختبار هي الأساليب الأكثر استخداما لمراقبة الجودة[2].

ومن تم فقد كانت مرحلة ضبط الجودة اكثر تطور من مرحلة الفحص فيما يتعلق بالأساليب والأنظمة المستخدمة.

ثالثا: مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance: امتدت هذه المرحلة ما بين (1960-1980) وعرفت بتوجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية، وعرفت هذه المرحلة ظهور مفهوم انتاج بدون أخطاء (zero defect) وهو مستوى متقدم من الجودة يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله الى المستهلك، واضافة الى ذلك فقد عرفت ظهور كل من مفاهيم ضبط الجودة الشاملة وتقليل كلفة الجودة وهدفها منع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات[3].

فوفقا لما سبق فإن تأكيد الجودة يرتكز على الكفاءة لجميع عمليات الإنتاج عن طريق منع وقوع الأخطاء بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج بمطابقته وفق احتياجات المستهلك.

رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management: جاءت هذه المرحلة في بداية الثمانينات من القرن العشرين واستمرت حتى وقتنا الحالي، وهي فلسفة تعني بفعل

---

[1] Besterfild. D. H, Quality Control, 4th edition. Englewood Cliffs. New Jersey: prentice-Hall Inc. 1994, p2.

[2] Edward Sallis, Total Quality Management in Education. Kogan Page, 3rd. 2002, p12.

[3] محفوظ أحمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص26.

العمل من اول مرة بالوجه الصحيح، وهي تعني أي شخص في المؤسسة مهما كان موقعه ودوره[1] ويتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين[2]، ويركز على أن مسؤولية الجودة هي مسؤولية كل الأقسام في المؤسسة ومن تم فالكل مسؤول على جودة المنتجات حيث يتم التركيز على ما يلي:[3]

- استخدام أساليب التسيير التي تهدف إلى تحقيق النجاح، بتحقيق رضا العميل، والتركيز على تلبية رغباته.
- مساهمة ومسؤولية كل الأفراد داخل المنظمة.
- البحث المستمر والمركز على تحسين سير العمل في المنظمة (البحث عن العيوب الصفرية ومؤشرات القياس).

ومما سبق يمكن القول بان تطور فكرة الجودة عبر المراحل المختلفة كان نتيجة لتطور شكل المؤسسة وأهدافها انطلاقا من التركيز على جودة السلعة عن طريق الفحص والرقابة على الجودة، ثم محاولة الاهتمام بالزبون عن طريق تأكيد الجودة من التصميم الى وصول المنتج الى المستهلك ثم بعد ذلك تطور الاهتمام بالجودة نتيجة تطور الأسواق حيث أصبحت الجودة عامل في المنافسة وجاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تعني بالجودة في كافة نشاطات المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية.

---

[1] Edward Sallis, op.cit, p12.

[2] محفوظ أحمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص27.

[3] فتيحة حبشي: إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007، ص39.

المطلب الثالث: مفهوم الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي كان لها التأثير على المنظمات نتيجة للتطورات التي عرفتها المنظمات في ظل النظرة الشمولية والكلية للمنظمة، وجرت عدة محاولات لتقديم تعريف للجودة الشاملة ونظرا لمفهومها الواسع اختلف العلماء حولها ولم يتم الاتفاق على صياغة فكرية واحدة له، وبداية لكي يتضح المفهوم سنتطرق الى المعنى انطلاقا من تركيبة مصطلحاته.

فالجودة تم تعريفها سابقا وهي تنطوي على العمليات المرتبطة بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص.

أما مصطلح الشاملة Total فيشير الى تطبيق الجودة في أوسع مفاهيمها، وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشارك في برنامج الجودة سواء بصورة فردية أو من خلال فريق عمل جماعي. كما أنه يعني ادخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد من السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، والعمل على بدل جهد في سبيل تحقيق الغايات، وأن الشاملة تتضمن العمل الجماعي وروح الفريق لان ذلك افضل أسلوب لتحقيق التحسين المستمر في طريقة الأداء من خلال تكاثف الجهود داخل القسم الواحد وداخل المنظمة ككل وفي كافة المستويات الإدارية ووجود الرؤية المشتركة والتوجه الموحد لتلاشي تكرار الجهود او تعارضها مع بعضها[1].

[1] Dean. J, D. Brown, Management theory and total quality: Improving Research and practice though theory Management, Academy of Management Review, Vol. 09, No. 03. 1993. p391-395.

وبناء على ذلك تم تعريف الجودة الشاملة بانها مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها[1].

ويرى رانك Rank من جهته أن الجودة الشاملة "هي عملية امداد عملائنا داخليا وخارجيا بالإنتاج والخدمات التي تجعلهم يشبعون احتياجاتهم، فضلا عن انها تتضمن تحسين كل من السلوكيات و الاتجاهات والعمليات والإنتاج والخدمات"[2].

في حين عرفها موسارد Mosard بأنها " استخدام الأساليب التقويمية الكمية، والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقييم المستوى الذي تم من خلاله اشباع احتياجات العملاء في الوقت الحاضر والمستقبل[3].

وبناء عليه فقد تعدد تعاريف الجودة نظرا لتطور المفهوم عبر المراحل المختلفة الا انها تمحورت حول الجهود الرامية الى خدمة العملاء بتقديم خدمة او سلعة تلبي احتياجاتهم، وذلك عن طريق تطوير الأداء على كافة المستويات من خلال أسلوب التحسين المستمر.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف الى تطوير الأداء في المنظمة من أجل تحسين جودة الخدمة، وهو يتميز بالشمولية حيث يشمل كل

---

[1] خضير كاظم حمود، منير الشيخ روان: ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، عمان، 2010، ص25.

[2] Barrie Dole, Healther Barny, Total Quality Management, Blackwell Publisher Inc, Malden, 1999, p01.

[3] Mossard. G, A TQM technical skills framework, Journal of management Science & Policy Analysis, N°08, 1991,p224.

جزء من أجزاء المنظمة وتعد إدارة الجودة الشاملة من اهم عوامل نجاح المنظمات لان هدفها النهائي هو التحسين المستمر، وجودة المنتجات وتوفيرها من خلال التجديد والابتكار[1].

فعرفها ديمينغ بأنها فلسفة إدارية قائمة على إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا[2]، كما عرفت إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تتكون منها من طرف ستيفن ورونالد stevend & Ronal : إدارة وتعني التطوير، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر. أما الجودة وتعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل وتجاوزها. في حين الشاملة أي الإدارة التي تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءا بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدها وانتهاء بتقييم ما اذا كان العميل راضيا عن المنتج أو الخدمة[3]. أما جوزيف جابلوسكي Joseph Jablonski فيرى بان الجودة الشاملة عبارة عن شكل تعاوني لأداء الاعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل[4]. كما اعتبر اخرون إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الطرائق والأساليب للإجراء الاعمال، والتي تحاول زيادة المنافسة بين المنظمات من خلال التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعاملين وطرق العمل وبيئة العمل[5].

---

[1] علي احمد ثاني بن عبود: إدارة الجودة الشاملة " مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 50.

[2] لعلى بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو9000. ط1، عمان: دار الراية للنشر. 2010، ص67.

[3] Steven Conn and Brad Ronald, Total Quality Management in Government: A practical Guide for the Real World, M B C, San Francisco, 1993, p11-12

[4] Joseph R. Jablonski, Imlementing Total Quality Management: An Overview, Pfeiffer & Company, California, 1991, p15.

[5] Goetsch, davidl and davis, S tanley B. quality management introduction to total Quality management for production processing and service, 5th ED, New Jersey: prentice hall. 2006, p08.

فمن التعاريف السابقة يتضح جليا ان إدارة الجودة الشاملة منهج شامل لإدارة المؤسسة قائم على أسلوب التحسين المستمر في كل نشاطات المؤسسة، لتحقيق وتلبية حاجات العملاء بأكثر من توقعاتهم، مرتكزة في ذلك على مبادئ وعناصر اساسية لعمل هذا الأسلوب في المؤسسة.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ان تبنى المؤسسة مفهوم إدارة الجودة االشاملة كمنهج وفلسفة يرتكز على خصائص وسمات تسمح لها بتحقيق أفضل الأداء يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في مايلي:[1]

1- التزام الإدارة العليا: ان تحسين الجودة يتطلب مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة

2- التركيز على المستهلك: تضع ادارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات، ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغباته ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج وعمليات وخدمات ما بعد البيع، ويقصد بالمستهلك الخارجي والداخلي المتمثل في جميع الأقسام الفرعية والافراد العاملين في المؤسسة، اذ ينظر الى الأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده.

---

[1] قاسم نايف علوان: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2005، ص94-96.

3- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: استنادا الى توفر الحقائق أو المعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

4- مشاركة العاملين: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة اشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات. ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية الى المؤسسة والارتباط معها بعقود طويلة الاجل.

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: ان هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

6- مسؤولية الجودة: رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك فقد ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

7- النظرة التكاملية للشركة: ان هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

8- تدعيم وتدريب العاملين: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، اذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات بأن 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 انتماءهم للمؤسسة.

9- 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 المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والابداع في المؤسسة.

يلاحظ من عرض مبادئ الجودة الشاملة بأنها تمثل فلسفة وبناء تنظيميا يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة ، فهي تمثل نظاما يحقق التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة

لقد تم وضع نمط جديد للإدارة المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على إدارة الجودة كتوجه استراتيجي وقد تم ارساء مبادئ وأسس مكنت من وضع فلسفة لها، لذلك سنتناول في هذا المبحث الإدارة الاستراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: فلسفة الجودة الشاملة

شكل مفهوم إدارة الجودة الشاملة نموذج ومدخل شامل لأداء العمل، وساهم العديد من المفكرين في تشكيل مفهومها الشيء الذي جعلهم يمثلون المرجعية الفكرية لها ومنهم ادوارد ديمينغ وجوزيف جوران وفليب كروسبي، إضافة الى كل من ارموند فيجنبوم واخرون لذلك سنتناول أهمهم في ما يلي:

أولا: ادوارد ديمينغ Edward Deming: يعد من الاخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو امريكي وأستاذ في جامعة نيويورك واصبح يلقب بأبو ثورة الجودة الشاملة، ويعود له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة، وركز ديمينغ على تحسين درجة مطابقة المنتوج للمواصفات الموضوعة عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل من التصميم والعملية الإنتاجية ذاتها. ولكي يتحقق ذلك اقترح دورة مستمرة تبدأ من تصميم المنتوج مرورا بعملية تصنيعه واختباره وفحصه ثم بيعه، والذي يتبعه دراسة ميدانية للسوق تستخدم نتائجها في إعادة التصميم وإعادة التعديل لطرق التصنيع وهكذا[1]. وقد بنا ديمينغ فلسفته لإدارة الجودة الشاملة حول دورة ديمينغ ونقاطه الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة والامراض السبعة القاتلة. ويمكن تناول مبادئه الأربعة عشرة لتحسين إدارة الجودة وهي:[2]

1- تحديد هدف ثابت للمؤسسة اتجاه تحسين الجودة.

2- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث يجب على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة

---

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة: إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري. 2008، ص65-66.

[2] ريتشارد ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الكريم عقول. السعودية: مكتبة جرير. 1999، ص38.

3- على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية.

4- قيام العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهم واحدة.

5- التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.

6- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية.

7- الابتعاد عن الخوف وتشجيع الاتصالات الفاعلة يخلق مناخا جيد للتجديد وحل المشكلات.

8- استخدام تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات بين العاملين واحلال التعاون بينهم من خلال انشاء فرق العمل، وذلك للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة.

9- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة ومن يستقبل الخدمة أي العميل.

10- التخلي عن الشعارات والتهديدات الموجهة للعاملين وان يكون الهدف هو حث العاملين الى الوصول الى العيوب الصفرية.

11- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة، فوضع أهداف رقمية أمام العاملين يؤدي الى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواء للنتاج او الخدمة.

12- دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة، كعدم توفير التدريب والتهديد بالعقاب.

13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي لإكساب العاملين مهارات أفضل ولتمكين أداء بشكل أفضل.

14- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وزيادة

الاهتمام بتشكيل فرق عمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة

كما يجب اجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لتتناسب مع الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

كما ساهم ديمينغ بابتكاره ما سمي بدورة ديمينغ المعروفة. خطط plan، نفذ Do، افحص Chech، ومن ثم حسن Act، فقد قام ديمينغ بتطوير هذه الدورة ليتمكن من الربط بين البضائع وحاجات المستهلكين ويركز كل المصادر المتاحة من كافة الدوائر ويجعلها تصب نحو هدف واحد. وسنتناولها بشيء من التفصيل لهذه الدورة في المطلب الثالث من المبحث الرابع في هذا الفصل.

كما دعم ديمينغ رؤية فلسفته لكي تصبح المؤسسة على أداء عالي في إدارة الجودة الشاملة عند تطبيق مقاربة المبادئ الأربعة عشرة ودورة الجودة بتجنب ما سماه بالأمراض السبعة القاتلة والتي لخصها في عدم وجود استقرار في الهدف، الفشل في توفير الموارد مناسبة مع الهدف، اعتماد معايير تقييم الأداء الرقمي والاحكام الشخصية، التركيز على الأهداف القصيرة، عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر، التغيير المستمر في القيادة وعدم بناء نظام إدارة الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات من اول مرة[1].

ثانيا: جوزيف جوران Joseph Juran: يعد جوران المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة. وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمينغ من حيث انه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها

[1] J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership Office TQLO Publication No.92 – 02, July 1992, p12.

الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة[1]. وعرض جوران فلسفته في ما يخص الجودة على شكل ما يسمى ثلاثية جوران (ثلاثية الجودة) Quality Triology وهي فلسفة وطريقة شاملة للتفكير تقوم على: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة. والتي شرحها في ما يلي:

- تخطيط الجودة: ينطوي على تحديد أهداف الجودة ومن هم الزبائن وحاجياتهم، وماهي صفات السلعة التي تستجيب لحاجات الزبائن والعمل على تطوير العمليات القادرة على انتاج هذه الصفات، وتحديد رقابة العملية وتحويل خطط النتائج إلى قوى تشغيلية[2].
- ضبط الجودة: تشمل عمليات تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بأهداف الجودة ثم معالجة الاختلالات.
- تحسين الجودة: وتشمل القيام بعمليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الافراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب والمحافظة على المكاسب المحققة، وتوفير المناخ الملائم للجودة ما يجعل الافراد في التنظيم فخورين بما يقدمون[3].

ثالثا: فليب كروسبي Philip Crosby: عمل كروسبي في مجال الجودة مدة 38 عاما وشغل منصب نائب رئيس لشؤون الجودة مدة 13 عاما، وألف العديد من الكتب أهما الجودة المجانية وجودة بلا دموع، وركز كروسبي فلسفته حول التزام الإدارة العليا والعاملين بتحسين الجودة ويعتقد بأن كلفة الجودة الرديئة يجب ان تتضمن جميع العناصر التي أدت الى ذلك والسبب هو

---

[1] قاسم نايف علوان، المرجع المذكور سابقا، ص86.

[2] Bound Greg and others, Beyond total quality management: to word the emerging Paradigm, Singapore: McGraw-Hill. Inc. 1994, p77.

[3] J.A.P. Hoogervorst, KLM Royal Dutch Airlines, Schiphol, The Netherlands, and P.L. Koopman and H. van der Flier, Perspectives Total Quality Management The need for an employee-centred, coherent approach, The TQM Magazine, Vol.17 N°1, 2005, p08.

عدم القيام بالعمل الصحيح من اول مرة[1]، وهو بذلك يلزم النظام على منع الأخطاء ويعني صفر خطأ ويعني معرفة تكلفة عدم الملائمة[2]، ولذلك فقد حدد كروسبي أربعة عشرة مبدأ لتحسين الجودة وهي:[3]

1- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا.

2- تكوين فريق لتحسين الجودة.

3- استخدام القياس كأداة موضوعية.

4- تحديد تكلفة الجودة.

5- زيادة الوعي بأهمية الجودة.

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.

8- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.

9- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار " صناعة بلا عيوب."

10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.

11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال .

12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.

13- تكوين مجالس للجودة, من للقيام بعميلة التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

---

[1] قاسم نايف علوان، المرجع المذكور سابقا، ص87.

[2] John S. Oakland, Total Quality Management text with cases, 2003, 3rd edition, USA, p19.

[3] Schroder Roger G, Operation Management: decision making in the operations Function, 4th edition. Singapore: McGraw-Hill. Ine. 1993, p109.

14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة, وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة

كما حدد كروسبي أربعة اركان ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيد برنامج تأمين الجودة الالتزام بها ولخصها في ما يلي:[1]

- تعريف الجودة: وهي المطابقة للمواصفات.
- نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل
- اعتماد مبدأ "العيوب الصفرية" معيارا لأداء.
- مقياس الجودة: وهو الثمن الدي تدفعه المنظمة عن عدم مطابقة المواصفات المطلوبة.

لقد قام الباحثون الثلاثة بجهود كبيرة للمساهة في تطوير فكر الجودة الشاملة، فقد لخص ديمينغ أفكاره حول استخدام الوسائل الإحصائية وتجنب الخوف من مخيلة الموظفين وخفض الانحرافات عن المستويات القياسية لأداء الخدمات، أما جوران اهتم بفكرة التخطيط والرقابة على الجودة وصولا الى تحسينها، في حين جاء كروسبي بفكرة العيوب الصفرية وتكلفة او كلفة الجودة والتركيز على شعارات الجودة الشاملة، وعلى هذا واضافة الى رواد وفلاسفة اخرين بعد ذلك اهتموا بالعمل على التعرف على العوامل الرئيسية التي تأخذ بأسلوب التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

الإدارة هي سيرورة نوعية تنصرف للقيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة وتهدف هذه السيرورة الى تحديد الأهداف المرغوبة ثم بلوغها، بفضل استعمال الافراد مع موارد أخرى[1].

[1] Philip B. Crosby, Quality Without Tears. New York: McGraw-Hill. 1984, p59.

أما الاستراتيجية فهي مفهوم قديم استخدم لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا تمييزا عن الأهداف التكتيكية، وفي مجال الإدارة كان شيستر برنارد أول من استعمل لفظ الاستراتيجية سنة 1938م في كتابه وظائف المشرفين[2]، وقد تطرق العديد من الباحثين الى تعريفها واهمهم ما تطرق له هنري منتزبرغ حيث يرى بأن الاستراتيجية تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة ان تكون عليه في المستقبل، وشرحها من خلال اربع دلالات وهي الاستراتيجية كخطة Plan وتعني وسائل الانتقال من الحالة الراهنة الى حالة مستهدفة، الاستراتيجية كنمط Pattern من الأنشطة عبر الوقت حيث الشركة تسوق منتجات مكلفة جدا تستخدم استراتيجية الغاية العالية، والاستراتيجية كمركز تنافسي Position حيث تعكس القرارات لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة، وأخيرا الاستراتيجية هي منظور Prospective أي رؤية للإنجاز[3]، كما يرى اخرون بأن الاستراتيجية ترتبط بالوظيفة الأولى والاساسية في الادارة وهي التخطيط. اذ ان وجود خطة يعد متطلب أساسي في عملية التنظيم الإداري، ولابد من التأكيد بأن مفاهيم الاستراتيجية والتخطيط والسياسات، والتكتيك تتعلق جميعها بوجود نوع من التفكير المسبق كأساس ينطلق منه العمل. ويفرق روبرت أنثوني Robert N. Anthony بين نوعين من التخطيط، الأول هو التخطيط لإدارة الاعمال المتكررة في التنظيم، وهي الطريقة التي يتأكد من خلالها المعنيون بأن عملية إدارة واستعمال الموارد من اجل تحقيق الأهداف تتم بشكل صحيح، واما النوع الثاني من التخطيط فيتعلق بإعداد السياسات

---

[1] جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هوم للطباعة والنشر. 2005، ص149.

[2] المصدر نفسه، ص150.

[3] نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2011، ص131.

وتحديد الأهداف العليا للمنظمة، والموارد التي سيتم استخدامها والسياسات التي سيتم من خلالها الحصول على هذه الموارد وتشغيلها[1].

ورغم تعدد تعريفات الاستراتيجيات الا ان كلها تؤكد على عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وعلى الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة والتغيرات في جميع المجالات[2].

أما بخصوص الإدارة الاستراتيجية فقد رأى البعض بأنها منهجية إدارية لتحقيق التفوق تتبع لربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير على أداء المنظمة وتقدم الاطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن تمك تحقيق التفوق[3]، كما تتعلق بعملية وضع الأهداف في المدى البعيد بالإضافة الى الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى للوصول الى تحقيق رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة[4]. ويعتقد أنسوف أن الانتقال من التخطيط الى الإدارة الاستراتيجية هو ضرورة حتمية، لكونه سيمكن من ضمان التجانس بين الاستراتيجية وثقافة التنظيم وهياكله، من خلال تعرضه للأبعاد التنظيمية والسياسية للإدارة الاستراتيجية ويرى بأن الإدارة لاستراتيجية عبارة عن مزج لثلاثة سيرورات، حيث الأولى تجيب على تساؤلات (من نحن؟، ما نحن فاعلون؟، ماذا سنفعل؟)، والثانية سياسية تهتم بالتعرف على

---

[1] Robert N. Anthony, Planning and Control. A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1965, p57-58.

[2] Alfred DuPont, Jr. Chandler, Strategy and Structure Charters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, 1962, p13.

[3] علي السلمي: ادارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر الانترنت. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر. 2002، ص22.

[4] محفوظ أحمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص107.

الفاعلين وامكانياتهم الى التصرفات والافعال، والثالثة بيروقراطية تركز على خيارات التنظيم والقرارات والتشيط الموجه للأفراد والرقابة[1]. كما ان التخطيط الاستراتيجي لن يكون مفيدا إلا اذا كان يدعم التفكير الاستراتيجي الذي يؤدي الى الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، هذه الأخيرة تنطوي على عملية صياغة الاستراتيجيات وإدارة المنظمة لتحقيقها، حيث تنظر الإدارة الاستراتيجية الى المستقبل وتحدد الاتجاه الذي تريد المضي فيه على المدى المتوسط والبعيد فهي تهتم بالقضايا بعيدة المدى التي تواجهها المنظمة في اطار بيئتها المتغيرة، حيث تتعلق بالغايات والوسائل، وهذا يعني بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة تصورية تتعلق بخلق الأفكار وتحويلها الى مفاهيم، ولذلك فالإدارة الاستراتيجية هي عملية وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية، كما تتضمن المراحل المبتكرة لتحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة، مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية[2].

تبين بعد عرضنا لفكرة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة انها تتبنى صياغة رسالة وغاية واهداف المؤسسة، وكذا صياغة الاستراتيجيات وذلك بعد القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: الجودة الشاملة في ظل الإدارة الاستراتيجية

انطلاقا من الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة التي تعبر عن القرارات الهادفة الى المحافظة على استمراريتها من خلال التكيف مع بيئتها المحيطة وفهم التغيرات الهيكلية التي تؤدي الى تحديد النتائج المراد بلوغها في الخطة التي تركز على دراسة رغبات واحتياجات

---

[1] جمال الدين لعويسات، المرجع المذكور سابقا، ص156.

[2] الدوري زكريا مطلق: الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية. 2005، ص52.

الزبائن والعمل على تلبيتها عن طريق منتجات ذات جودة، وهذا ما يتجسد اعداده من خلال الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة.

تتعلق الإدارة الاستراتيجية في اطار الجودة الشاملة بعملية وضع أهداف للجودة على المدى البعيد بالإضافة الى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية للجودة عملية ديناميكية تسعى للوصول الى تحقيق رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة، ومن تم فهي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية[1]، ويمكن تعريفها على أنها ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الذي يعني بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة، التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من اجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها[2].

تستطيع الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة تحقيق التكامل بين التحول الى إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية للمنظمة. وهو يعكس تطبيقا لمبدأ المنظور الاستراتيجي للجودة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو أن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) للمنظمة، ثم يمتد ذلك إلى مستوى وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية. وفي خطوة لاحقة ينعكس ما تم اعتناقه على اختيار الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة[3].

---

[1] Janet C. Vinzant, Douglas H. Vinzant, Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices, Public Administration Quarterly, Vol. 20 N°2, p201-219.

[2] محفوظ أحمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص108-109.

[3] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع المذكور سابقا، ص114.

ذلك لان جودة المخرجات هي حصيلة عمل جماعي تتسم به جميع حلقات الإدارة في المنظمة. كما أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تعمل دون تهيئة بيئة عمل تنظيمية تصيغها وتخطط لها الإدارة العليا على أساس أنها المسؤولة عن إدارة الجودة. ولذلك فإن دقة الأداء الاستراتيجي للمنظمة ومعاييرها تعتمد كليا على هذا التوافق بين السلوك والمواقف والأداء الاستراتيجي[1].

لذلك يتضح مما سبق بأن مشروع الجودة الشاملة في المؤسسة التي تهتم بالجودة يظهر في المنظور الاستراتيجي الذي تقوم بصياغته، وهذا من شأنه أن يحسن عملية صياغته بحيث يجعل التنظيم يهتم بالتفكير في العملاء وهم محور اهتمام الجودة الشاملة في سبيل تحقيق خلق ميزة تنافسية.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

لقد كان لتحرير التجارة وازدياد المنافسة العالمية وتأثير التكنولوجيا والتنويع في المنتجات جميعا تأثير تمثل في زيادة حدة المنافسة داخل الصناعات وبين الدول، وهذا ما جعل المؤسسات تعمل على بناء ميزة تنافسية خاصة بها تميزها داخل صناعة معينة.

بين بورتر أن الميزة التنافسية لا تخص بالدولة وانما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة[2].

إن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (الطلب) من حيث النوعية والجودة بالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدروسة على الرغم من أثرها على زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في نفس الوقت تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة

---

[1] يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية. 2006، ص192.

[2] Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, Paris: Dunod. 2000, p08.

والغنية، وتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو السرعة في التسليم وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات المنظمة التنافسية[1]، كما ترمز الميزة التنافسية إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق تفوق في السوق على منافسيها في المدى الطويل وتوفر الميزة التنافسية الدائمة أداء أعلى من المتوسط. وهي المحدد الأكثر أهمية في قدرتها على الاستمرارية، وبمرور الوقت تتضاءل أهمية بيئة الصناعة كمحدد لأداء الربح فيما تتزايد أهمية القدرة على خلق ميزة تنافسية[2].

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة شكل من أشكال الاضطراب داخل المؤسسة أو خارجها فخارجيا نتيجة تغير في البيئة الخارجية يتسبب في تغيير المراكز التنافسية للمؤسسة داخل صناعة ما، وداخليا من خلال الابتكار الذي يحدث في شكل منتجات أو عمليات جديدة أو ابتكارات استراتيجية[3].

تكتسب الميزة التنافسية من تحقيق توقعات العميل، أو تعديلها ويمكن أن تركز الاعمال على أي من الابعاد المرتبطة بالجودة كي تميز نفسها عن منافسيها. وتأخذ الأبعاد الرئيسية التالية: تصميم المنتج، الخدمة الممتازة، المرونة والتنوع المرتفعين، الابتكار المستمر والاستجابة السريعة، هذا وتساعد استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين كل هذه الابعاد[4]. لذلك فقد ادركت

---

[1] شتاحة عائشة: أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير–جامعة الجزائر3، 2011، ص68–69.

[2] فيليب سادلر: ترجمة علا أحمد إصلاح. الإدارة الاستراتيجية. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2008، ص273.

[3] المصدر نفسه، ص275–276.

[4] جيمس ايفان، جيمس دين: الجودة الشاملة "الإدارة والتنظيم والاستراتيجية". ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ. 2009، ص495–496.

المؤسسات الحديثة أهمية تأثير استراتيجيات الجودة على نتائج الاعمال، ونتائج العلامات المميزة مقابل المنافسين، وقادة الصناعة على أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة بأثر المعلومات المتسقة والدقيقة على مستوى المجالات الوظيفية ومعلومات الوقت الحقيقي لتقويم وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتحقيق الأهداف. والتغيير السريع في احتياجات العميل، باختصار انتاج ميزة تنافسية والمحافظة عليها[1].

لذلك وبناء على ما سبق فان ارتباط الجودة الشاملة بعناصر ذات أهمية لتحقيق الميزة التنافسية كالربحية، وتحقيق توقعات الزبون في التصميم، الخدمة، المرونة والتنوع، الابتكار والاستجابة السريعة، جعل الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: نظام وعمليات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة

يتضمن نظام الجودة في المؤسسة البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة. ويعرف بأنه نظام يوضع في المؤسسة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين. كما عرف بأنه نظام فعال لتكامل وتطور الجودة والقدرة على التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تساعد على الاشباع الكلي للمستهلك[2].

يرى أوكلاند Oakland بأن نظام الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المكونات، كالهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والعمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وأن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الأخر من خلال النظام، لذلك فإن عزل أي من

---

[1] جيمس ايفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص513-514.

[2] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة" مفاهيم وأسس وتطبيقات"، ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع. 2011، ص154.

هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل، كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي الى تغيير كل الأشياء، كما يجب على هذا النظام ان يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة. وأن يبدأ بتحديد متطلبات العميل وينتهي مع تحقيق رضاه. وأن تصنيف الأنشطة لهذا النظام يمكن أن يتم بصور عدة[1]. ومن ثم فهدفه ليس تطلعات فردية ولا يقتصر فقط على النتائج وفق أسلوب تخفيض التكاليف، بل يكون وفق تصور استراتيجي في اطار تطلعات جماعية لتحسين عناصر النظام من العمليات والنتائج بأسلوب تحسين الجودة وباستمرار[2].

المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمؤسسة ولأساليب ادارتها، فتمثل المدخلات والعمليات المتطلبات الضرورية لهذا النظام عامة إضافة الى عناصر أخرى كالتخطيط الاستراتيجي وقد تم تناوله في المبحث السابق والعلاقة مع العملاء والموردين إضافة الى متطلبات ذات أهمية تمثلت في سياسة الجودة، دليل الجودة، تنظيم الجودة.

أولا: سياسة الجودة: تستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المنظمة وتأخذ شكل نص يعكس القيم والمبادئ في مجال الجودة. حيث تعرف سياسة الجودة بأنها الأغراض الشمولية واتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية. كما تأخذ سياسة الجودة أسماء متنوعة في منظمات الاعمال. بشكل مختصر وقصير على جوانب أساسية، أو تفصيلية تتدرج في تحديد المعايير والمبادئ الواردة فيها الى مستوى الأنشطة الوظيفية[3].

ثانيا: دليل الجودة: يجب على المؤسسة أن تضع دليلا للجودة الغرض منه هو توثيق سياسات وإجراءات المنظمة ذات الصلة بالجودة ومن بين ما يتضمنه مجال نظام الجودة والإجراءات

---

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع المذكور سابقا، ص331.

[2] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، المرجع المذكور سابقا، ص151.

[3] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع المذكور سابقا، ص342.

الموثقة الموضوعة لنظام إدارة الجودة إضافة الى وصف التفاعل بين عمليات نظام إدارة الجودة ويجري نشر وتوزيع دليل الجودة على مستوى المؤسسة للعمل بموجبه، كما يعتبر من الوثائق المهمة في المؤسسة لإبلاغ العملاء بالسياسات والاهداف الخاصة بالجودة وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة [1].

ثالثا: تنظيم الجودة: يعرف التنظيم كأحد الوظائف الإدارية الذي يهتم بتقسيم العمل وتحديد المهام وتخصيص الموارد. والقيام بعمليات التنظيم يقود الى صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومما لاشك فيه ان الجودة هو نشاط مهم ومعروف لدى منظمات الاعمال وبالتالي لابد من إيجاد التنظيم المناسب له. ففي ظل منهج إدارة الجودة الشاملة يتم اناطة نشاط الجودة بقسم يتخصص فيه يرتبط بمدير او رئيس المؤسسة أو احد نوابه ومساعديه، وتعطى لمدير القسم الصلاحيات المناسبة لممارسة دوره على الأقسام الأخرى، وعندما تكون المؤسسة كبيرة قد يكون هناك أكثر من قسم للجودة يتخصص كل منها في مجال معين من نشاط الإنتاج، ويجري عادة تقسيم كل قسم من اقسام الجودة داخليا، بتقسيمه الى شعب أو وظائف في اطار اقسام وظيفية للجودة.

ان التنظيم الملائم لنظام إدارة الجودة الشاملة قد يختلف من مؤسسة البى أخرى تبعا لطبيعة نشاطها وحجمها. الا انه بشكل عام يعتمد على التشكيلة التالية:[2]

- مدير الجودة: حيث تناط هذه المهمة بمدير متفرغ أو احد نواب الرئيس الأعلى للمؤسسة أو مساعديه.

- استشاري الجودة: يتم تعيينه في المؤسسة، ويمكن أن يكون من خارجها، ليقدم النصح والمشورة استنادا الى تخصصه الفني.

---

[1] يوسف حجيم الطائي وأخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2009، ص330.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، المرجع المذكور سابق، ص346-350.

– لجنة أو مجلس التسيير لإدارة الجودة الشاملة: يترأسها مدير المؤسسة ويحضر جميع اجتماعاتها وتضم أفراد الإدارة العليا ورؤساء لجان التسيير القطاعية أو رؤساء فرق جودة العملية. حيث تجتمع شهريا على الأقل لمراجعة استراتيجيتها.

– فريق جودة العملية: يتولى السيطرة والتوجيه لكل فرق تحسين الجودة، تعيين أعضاء ورؤساء تلك الفرق. ويجب ان يحقق شهريا اجتماعا واحدا على الأقل. كما يجب على كل عضو من أعضاء الإدارة العليا أن يشارك في فريق واحد على الأقل من فريق جودة العملية.

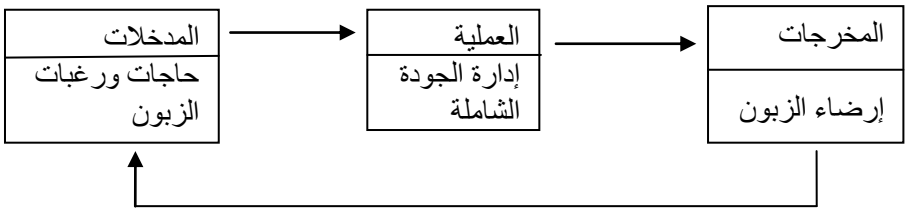
– فريق تحسين الجودة أو حلقة الجودة: تعتبر هذه الفرق من اليات التحسين المستمر التي تهدف الى تمكين العاملين في اطار العمل الجماعي مهمتها تطوير مستوى الأداء وتحقيق التحسين المستمر.

لذلك اضافة الى المتطلبات الأساسية السابقة، فإدارة الجودة كنظام متكامل يتطلب التوجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المؤسسة، والتزام ادارتها العليا بالتغيير نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، والتحسينات المستمرة في الإنتاج، والاعتماد على العملاء في تحديد وتعريف الجودة، والتعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وضرورة وجود برنامج لتحسين الجودة وفهم القواعد الأساسية لها، وتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، وإيجاد مقاييس ومعايير موضوعية تمكن العاملين م تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير، وفي النهاية لابد من توفير المناخ التنظيمي المناسب للجودة الشاملة[1].

[1] خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2000، ص98–103.

المطلب الثالث: عمليات إدارة الجودة الشاملة

تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر لجميع النظم والعمليات في المؤسسة. وفي الواقع فإن إدارة الجودة الشاملة تشكل بحد ذاتها عملية ضمن النظام الإجمالي للمؤسسة. فالمؤسسة الكلية هي نظام يتألف من مجموعة من العمليات بهدف إنجاز وظائف المؤسسة. إن عمليات إدارة الجودة الشاملة هي سلسلة من النشاطات التي تستخدم المدخلات وتعدل المخرجات وتنتج الإنتاج. وعملية إدارة الجودة الشاملة تحول جميع المدخلات في المؤسسة الى سلعة أو خدمة ترضي الزبائن.[1] والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 2-1: عملية إدارة الجودة الشاملة

المصدر: رعد حسن الصرن: كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، ط1، دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة. 2001، ص137.

ان عمليات إدارة الجودة الشاملة تتألف من المدخلات التي يرسلها المورد ثم تورد العملية نفسها والمخرجات للزبون. وتتضمن المدخلات الهامة جدا الرغبات والحاجات والتوقعات والمتطلبات الخاصة بالزبائن، كما تربط المدخلات بمدخلات أخرى للعملية منها الأفراد والمواد والعروض والطرائق والآلات والتكنولوجيا والبيئة الخارجية وذلك بهدف إيجاد ثقافة تنظيمية

[1] رعد حسن الصرن: كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، ط1، دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة. 2001، ص137.

داخلية لإدارة الجودة الشاملة قابلة للتسليم[1]. ولكي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع أنحاء وفعاليات المؤسسة يجب ان تشمل تلك العمليات ما يلي[2]:

- تحديد أهداف ومستويات الجودة.
- تحديد سياسات الجودة.
- تخطيط الجودة.
- تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجودة.
- قيادة وتوجيه العاملين لالتزام بفكر وأهداف الجودة.
- رقابة وتقويم مستويات الجودة.
- تأكيد الجودة، أي العمل على ضمان استمرار مستويات الجودة المطابقة للمعايير المستهدفة.
- تحسين الجودة.

ومن تم فإن عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة هي الجهود المبذولة من قبل العاملين من أجل تعيين مستويات الجودة المستهدفة في جميع مجالات ومستويات المؤسسة.

المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم المرور بعدة مراحل التي يجب معرفتها أثناء التطبيق، كما يستوجب بعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق هذا البرنامج حتى يمكن الأفراد على قبول فكرة هذا البرنامج، لذلك سنتناول كل من متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

[1] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص138.

[2] علي السلمي، المرجع المذكور سابقا، ص140.

أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: من اجل تطبيق برنامج الجودة الشاملة، توجد عدة متطلبات لابد أن تأخذ في الحسبان، وان هذه المتطلبات تتفاعل مع بعضها البعض من اجل تطبيق ناجح لهذا البرنامج، ومن اهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء في تطبيق البرنامج مايلي:

1-دعم الإدارة العليا: تمثل مساندة الإدارة العليا، والتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر، وهو أمر لابد منه للإدارة التي تبتغي المنافسة والسيطرة في الأسواق[1].

2-النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى الى اسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة. ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف المؤسسة لا تسمح أساس بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.[2]

3-تشكيل فرق العمل: يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية الى حل المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من

---

[1] يوسف حجيم الطائي وأخرون، المرجع المذكور سابقا، ص210.

[2] ريتشارد ويليامز، المرجع المذكور سابقا، ص44.

افراد تتوفر لديهم القدرات والمهارات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات[1].

4-التركيز على العميل: العمل على تحقيق رضا الزبائن والذي يعتبر اهم مطلب في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، فالزبون هو محور كل المجهودات بدءا من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة[2].

5-بناء نظام معلومات واتصالات فعال: ان تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور يجب ان يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطا لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وهو ذلك بوضع نظام معلومات يضبط جميع العمليات داخل المؤسسة[3]. والى جانب ذلك من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المؤسسة وخارجها. وينبغي ان أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وابلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في اقرب وقت واعتبار نظام الاتصال هو الجهاز العصبي في المؤسسة.[4]

6-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: أن ادخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في

---

[1] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة". ط1، عمان: دار وائل للنشر. 2000، ص239.

[2] قاسم نايف علوان، المرجع المذكور سابقا، ص105.

[3] المصدر نفسه، ص107.

[4] توفيق عبد المحسن: مراقبة الجودة " مدخل إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000 ". القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. 2002، ص172.

المؤسسة. لان ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية للمؤسسة وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.[1]

7-وجود نظام قياس: من المتطلبات الأساسية وجود نظام قياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.[2]

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المرور بعدة مراحل واحداث العديد من التغييرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المؤسسة. وفي الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول هذه المراحل وسنتناول اهمها في مايلي:

1- مرحلة الاعداد: في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتعلن عن نيتها وعزمها على تطبيق ذلك، وهنا يبدأ كبار المديرين بتلقي تدريبات متخصصة حول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يقوم عليها[3]، وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:[4]

أ- قرار تطبيق إدارة الجودة: في هذه الخطوة تحدد المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحكم ان لديها اتجاهات إيجابية لهذا المسعى ودراية مبدئية به.

ب- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة.

---

[1] سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات: إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات في الصناعة والتعليم ". ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2015، ص84.

[2] محفوظ احمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص206.

[3] عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمشروعات التشييد. ط1. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع. 2001، ص26.

[4] خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. 1997، ص84.

ج- صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلا وهي رؤية استراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

2- مرحلة التخطيط: تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمينغ المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ[1]. وفي حالة كون البيانات التي تم جمعها كانت مشجعة لتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم التخطيط إلى عملية التطبيق، وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد خطة أولية للتنفيذ وتحديد الموارد المطلوبة للخطة مع تحديد استراتيجية التنفيذ[2].

3- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ حيث يتم تطبيق ما جاء في الخطة الاستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وذلك بتضافر جهود كل من المسيرين والعمال.[3]حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول الى الأهداف المحددة. وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة. وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة. ولابد أن تواجه المؤسسة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة[4] وغيرها من الأدوات والتي سنتناولها في المبحث اللاحق.

---

[1] Joseph R. Jablonski, op.cit, p12.

[2] قاسم نايف علوان، المرجع المذكور سابقا، ص110.

[3] موسى اللوزي، المرجع المذكور سابقا، ص247.

[4] محفوظ احمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص216-217.

4- مرحلة الرقابة والتقويم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة اللاحقة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة، بالإضافة الى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية، ويتم في هذه المرحلة استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة للتأكد من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها.[1]

5- المرحلة المتقدمة: هي مرحلة متقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المؤسسة مثالا يقتدى به أمام المؤسسات الأخرى، إذ قد تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة، كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بالإضافة الى مجموعات من العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.[2]

يمثل نظام إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل تسعى المؤسسات الى إدخاله وتطبيقه لتحقيق أهداف الجودة، وهو ما يستوجب فهم معناه وتركيبة الأجزاء المكونة له ومتطلبات تطبيقه وكذا العمليات والأنشطة الواجب القيام بها من طرف الأفراد في المؤسسة في كافة المستويات، وكل هذا بإتباع مراحل منهجية لإقامة وتحقيق هذا النظام الذي يعتمد على مجموعة من الأدوات والطرق لتجسيده وقياسه والتي هي هدف دراستنا في المبحث الموالي.

---

[1] سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. 1998، ص398.

[2] محفوظ احمد جودة، المرجع المذكور سابقا، ص218.

المبحث الرابع: أدوات و معايير إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض فكرة الجودة الشاملة من حيث المفاهيم والفلسفة، الأسس ومتطلبات تطبيقها في المباحث السابقة، ولكي تقوم المؤسسة بتجسيد برنامج الجودة عبر مختلف مراحله تعتمد فرق الجودة على وسائل تقنية تساعدها على التحليل والتركيب في مختلف جوانب العمل وهي ما يطلق عليه بأدوات الجودة الشاملة.

المطلب الأول: الأدوات النوعية للجودة الشاملة

يقصد بالأدوات النوعية للجودة الشاملة تلك الأساليب التي تأخذ شكل غير احصائي بحيث يستخدمها فريق الجودة وتحسين الأداء عند تشخيص وتحليل مشكلات الجودة وأهم هذه الأساليب مايلي:

أولا: العصف الذهني Brainstorming: أن العصف الذهني هي محاولة لخلق الأفكار والتي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل. ويمكن النظر اليها على أنها تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول الى أفكار إبداعية قد لا يصل اليها كل منهم بصورة انفرادية[1]، ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يبذلوا أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها. ويعتمد نجاحها على التقيد بشروط منها تأجيل تقييم الأفكار المعروضة، وعدم وضع قيود على تفكير الأفراد بحيث تمنح لهم حرية كاملة في التفكير والحصول على عدد أكبر من الأفكار، كما يسمح للفرد بناء أفكار انطلاقا من أفكار الأخرين.

فطبقا لهذ الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوبة دراستها ضمن اجتماع، ويشارك فيه ما بين 6-16 فردا والعدد المثالي هو 12 فردا كما يحضره اثنان أو ثلاثة ليس لديهم معلومات سابقة

---

[1] قاسم نايف علوان، المرجع المذكور سابقا، ص141.

عن المشكلة المطروحة، وبعد اجتماع العصف الذهني يعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد يوم او يومين ليمكن من جمع واختيار الأفكار التي يجب توزيعها على الجميع والحصول على موافقة الإدارة لتنفيذها.[1]

كما يجب الإشارة الى أنه اثناء القيام بالعصف الذهني يمكن استخدام أدوات أخرى من أدوات الجودة الشاملة مثل شبكة وضع الأولويات ومخطط السبب والأثر وغيرها والتي سيأتي ذكرها لاحقا.

ثانيا: تحليل الصلات: أسلوب تحليل الصلات هو عبارة عن طريقة عملية تساعد أعضاء فريق العصف الذهني وفريق الجودة على تنظيم الأفكار والموضوعات المختلفة نتيجة العصف الذهني تحت مجموعات ذات صلة بعضها ببعض. وذات علاقة طبيعية، الأمر الذي يسهل تجميع الأفكار وتصنيفها في مجموعات مرئية في شكل بياني، بدلا من تترك العملية وفقا لقناعات شخصية محددة سلفا، مع إعطاء فرصة أكبر للمشاركين في فريق حل المشكلات للخروج بحلول أكثر كفاءة وفاعلية، مستفيدين من تجاربهم السابقة وخبراتهم العلمية والعملية في موضوع النقاش. حيث يساعد هذا الأسلوب في الحصول على الاجماع عند اختيار حل أو مجموعة من الحلول أو طريقة عمل معينة أو أفكار إبداعية يجمع عليها المشاركون.[2]

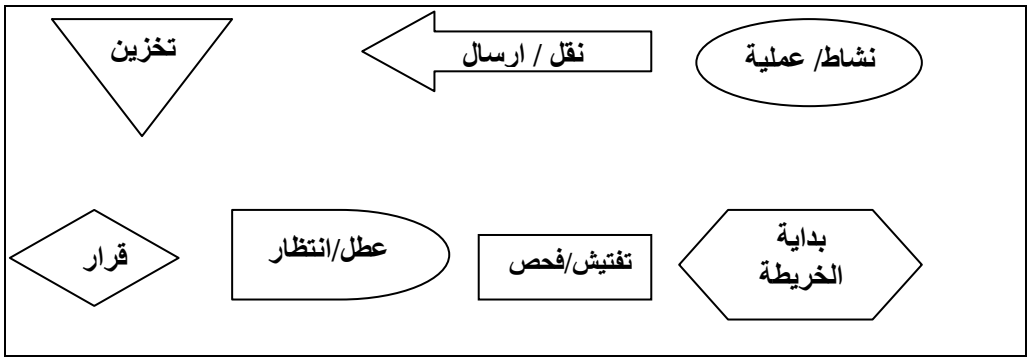
ثالثا: مخطط سير العمليات: أسلوب مخطط سير العمليات هو عبارة عن تمثيل بياني مرئي يوضح تسلسل سير العمليات والإجراءات. وتتدفق الأنشطة المختلفة بشكل مترابط من خلال اظهار الخطوات المتتابعة ذات العلاقة باستخدام أشكال بيانية. فخريطة مسار العمليات أو ما يسمى سلسلة الإجراءات تظهر بيانيا أين تبدأ وأين تنتهي العملية، وما الأنشطة ذات العلاقة،

---

[1] جمال الدين لعويسات، المرجع المذكور سابقا، ص137-139.

[2] شاكر أحمد صالح، خالد محمد الصريمي: الجودة الشاملة "نشأتها -تطورها-أساليبها". ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون. 2015، ص187-188.

وأين يبدأ النشاط الأول وأين ينتهي، وأين يبدأ النشاط الذي يليه في شكل متسلسل ومنطقي، باستخدام نوع محدد من الرموز والأشكال البيانية.[1] كما في الشكل التالي:



شكل رقم 2-2: رموز خريطة سير العمليات

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص269.

فهي بذلك أداة فعالة تمثل حالة الأداء وتساعد المدراء على تعقب العملية داخل المؤسسة، اذ تمكن من تحقيق أهداف أهمها المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة وكذا لتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلا من طرق أخرى قد تحتاج الى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط ولكل عملية[2].

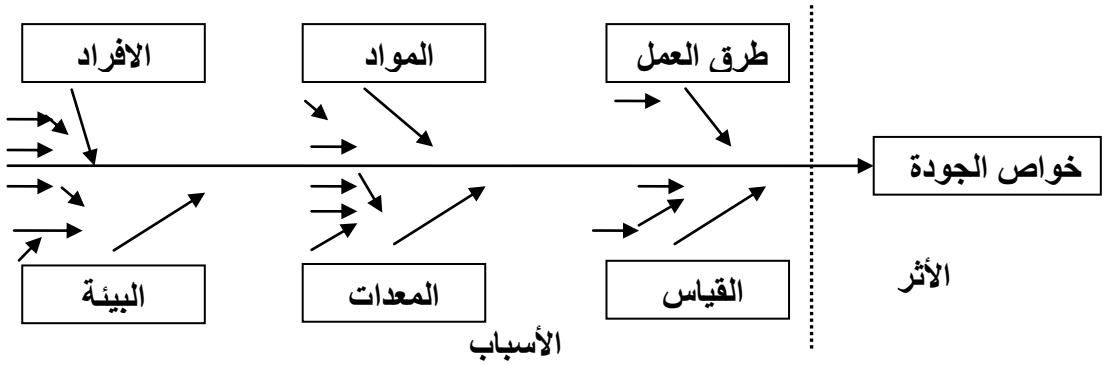
رابعا: تحليل السبب والنتيجة: طور هذه الخريطة العالم الياباني إشيكاوا والتي يطلق عليها هيكل عظمة السمكة، فهي تمثل أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر المتمثل في المشكلة أولا والتي يعبر عنها برأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، اذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة. ثم يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط. ووضع الأسباب الثانوية عليها وبناء

---

[1] شاكر أحمد صالح، خالد محمد الصريمي، المرجع المذكور سابقا، ص188.

[2] Alain Bernillon, Olivier Cérutti, Les outils du management de la qualité, Algérie: Chihab. 1996, p16.

عليها تظهر خريطة السبب والأثر التي تمكن من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة.[1]



شكل رقم 2-3: مخطط عظمة السمكة

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة: إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، 2008، ص290.

خامسا: نافذة الزبون: يعتبر الزبون هو نقطة التركيز الأساسية في أغلب نشاطات إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، لقد أصبحت المجموعة الواسعة للتقنيات حرجة وهامة حيث أنها تساعد المؤسسة على تجميع المدخلات من الزبون الخارجي، وتقيم ترتيب الاحتياجات حسب الأولويات، وتوفر تغذية راجعة باستمرار للمؤسسة[2].

سادسا: الإقتباس الأساس المعياري أو المرجعي Benchmarking: الاقتباس هو أن تستخدم ممارسات أو عمليات ناجحة من مكان آخر مقياسا ومعيارا لما ترغب الوصول إليه من نجاح في عمليات مشابهة، ويعد طريقة للتعلم من نجاحات الآخرين في الموضوعات التي يعمل فيها فرع الجودة وتحسين الأداء. وقد يكون الإقتباس نافعا عندما نحاول وضع بدائل للمشكلة المحتملة

[1] Shoji Shiba, Quatre révolutions du TQM. Paris: Dunod, 1997, p24.

[2] محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: تحقيق الدقة في إدارة الجودة " مفاهيم وتطبيقات ". ط1. عمان: اثراء للنشر والتوزيع. 2008، ص121.

أو البحث عن فرص للتحسين والتطوير، من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين وممارساتهم. ويمكن تطبيق أسلوب الاقتباس بالبحث عن التجارب الناجحة داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال المقارنة الزمانية أو المكانية.[1] ويبقى جوهر مقارنة الأداء هو الانتقال من حيث أنت الى حيث تريد ونتيجة لذلك سوف يكون بإمكانك تحديد أهداف جديدة وتبني أفضل الممارسات لمؤسستك، وهو ما يساعد بدوره على إرضاء الزبائن عن طريق تقديم أفضل نوعية ذات تكلفة وخدمة جيدة[2].

سابعا: مخطط جانت Gantt Charts: هي أحد اشكال لوحة الشرائط تستعمل في تخطيط العمليات ومراقبتها، وذلك لعرض العمل المخطط والعمل المنجز خلال وحدة الزمن، وتمثل بياني لخطوات عملية ما. يساعد مخطط جانت في عملية التخطيط بإظهار كل النشاطات موضع التنفيذ وأوقات تنفيذها عن طريق تقديم دليل بياني إرشادي لتنفيذ هذه النشاطات وبين تاريخ البدء والزمن اللازم للتنفيذ[3]. كما تبرز أهمية استخدام مخطط جانت في مرحلة تنفيذ أنشطة مشاريع الجودة، حيث تعد جزءا رئيسيا من أي وثيقة في إدارة المشروع وتمثل الاطار العام للأنشطة اللازمة لتنفيذ برنامج أو مشروع الجودة وتحسين الأداء.[4]

المطلب الثاني: الأدوات الكمية للجودة الشاملة

تتضمن الأدوات الكمية للجودة الشاملة الأدوات التي تهدف الى ترتيب وتنظيم البيانات والتعرف على المشكلات، وتحديدها ثم محاولة إصلاحها وهي تأخذ طابع احصائي ومن أهمها مايلي:

---

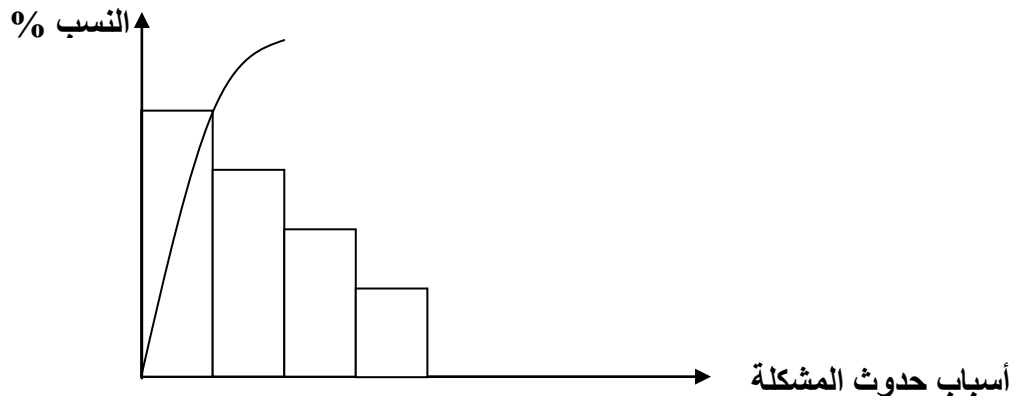
[1] شاكر أحمد صالح، خالد محمد الصريمي، المرجع المذكور سابقا، ص195.

[2] جمال الدين لعويسات، المرجع المذكور سابقا، ص29.

[3] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، المرجع المذكور سابقا، ص257.

[4] شاكر أحمد صالح، خالد محمد الصريمي، المرجع المذكور سابقا، ص199.

أولا: مخطط بارتو: صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الايطالي باريتو Vil Fredo Pareto وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب ان تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل النوع الأخطاء، نوع القطع المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيبا تنازليا، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسب الوحدات المعيبة....) على شكل مستطيل مرتبة جنبا الى جنب، وغالبا ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من اجل تكملة النسبة للتكاليف)[1].



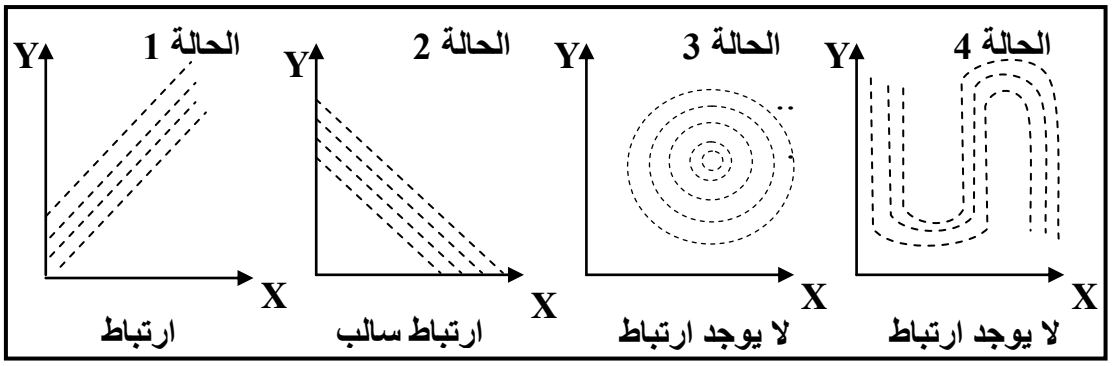
شكل رقم 2-4: مخطط باريتو

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة ومتطلبات الآيزو9001: 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص145.

ثانيا: مخطط الانتشار Scatter Diagram: مخطط الانتشار والتبعثر هو أحد التقنيات لضبط الجودة يستعمل لتحليل البيانات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو

[1] Jean-Marie Gogue, Management De La Qualité. 2eme éd. Paris: Edition Economica. 1997, p82.

متوقعة بين متغيرين وتحليلها[1]، كما يوصف بأنه أداة لتمثيل التأثير الذي يوجد به متغير واحد على آخر، حيث يعرض الرسم التخطيطي المشترك لهذا النوع المعتاد نقاط تمثل القيمة الملحوظة لمتغير واحد مطابق لقيمة متغير آخر[2]. ويحدد الاتجاه العام للنقاط التي تتجه لأعلى واليمين أن الزيادة في أحد المتغيرات تناظر زيادة المتغير الآخر.[3] وفي مايلي أشكال محتملة للمخطط:



شكل رقم 2-5: نماذج لمخططات الانتشار

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة" مفاهيم وأسس وتطبيقات"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص154.

لذلك فإن هذه المخططات تعتبر أداة لحل مشاكل الجودة من خلال تحليل العلاقة بين متغيرين من حيث قوة وضعف الارتباط.

ثالثا: خرائط المراقبة Control Chart: تم اقتراح خرائط الرقابة من طرف والترشيوارت Walter Shewart سنة 1924م، وكان أول من ميز بين الأسباب العامة والخاصة في التغير

---

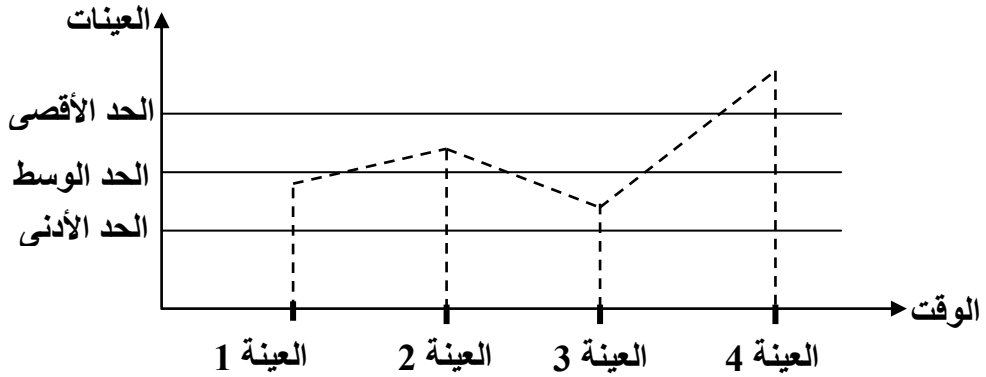
[1] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص203.

[2] Latha Pillai, Lukose Vallatharai, Total Qualty Management for Tertiary Education, India: NAAC-Pub. 2003, p48.

[3] جيمس ايفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص174.

الذي يحدث للعملية.[1]ويتم بناء خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية، بحيث يتم استخدامها لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة من خلال الحدود الدنيا والعليا للعملية التي يتم الرقابة عليها، اذ يتم استخراج المدى والوسط الحسابي الذي يجب أن يقعا داخل مجال الحدود الدنيا والعليا لكي يتم الحكم على العملية أنها تحت التحكم المرغوب[2].

والشكل التالي يمثل خريطة مراقبة:



شكل رقم 2-6: خريطة مراقبة الجودة

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص301.

فكأداة لحل المشاكل عند تتبع خريطة المراقبة تسمح للعمال بالتعرف على مشاكل الجودة عند حدوثها انطلاقا مجال الخريطة عند الحدود الدنيا والقصوى لها والقيام بحل المشاكل في الوقت المناسب.

رابعا: المدرج التكراري Histograms: يعود تطور المدرج التكراري إلى الاحصائي الفرنسي A. M. GERRY عندما قدم مخططا بيانيا جديدا يصف فيه تحليل بيانات الجرائم عام 1833م،

---

[1] جيمس ايفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص145.

[2] Peter Shainin, The Tools of Quality: Control Charts, Quality Progress, August 1990, p79-82.

وهو ملخص بياني للتغييرات في مجموعة البيانات، يشير الى مدى تكرار حدوث الظاهرة بإظهار نمط توزيعها والصورة الطبيعية للمدرج التكراري تمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة.[1]وتعمل المدرجات التكرارية عادة على المتغيرات الكمية، وتستعمل لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح ودقيق عنها لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية. فالغرض منه هو تحديد التشتت في العملية الإنتاجية والمساعدة على اتخاذ القرار.[2] كما يصف المدرج التكراري التغيرات في العملية، أي أنه يقدر بشكل بياني قدرة العملية وعلاقتها بالمواصفات ومن تم فإنها تختصر وتبين التغيرات في مجموعة البيانات ومن تم النظر ما اذا كانت هناك انحرافات أو المحافظة على الحالة الموجودة.[3]

المطلب الثالث أدوات التحسين المستمر

التحسين المستمر هو عبارة عن تقنية من العمليات الفعالة في إدارة الجودة الشاملة تمارسها القيادات والإدارات حرصا على تعزيز روح الفريق والثقة بإنتاج المنتج المنتظر وفق المعايير المعتمدة، والذي يعرف عند اليابانيين بالكايزن Kaizen[4] حيث تعني كلمة kai التغيير وكلمة zen الجيد وبذلك تعني كلمة كايزن احداث تغييرات للأفضل بشكل مستمر. وتمتد ابعاد الكايزن الى الأشخاص والعمليات والأدوات[5]، حيث يستخدم هذا الأسلوب أدوات يتم اعتمادها في تطبيقات التحسين المستمر ، حيث يستخدم فيه بالإضافة الى بعض الأدوات الكمية التي تم تناولها سابقا عدد من الأساليب الهادفة الى الحصول على تحسينات بشكل مستمر أهمها ما يلي:

---

[1] خضير كاظم حمود، المرجع المذكور سابقا، ص302.

[2] نزار عبد المجيد البرداوي لحسن عبد الله باشيوة، المرجع المذكور سابقا، ص194.

[3] Schroder Roger G, Operation Management, op.cit. p140.

[4] نزار عبد المجيد البرداوي لحسن عبد الله باشيوة، المرجع المذكور سابقا، ص171.

[5] خضير كاظم حمود، المرجع المذكور سابقا ، ص274.

أولا: حلقات الجودة: هي احدى الدعائم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وتعرف بأنها مجموعة صغيرة من الأشخاص، يتراوح عددهم من (5 الى 10) أشخاص في نفس الورشة، يجتمعون طوعيا وبشكل دوري تحت اشراف قائد الحلقة، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به حول جودة المنتوج أو الخدمة واقتراح طرق التحسين وتقديم الحلول ثم تطبيقها[1]، لذلك فهي عبارة عن أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة تهدف الى تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة، وترتكز في تنظيمها على الأعضاء وقائد الحلقة وغالبا ما يكون المشرف المباشر ويدرب على قيادة الحلقة كما يعطي المسؤوليات اللازمة للقيام بمهمته، إضافة الى المنسق الذي يتولى التنسيق بين الحلقات وباقي المؤسسة وكذا الإدارة التي يجب أن تدعم حلقات الجودة من خلال تقبل المقترحات.[2] فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء الزبائن.

ثانيا: دورة ديمينج Deming Cycle: يحتاج المديرون الى طرق نظمية لقيادة برنامج التحسين المستمر. واحدى الطرق التي يمكن أن يتعلمها، ويطبقها كل فرد في التنظيم هي دورة ديمينج Deming Cycle. تكون دورة ديمينج طريقة للتحسين مبنية على المنطق أن التحسين يأتي من تطبيق المعرفة فيمكن أن تجعل معرفة الهندسة، أو الإدارة، أو العمليات أسهل وأسرع أو أقل تكلفة أو أكثر أمنا أو اكثر مناسبة لاحتياجات العميل والأسئلة الثلاثة الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار هي: ما الذي نحاول أن نحققه؟، ما التغييرات التي يمكن أن نعلمها لينتج عنها تحسين؟، كيف نعرف أن التغيير يكون تحسينا؟[3].

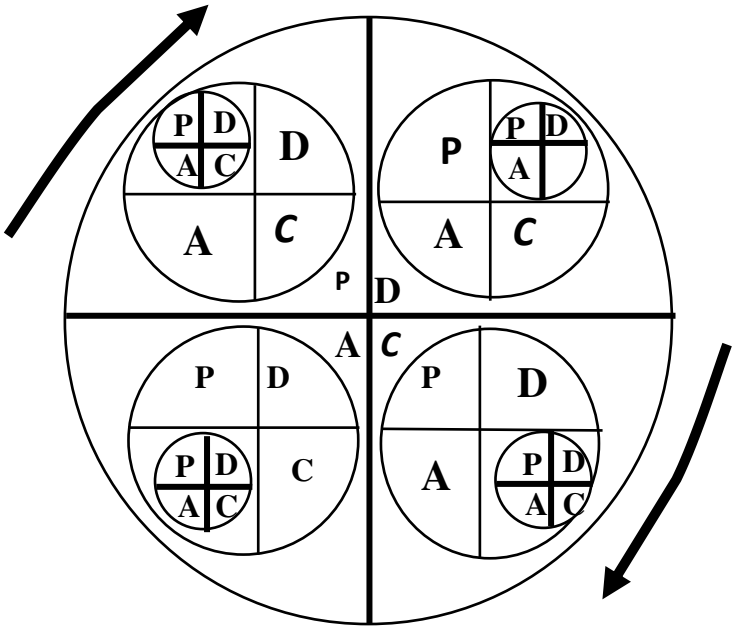
---

[1] Beaupre .D, Nadeau .M, la qualité dans les entreprises de service, les presses Interuniversitaires, Québec, et les 2 continents, Casablanca, 1995, p66.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص263-265.

[3] جيمس ايفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص177-179.

سميت هذه المنهجية دورة شيوارت في الأصل باسم مؤسسها والتر شيووارت، لكن أعيدت تسميتها من قبل اليابانيين باسم ديمينج سنة1950م، وتتكون دورة ديمينج من أربعة مراحل: خطط، واعمل، وادرس، واتخذ إجراء، وتسمى في بعض الأحيان دورة خطط واعمل وادرس واتخذ إجراء Plan, Do, Study, Act[1]، والشكل التالي يمثل دورة ديمينج:



شكل رقم 2-7 : دورة ديمينج

Source: Michel Périgord, Réussir la qualité totale, Les éditions D'organisation, paris 1987, p 37

تتكون المرحلة الأولى من الدورة من التخطيط الذي ينطوي على دراسة الموقف الحالي وجمع البيانات، والتخطيط للتحسين. ثم تليها مرحلة اعمل حيث يتم تنفيذ الخطة على أساس تجريبي في العمل، وبعدها تأتي مرحلة ادرس يتم خلالها تحديد ما اذا كانت الخطة التجريبية تعمل بصورة صحيحة، ثم تليها المرحلة الأخيرة اتخذ اجراء حيث يتم تنفيذ الخطة النهائية

[1] جيمس ايفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص179.

لضمان تنمط التحسينات وتمارس بشكل مستمر وهذا ما يقود الى مرحلة التخطيط من جديد ثم تستمر الدورة من جديد بشكل مستمر.

ثالثا: الإنتاج في الوقت المحدد Just-in-Time (Jit): نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو نظام حديث للإنتاج، يهدف لإنتاج المنتجات في الوقت المحدد باستخدام تكلفة أقل لأنه يخفض من حجم المخزون، عدد العمال، حجم التكاليف، حجم الهدر أو الفاقد، فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد تعمل للقضاء على الفاقد في كل الأنشطة والعمليات وتخفيض تكاليف المخزون، عن طريق ضبط توقيت استلام المواد لاستخدامها في عملية الإنتاج، وضبط توقيت الانتهاء من عملية الإنتاج لشحنها إلى الزبون[1].

المطلب الرابع: معايير الجودة الشاملة

أصبح تحقيق التجانس بين السلع والخدمات وارضاء الزبائن لا يتحقق الا من خلال المعايير والمواصفات القياسية للجودة الشاملة والتي تحدد العناصر الحيوية التي يجب أخذها في الاعتبار للإنتاج العالي الجودة. حيث أصبح على كل مؤسسة أن تضع أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه المعايير لذلك سنعرض في هذا المطلب أهم نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

أولا: معايير إدارة الجودة الشاملة –الأيزو9000: عند التطرق الى معايير إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالأيزو يجب الأخذ بعين الاعتبار المواصفات القياسية الدولية والمواصفات التي تفرضها الحكومة. الا ان معظم المعايير والمواصفات القياسية العالمية تقع في مجموعة المواصفات القياسية الجماعية المتفق عليها. ويؤذي النقض في الاتفاقات العالمية لحواجز في

[1] حامدي محمد: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة، 2016، ص187.

التجارة تفرضها الأمم والصناعات.[1] لذلك قبل التعرض الى النقاط التي تتضمنها هذه المعايير سنتعرف على معنى الأيزو وسلسلة اصداراته.

1- تعريف الأيزو: الأيزو كلمة اغريقية (Isos) تعني يساوي أو يعادل equal، وتحدد في كثير من الأحيان في بداية الكلام والتي يدور معناها حول تساوي القياس، وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختيار الآيزو Iso كاسم لمنظمة[2] هي المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات.

2- إصدارات الايزو: أصبح الحصول على شهادة المطابقة الدولية للمواصفات من متطلبات السوق العالمية اليوم، اذ أن الشهادة لم تعد مقاييس اختيارية، ولكنها أصبحت جزءا هاما لدخول الأسواق والاستمرار فيها، لذا تسعى المؤسسات الى إقامة أنظمة إدارية متقدمة تستند الى المقاييس الخاصة بمنظمة الأيزو International Standard Organization، وهي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل وتؤذي الى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة داخل المؤسسة[3]. وهكذا فإن المواصفات الدولية هي كل مواصفة تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس، بحيث تكون مسبوقة برمز هذه المنظمة وهو (ISO) مثل ISO 9000 والتي تم اصدار مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات حول الجودة سنة 1987م من أيزو 9000 الى أيزو 9004[4] إضافة الى ISO 14000، ومن ابرز وأهم المواصفات التي أصدرتها منظمة الايزو ما يلي:[5]

---

[1] رعد حسن الصرن، المرجع المذكور سابقا، ص94.

[2] Bergman Bo, and Bengt Klefsjo: Quality from Customers Needs to Customers-Satisfaction, Mac Graw – Hill Book Co, Sweden, 1994, p404

[3] مصطفى كمال السيد طايل: معايير الجودة الشاملة " الإدارة–الإحصاء–الاقتصاد". الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2013، ص247.

[4] مأمون سليمان الدرادكة، المرجع المذكور سابقا، ص243.

[5] لعلى بوكميش، المرجع المذكور سابقا، ص105.

1-2000: ISO 9000: وقد تم اصدار سلسة هي معايير ومواصفات تتعلق بأنظمة الإنتاج إدارة الجودة والتي تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، وذلك عندما تكون المنظمة مطالبة بإثبات قدرتها على توفير منتوجات تستجيب لمتطلبات الزبائن وللقانون المطبق، وتهدف إلى زيادة درجة رضاء زبائنها.

2-1996 : ISO 14001: وهي مواصفات تتعلق بإدارة البيئة

3- 2002 : ISO/TS 16949: وهي عبارة عن مواصفات توافقية تتعلق بصناعة السيارات.

4-ISO 26000: وهي المواصفات القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في المساهمة في تنمية المجتمع.

3- معايير- الأيزو9000: تعرف المعايير والمواصفات بشكل عام بأنها مجموعة المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها[1]، لذلك فإننا عندما نسمع مؤسسة ما حصلت على شهادة الايزو فمعنى ذلك أنها حصلت على شهادة المطابقة للمعايير والمواصفات أي أنها قامت بتطبيق هذه المعايير والتي تتمثل في النقاط التالية:[2]

1- مسؤولية الإدارة.

2- نظام الجودة.

3- مراجعة العقود.

4- ضبط كل من (التصميم، الوثائق، الموارد، الموردين، العمليات، المخرجات الغير مطابقة)

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، المرجع المذكور سابقا، ص243.

[2] أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار حميثرا للنشر، 2018، ص177-178.

5- تحديد المخرجات.

6- تحليل نتائج القياس والاختبارات.

7- الإجراءات التصحيحية.

8- المعالجة، التدريب، المتابعة.

9- سجلات الجودة، مراجعة الجودة الداخلية.

10- الأساليب الإحصائية.

وهكذا فإن المؤسسات التي تلتزم بتطبيق المعايير السابقة تتحصل على شهادة المطابقة ISO900 مما يكسبها الصفة الرسمية لنظام جودتها ويعطيها طابعا دوليا. وقد تطبق المؤسسة معايير وتتحصل على جوائز أخرى نتطرق لها فيما يأتي.

ثانيا: معايير الجودة عند ديمينج: ساهم ديمينج بجهود في الصناعة اليابانية وبالذات بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة كما تطرقنا لذلك في المبحث الأول من هذا الفصل، وهو ما جعل اليابانيون يقدرون له هذه المساهمات حيث تم تأسيس جائزة ديمينج سنة 1951م اعتمادا على معايير الجودة كما وضعها ديمينج والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:[1]

1- السياسات: وتشمل سياسات الجودة ومراقبة الجودة، وكذلك طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط.

2- التنظيم وإدارة التنظيم: ويشمل وضوح السلطة والمسؤولية، والتفويض، والتنسيق، واللجان، واستخدام العاملين، وحلقات الجودة.

3- التعلم والنشر: ويتضمن برامج التعليم ونتائجه، وفهم ومراقبة الجودة وتعلم الأساليب الإحصائية.

---

[1] محفوظ احمد جودة، المرجع المذكور سابق، ص292-294.

4- جمع واستخدام المعلومات الجودة: ويشمل جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر، سرعة معالجة البيانات.

5- التحليل: ويتضمن اختيار المشاكل الرئيسية، استخدام أساليب الإحصائية، وربط التحليل مع التكنولوجيا، وتحليل الجودة وتحليل العمليات، واستخدام نتائج التحليل.

6- المعايير: وتشمل توحيد المعايير، وطرق وضع المعايير ومراجعتها ومحتوياتها واستخدامها.

7- المراقبة: وتشمل أنظمة مراقبة الجودة، وبنود ونقاط المراقبة واستخدام الأدوات الإحصائية.

8- تأكيد الجودة: وتتضمن إجراءات تطوير المنتج، ورضا الزبون، وتصميم وتحليل وقدرة العمليات، والأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش، وصيانة الأجهزة ونظام توكيد وتدقيق الجودة.

9- النتائج: وتنطوي على قياس النتائج الأساسية والغير ملموسة للجودة والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح، والسلامة والبيئة.

10- التخطيط للمستقبل: ويرتكز على دقة الخطط ومعالجة المشاكل، والخطط المتعلقة بالمستقبل.

ويمكن الالتزام بمعايير ديمينج لجودة المؤسسات بنشر مبادئ الجودة الشاملة من خلال التقليل من التكاليف وتخفيض نسب الأخطاء.

ثالثا: معايير مالكوم بالدريج: مالكوم بالدريج هو أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية، حيث خصصت له جائزة باسمه، وشرع الكونغرس الأمريكي سنة 1987م جائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية ويشرف على منحها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، حيث يحق للمؤسسات الصناعية والخدمية الحصول عليها ويمكن توضيح معايير مالكوم بالدريج للجودة على النحو التالي:[1]

[1] عمر عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص184.

1- القيادة (125 نقطة): وتشمل الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك توجيه العاملين.

2- التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة): كيف تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

3- التركيز على العميل (85 نقطة): كيف تحدد المؤسسة احتياجات العميل وتوقعاته، بالإضافة الى تعزيز العلاقات المؤسسة مع الزبون وتلبية رغباته.

4- المعلومات والتحليل (85 نقطة): مدى فعالية استخدام المعلومات لدى أنظمة الإدارة.

5- تطوير الموارد البشرية (85 نقطة): تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها بالاتجاه تحقيق اهداف المؤسسة.

6- إدارة العمليات (85 نقطة): فحص كافة عمليات المؤسسة المتعلقة بالتصميم والزبائن وتقديم الخدمة.

7- نتائج الأعمال (450 نقطة): فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على النتائج أعمالها بما في ذلك رضا الزبائن، تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي.

يوضح توزيع النقاط والتي مجموعها الكلي هو ألف نقطة على العناصر الرئيسية السبع السابقة درجة وأهمية كل عنصر، كما أن العنصر الرئيسي والمحرك ضمن هذه المعايير والذي يتوقف عليه تجسيد نظام إدارة الجودة الشاملة هو القيادة.

خلاصة الفصل:

تناولنا بالتوضيح في هذا الفصل الأساسيات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة وكذا المفاهيم التي تحتوي عليها انطلاقا من مفهوم الجودة التي تعددت تعاريفها و تم النظر اليها من جانب المنتج على أنها جودة التصميم والمطابقة للتصميمات الأولية، وصولا الى جودة الأداء المرتكزة على قدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، أما الجودة من جانب المستهلك فهي تعبر عن قيمة، أي كيفية تحقيق المنتج الجيد للغرض المقصود بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه وهي تعني المناسبة للاستعمال. وقد تطورت فكرة الجودة نحو توجه اداري اطلق عليه بإدارة الجودة الشاملة الذي بني على فلسفة التحسين المستمر عن طريق مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة بغية تحقيق أهداف على المدى الطويل بالتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، وهذا يتحقق من خلال تبني هذه الفلسفة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، فمشروع الجودة الشاملة في المؤسسة التي تهتم بالجودة يظهر في المنظور الاستراتيجي الذي تقوم بصياغته بحيث يجعل التنظيم يهتم بالتفكير في العملاء وهم محور اهتمام الجودة الشاملة التي أصبحت حقيقة لمواجهة ضغوط المنافسة عن طريق التركيز على الجودة العالية كأسلوب لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، ومن تم يتطلب من المؤسسة العمل على وضع هذا النظام في شكل متكامل ومتفاعل بين جميع أجزائه وعملياته للتطبيق

الناجح له، حيث يعتمد مديرو الجودة في اطار الرقابة على عدد من الأدوات التي تعمل على تحديد المشكلات التي تتم خلال تنفيذ برنامج الجودة وتساعدهم في عملية اتخاذ القرارات بغية الوصول الى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل يستند الى المقاييس الخاصة بالحصول على شهادة المواصفات الدولية التي تعد مقياسا لمدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، لكن تبني المؤسسة لهذه المبادئ وحصولها على شهادة المطابقة لا يعني تحقيق فكرة وفلسفة الجودة الشاملة حتى تصبح هذه المبادئ عبارة عن ثقافة لدى الأفراد في المؤسسة، ويتم ذلك من طرف القيادة بإحداث التغير المطلوب في ثقافة المؤسسة للإرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي فكرة المتغير التابع التي سنتناولها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

القيـــادة والتحول إلى ثقافة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: القيادة والتحول الى ثقافة الجودة الشامة

مقدمة الفصل

تشكل الجودة أسلوب إدارة ترتكز عليه المؤسسات الحديثة للوصول إلى الزبائن، لكن استمراريتها أصبح يتطلب الوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة التي تفرض على القيادة انتهاج سياسة تغيير هادفة تعمل على احداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بحيث تجعلها ملائمة لمتطلبات ثقافة الجودة، وهذا ما يتطلب من القيادة القيام بتغيير ثقافي لترسيخ قيم وتعديل السلوك لإرساء ثقافة الجودة، فتشكل كل من الثقافة التنظيمية وقيادة التغيير الثقافي في المؤسسة لبناء ثقافة الجودة هدف لدراستنا بمعرفة دور القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في المؤسسة

تعتبر الثقافة مصطلح متعدد الاستعمال في جميع المجالات الإنسانية، وتتميز بتشعب مفاهيمها وعمق مدلولاتها لذلك سنعرض في ما يلي مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية ثم عناصرها وأنواعها وصولا إلى ادارة الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة ومستوياتها

أولا: مفهوم الثقافة

أخذ مصطلح الثقافة من علم الانسان، والذي يعطي اهتماما كبيرا للثقافة المجتمعية التي تكون شخصية أعضاء الجماعة؛ فالكثير من خصائص العرب مثلا هي نتيجة تأثيرات ثقافتنا العربية التي غرست فينا قيما واتجاهات ومفاهيم تكون الشخصية وتؤثر السلوك[1].

والثقافة في اللغة فقد ورد جذر الثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى: حدد وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسواه.[2] وكلمة Culture في اللغة الإنجليزية تعني الثقافة والتهذيب، وقد تعني أحيانا الحضارة، وجدر هذه الكلمة هو Cult وتعني عبادة ودين، وهي مشتقة من الفعل Colere بمعنى حرث أو نما، وكانت مقصورة على اصلاح الأرض ومحاصيلها، وإن اول من استخدمها هم الانجليز والفرنسيون ثم الألمان في أواخر القرن الثامن عشر بشكل Culture ثم Kulture وانتقل المعنى الأول الانماء العقلي ثم أصبحت تعني حضارة وتعنى مظاهر المجتمع المادي وغير المادي[3].

---

[1] ناصر جرادات، وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 3، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص 147.

[2] جمال الدين ابن منظور أبو الفضل: الجزء التاسع، بيروت: دار احياء التراث العربي، 1998، ص19.

[3] ناجي سلطان: مظاهر الحضارة اليمنية القديمة، مجلة آفاق عربية، العدد 2، بغداد، ص 72.

أما التعريف العلمي والاصطلاحي للثقافة فقد قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، ويعتبر الامريكي ادوارد تايلور Edward Taylor أول من استخدم مصطلح الثقافة وعرفها بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"[1]، في حين عرفها هوفستيد Hofstede بأنها "البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء أحد المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى"[2]، أما لينتون Linton فعرفها على أنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في المجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، أما رندوم Random فرأى بأنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل الى جيل[3].

فمن هذه التعاريف يمكن أن ينطبق مفهوم الثقافة على السلوك التفاعلي الذي يظهر في حياة المجتمعات انطلاقا من احد الابعاد التي تحكمه سواء تراكم معرفي أو عقيدة او عرف أو قواعد يتعارف عليها مجتمع ويستمر عليها فتميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى، وتكون الثقافة في التنظيمات على مستويات نتعرض لها فيما يأتي.

---

[1] Edward Taylor, Primitive Culture: researches into the developement of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom. 3rd ed, Rev April, John Murray, London, 1871, p01.

[2] Hofstede Geert, Gert Jan Hofstede, Cultures & organizations: software of the mind. New York: Mc Graw – Hill. Inc. 2005, p4.

[3] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.ط1. عمان: دار وائل للنشر.2008، ص309.

ثانيا: مستويات الثقافة

يرى العلماء بأن هناك ثلاثة مستويات للثقافة من حيث المدى الزمني والوضوح، وهي الأشياء المصنوعة والظاهرية، والقيم، والافتراضات الضمنية الأساسية. وسيتم فيما يأتي توضيح هذه المستويات.[1]

1- المستوى الأول _الأشياء المصنوعة والظاهرية: وتندرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، ابتداء من المكان والمباني وغيرها ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء. فتعطي شكل المباني والأجهزة والأثاث والمكائن والديكورات فكرة عن ثقافة منظمة ما، وينطبق الشيء ذاته على اللغة المستخدمة والسلوك الظاهري للأعضاء فيما بينهم.

2-المستوى الثاني _القيم: وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل، وما هو صح وما هو خطأ، فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعدهم في تحديد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعدهم في تحديد ما هو جميل وصحيح وما هو كريه وخطأ؛ وهذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري. فمثلا نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماما بقيم النجاح والتفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على قيم الفوز على الأخرين والتغلب عليهم.

3-المستوى الثالث _إفتراضات ضمنية أساسية: هذا البعد هو اقل ظاهرية ولكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلا إذا سألنا أنفسنا: لماذا تغرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل؟ سنجد بأن ذلك لأنها تفترض ضمنًا بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل، في حين تفترض ثقافة

---

[1] جرادات وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 152-153.

القوة بأنها تعيش في بيئة تنطوي على مخاطر بدنية مصدرها أشخاص آخرون، وأن البقاء هو لمن يستطيع أن يتغلب على هؤلاء، وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا إنها بالغة الأهمية، حيث تعتمد على كل نظام القيم، والذي ينعكس بدوره على الأشياء والسلوك الظاهري.

إن المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص وتغيير ثقافة مؤسسة ما، كما أن هذه المستويات متسقة مع بعضها، فإذا ما حدث تغيير في مستوى ثقافي معين سيؤثر على المستويات الأخرى، نتيجة للصراع الذي يظهر لدى الأفراد في المستويات الثقافية كرد فعل لتغيير احد الأبعاد الثقافية في مستوى ثقافي معين، وهذه التفاعلات التي تحدث في المؤسسة بين الجماعة تشكل ما يسمى بالثقافة التنظيمية والتي تتضمنها النقطة التالية.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به التي خرجت من قيمه ومعتقداته وأفكاره وأعرافه، وكذلك التنظيمات التي هي جزء من المجتمع لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها، وهذا ما يعبر عنه بالثقافة التنظيمية.

فعرفت الثقافة التنظيمية من طرف دافت Daft على أنها "القيم ومعتقدات وافتراضات مشتركة يعبر بها الأفراد عن المنظمة"[1].

أما كيرت لوين فيرى بأنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. والثقافة شيء لا يحصى ولا يشاهد ولكنه حاضر في كل مكان في المنظمة ويؤثر فيها[1].

---

[1] Daft, Richard L, Organization Theory and design, New York: St. Paul. West publishing Co, 2000, p 217.

أما روبينس Robbins فيرى بأنها عبارة عن النظام المطبق من خلال المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد السائدة في المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى.[2]

وآخرون عرفوا الثقافة التنظيمية على أساس نظام لأحداث ومعتقدات مشتركة وهي تتطور داخل المنظمة، وتحدد سلوك أعضائها وبالنسبة لإدارة الأعمال فإن هذا يرجع لثقافة الشراكة، وكما أنه لا يوجد أشخاص يحملون نفس الصفات ونفس الخصائص فإن المنظمات كذلك لا تحمل نفس الثقافة، وهذا يعني أن كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، ومن الواضح بأن معظم الباحثين في مجال الإدارة يرون بأن الاختلافات الثقافية سوف تزداد ويكون لها أثر على انجاز المنظمة وجودة اعضائها[3].

وبناء على ما تقدم يرى الباحث تعدد وتباين المفاهيم التي تناولت الثقافة التنظيمية، الى انها تشير الى معنى مشترك لمكوناتها وخلفية تكوين هذه الأبعاد هو ما يميزها عن غيرها من المنظمات.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

أولا: عناصر الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة التنظيمية بكثير من الاهتمام في البحث والتحليل والتشخيص من قبل العديد من الباحثين، وكان هناك عدم اتفاق تام حول موضوع عناصرها، التي أشار اغلبهم على أنها

---

[1] حريم حسينو الساعد رشاد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد2، العدد2 نيسان، الأردن، 2006، ص 230.

[2] Robbins Stephen p. Organizational Behavior, Eight edition. new jersey Prentice –hall International. 1998, p595.

[3] Schermerhorn John R. & Others, Basic Organizational Behavior, USA: John Wiley & Sons Inc. 1998, p197.

تمثلت في القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات، والتقاليد وسيتم تقديمها في العناصر الأربعة التالية:[1]

1- القيم التنظيمية: القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات في بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والدي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

---

[1] محمود سلمان العميان، المرجع المذكور سابقا، ص 312-313.

يتضح من خلال التطرق الى عناصر الثقافة التنظيمية بأنها تعددت بين المعنوية والمادية فالمادية مجسدة في شكل معين ويمكن لمسها والغير مادية لا يمكن تجسيدها بل يتم التعبير عنها وادراكها، وكلاهما تؤثر في أفعال العاملين.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

حاول بعض الرواد في مجال الإدارة تصنيف وتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات، واتفق اغلبهم على تصنيفها الى صنفين رئيسين: الصنف الأول يصنف الثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطيعه الآخرون، والثاني حسب قوة وتماسك الثقافة وذلك كما يلي:

1- الثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطيعه الآخرون

يعتبر هذا التصنيف ذا تأثير كبير لفهم كيفية عمل المنظمات في ظل ثقافتها التنظيمية وتأتي هذه الأنواع كما اقترحها العالم هاندي Handy الذي استعمل الآلهة الاربعة لليونانيين وأعطى الأنواع التالية للثقافة التنظيمية كما يلي:

أ- **ثقافة القوة Power Culture**: وتغلب عليها ثقافة المؤسسين لها، فقوى التأثير ارتبطت بالسمات التي يمتلكها القادة في الإدارة العليا،[1] وهذه الثقافة تؤيد وتراعي الأشخاص الأقوياء، ولها عدة خصائص حيث يمتلك فيها شخص واحد أو قلة من الأفراد قوة وتأثير كبيرين بحيث يطيعه ويحترمه الجميع؛ وقد تجد هذه الثقافة في المنظمات العائلية الصغيرة فهي لا تملك قوانين وقواعد عمل وإجراءات محددة، ولهذا يتم تنفيذ العمل بإطاعة شخص قوي يخشاه الجميع ويحترمونه، وهي تعتبر طاعة شخص معين في موقع القوة أمرا أساسيا لنجاحها[2].

---

[1] S. Have et al, Key management models, 1st edition, United Kingdom: Person education, 2003, p90.

[2] جرادات وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 148.

ب- ثقافة الدور Role Culture: تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم ادارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والارشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية[1].

ج- ثقافة الفرد Person Culture: وتسود ثقافة الفرد في المؤسسات التي يغلب نشاطها عمل أعضائها منفردين، كالجامعات، مكاتب المحاماة، المستشفيات وغيرها. فبحكم أن العامل هذا يعمل منفردا يميل إلى تبني ثقافة خاصة به تميزه عن زملائه. ويضيف هاندي أن ثقافة الفرد تناسب الأفراد ذوي المهارات العالية الذين يمثلون موردا استراتيجيا للمؤسسة، فتميل المؤسسة لترك المجال لهم للتصرف بحرية في مكان العمل واكتساب سلطة تامة، وبالتالي إعطاء هذا المورد الاستراتيجي القدرة على فرض نظام قيمه الشخصي في مكان عمله[2].

د- ثقافة المهمة Task Culture: تمثل المنظمة المركزية المهتمة بالعمل وتفضل العمل الجماعي على حساب العمل الفردي. ومن الأمثلة على هذا النوع هو تركيزها على الخارج، إذ يدرك العملاء جيدا الاختلاف الشديد في الثقافة التنفيذية للشريكين كومباك ودل ويستشعرون الفرق بينهما. ولذلك يفضل غالبية الزبائن التعامل مع شركة دل وهكذا تتحول كفاءة الشركات في التنفيذ إلى علامات تجارية وميزة تسويقية. أما تركيزها على الداخل فهو يعني المحافظة

---

[1] جلال الرخيمي ممدوح: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز. 2000، ص78.

[2] عماد سعادي: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مركب الملح الوطاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 96.

على المصالح واعتبارات العملاء الداخليين، أما التركيز على الخارج فيعني تقديم مصالح واعتبارات العملاء الخارجيين.[1]

2- الثقافة التنظيمية من حيث قوتها وتماسكها

صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفق لثقافتها السائدة انطلاقا من درجة تماسكها الى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة.

أ- **الثقافة القوية Strong Culture:** وسميت بهذا الاسم بناء على درجة كثافتها أي تماسكها وتعني قوة الثقافة شدة استجابة أعضاء التنظيم لها أما الكثافة فهي درجة الولاء والانغماس في تلك القيم[2]، فهي بذلك تعكس الاتفاق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على تطوير والتغيير الإيجابي[3].

2- الثقافة الضعيفة: هي ثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم[4]، وهي ثقافة تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها. كما تتصف المنظمات ذات الثقافة الضعيفة بالاتفاق الضعيف أو الأقرب الى الاختلاف منه بين قيم التنظيمية وقيم العاملين، وهو ما يستوجب وجود رقابة قوية من طرف الرؤساء[5].

---

[1] Robbins, S.Organization Theory. New Jersey: Prentice-Hall International, p 440.

[2] Deal. T. E, Kennedy. A. A, Corporate Culture, Adisone: Wesley Publishing Co. Inc., p 14.

[3] أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفرد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 65.

[4] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل. 2003، ص316.

[5] أمل مصطفى عصفور، المرجع مذكور سابقا، ص65.

المطلب الرابع: ادارة الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة

هناك جدل كبير بين العلماء حول تغيير الثقافة التنظيمية حيث يحذرون من مخاطر التدخل المعتمد لتغيير الثقافة التنظيمية كوسيلة لتطوير المنظمة، في حين يرى آخرون بأن تغييرها ممكن ومطلوب وهو ما يطلقون عليه بإدارة الثقافة.

ان إدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارة المنظمة من منظور شامل وواسع لضمان رضا الزبون التام، ويتطلب تطبيق ذلك تغيير الثقافة التنظيمية القديمة يتم بموجبها خلق ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق أي تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة[1]، وتتحقق عملية التغيير في ثقافة المنظمة وفق هذا المنظور في مدى استجابتها لاحتياجات الزبون، وهنا تحاول إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها القيام بعمليات التغيير، لكنها لا تستطيع ذلك بسهولة وبشمولية مالم تكن الإدارة العليا داعمة ومشاركة في ذلك، وعند إقرارها لابد من تغيير الثقافة التنظيمية، وتتطلب مسؤولية الإدارة في دعم هذا التحول في الثقافة التنظيمية إجراء عدة سلوكيات منها تصميم وتطوير رؤية مستقبلية واستراتيجية، وتكتيكات يشارك فيها العاملون وتطوير نمط إداري يعتمد على الشفافية، وقد أظهرت نتائج دراسات على شركات أمريكية وجود نوعين من الحوافز؛ الأول يعتمد على التدرجية والثاني على الأداء. وان هذا التوع من المنظمات تتسم ثقافتها بثقافة الجماعة والسوق، لذا فإن أنظمة الحوافز تساند وتدعم وتعبر عن القيم والقواعد والمعايير التي تشكل الثقافة الفرعية[2].

---

[1] أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 260.

[2] سامي فياض سمير العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2009، 192.

ان عملية تحديد ملامح الثقافة التنظيمية المرغوبة في ظل إدارة الجودة الشاملة وتقييمها والقيم والتوجيهات والخصائص المهمة للعاملين تقع على مسؤولية الإدارة في اطار ما يسمى بعملية التغيير التي تسند الى القيادة في المنظمة.

المبحث الثاني: القيادة والتغيير في المؤسسة

ارتبط مفهوم القيادة منذ ثمانينات القرن العشرين بالتغيير في المؤسسات فأصبح احداث التغير هو السمة الغالبة في العمل القيادي، ومن خلال هذه المبحث يتم تناول أهم العناصر المعرفة للتغيير وعلاقته بالقيادة من خلال المطالب التالية: مفهوم التغيير، مجالات ومستويات التغيير فقيادة وادارة التغيير، القيادة الفاعلة للتغيير.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

التغيير في اللغة غير الشيء بدل به غيره، جعله على غير ما كان عليه،[1] ويقال نزل القوم يغيرون الشيء: بدل به غيره، ويقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي ويعني جعله على غير ما كان عليه.[2]

كما ان هناك تداخل لغوي بين كل من مصطلح تغير وتغيير اذ انهما مشتقان من الفعل غير ويشير كل منهما إلى حدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث، فالتغير أو التغيير الاجتماعي أو الإداري يعني حدوث تحول أو تحويل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية كليا أو جزئيا وهكذا في باقي المجالات الأخرى. وبالرغم من التداخل الموجود بين المفهومين يمكن أن نلمس بعض التباين بينهما وذلك مرتبط بالمصدر المحدث للعملية فإذا كان حدوث العملية تلقائي كنا أمام عملية التغير أما إذا حدثت بصورة إرادية

---

[1] مصطفى ابراهيم: المعجم الوسيط. اسطنبول: دار الدعوة. 1989، ص668.

[2] مصطفى ابراهيم وآخرون: المعجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية. 2004، ص668.

كنا أمام عملية التغيير وبالتالي فإن عملية التغيير هي تعبيرا عن حركة الانسان الذي يتميز بالسلوك الارادي، وهي عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط لها يحركها الانسان[1].

اما اصطلاحا فقد كان أول من استعمل مصطلح تغيير هو بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956م عندما عرف التطوير بأنه جهد منظم وشامل للتغيير[2]، كما أورد كتاب الإدارة تعاريف عدة للمفهوم في المنظمات.

فقد عرف روبنسون وروبنسون التغيير في ابسط صوره بمعنى "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية".[3]

وعرفه Kgomotso Motlotle وآخرون بأن التغيير هو التحول من حالة الى حالة، ويعتبر التغيير خاصية من خصائص الوجود التي تمس التربية من بدايتها الى نهايتها، وتختلف درجة تقبل التغيير من فئة الى فئة ومن مجتمع الى مجتمع اخر، وغالبا ما ينتج عن التغيير صراع بين الفئة المحافظة التي تريد بقاء الحال على ما هو عليه والفئة المجددة إلى أن تستقر الحالة الجديدة[4].

أما سيرتو وتريفيس Certo & Trevis فعرفا التغيير على أنه عملية تعديل الحالة التنظيمية القائمة[5]، حيث يعبر عن عملية الانتقال من الحالة الراهنة الى الحالة المرغوبة.

وعرفه عقيلي ومومني بأنه تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها أو مكوناتها نتيجة للتغييرات الداخلية والخارجية للمنظمة[1].

---

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص317.

[2] المصدر نفسه، ص318.

[3] روبنسون دانا، روبنسون جيمس: التغيير "أدوات تحويل الأفكار الى نتائج"، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص20.

[4] Kgomotso M., & others, theoretical frame on innovations in education, London: the commonwealth of learning, 2000, p33.

[5] Certo, Samuel C. and Certo, S.Trevis, Modern Management, 10th International Edition, New Jersey: Person Prentice Hall, 2006, p302.

في حين عرفه السلمي بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد الأمرين ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها[2].

أما Drucker فيرى أن الابداع هو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء.[3] كما يرى آخرون أن التغيير هو عملية تشمل سلوكيات الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة[4].

كما أن التغيير في المنظمات نوعان تغيير مخطط أو اداري وتغيير غير مخطط تلقائي، فهذا الأخير يتم دون تدخل الانسان وانما لتدخل مجموعة من العوامل الأخرى، وأما التغيير المخطط فيحدث نتيجة تدخل الانسان فيحدد أهداف ومجالات وسرعة وطريقة تنفيذ هذا التغيير، ولهذا فالمنظمات تهتم بهذا النوع من التغيير نظرا لفعاليته في تحقيق أهدافها.

وتبعا لما سبق من تعاريف يمكن اعتبار التغيير عملية التحول من وضع الى وضع في المنظمة على مستوى جميع عناصرها بشكل مستمر نتيجة السير العادي أو الهادف لها، بغية مسايرة التغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الثاني: مجالات ومستويات التغيير

أولا: مجالات التغيير

يقصد بمجالات التغيير على ماذا؟، وعلى من يتم التغيير؟، فهناك مجموعة من المجالات التي يشملها التغيير في المنظمات ويمكن أن يشمل عدة مجالات في الوقت نفسه بشكل عام وقد تم حصرها في المجالات الآتية:[1]

---

[1] عمر عقيلي، قيس المومني: نظرية المنظمة، الأردن: مؤسسة زهران، 1994، ص169.

[2] ناصر جردات، وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص30.

[3] Meier Olivier, Gestion du Changement. Paris : Dunod. 2007, p43.

[4] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص318.

1-المجال المادي: والذي يشمل البناء الهيكلي واطر النشاطات الداخلية.

2-المجال العملياتي: يشمل مختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية وكل النشاطات والعلاقات داخل المنظمة.

3-المجال الفكري: ويشمل كل التوجيهات الاستراتيجة للمنظمة، الثقافة التنظيمية المعبرة عن هوية المنظمة.

ويمكن تحليل وتحديد هذه المجالات بشكل أوسع في ما يأتي: [2]

1- مجال الفلسفة العامة للمنظمة: وهي تمثل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المنظمة وتتحكم حركة عناصرها المختلفة.

2- مجال الغايات: وتشمل الأهداف البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجلها.

3- مجال أهداف المنظمة: وتتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غاياتها العليا بعيدة المدى.

4- مجال سياسات المنظمة: وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرحلية.

5- مجال عناصر المنظمة: وتشمل

1-العناصر الهيكلية المادية والمعنوية وكذا القانونية والبشرية

2-العناصر الوظيفية للمنظمة التي تشمل وظائف المنظمة وطبيعة ومستويات هذه الوظائف ومدى تعقيدها

3-عناصر العلاقات حيث تحدد علاقات المنظمة من خلال العلاقات الخارجية والداخلية.

---

[1] Ben Kahla, K, Les Analyses du Changement Organisationnel Quelques Questions Théorique, Méthodologique et Epistémologique. Présenté à La Flexibilité: Condition de Survie?, Tunis, ISCAE, 1999, p33.

[2] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص324.

6- مجالات إجراءات العمل وأساليبه: وهي تلك التي تؤذي الى تحقيق السياسات المحددة في المنظمة.

ثانيا: مستويات التغيير

يرى هرسي وبلانشارد أن الإسهامات الأولية في العلوم السلوكية قد قدمت المعرفة ولكن بدون تغيير فعال في السلوك، لذا فقد ركز الكاتبان على موضوع التغيير في كثير من المواضيع من خلال أبحاثهما فهما يريان أن هناك أربعة مستويات من التغيير: تغييرات في المعلومات تغييرات في الاتجاهات أو المواقف، وتغييرات في سلوك الأفراد، تغييرات في أداء المجموعة أو المنظمة. كما في الشكل التالي:[1]

1- تغييرات في المعلومات والمعارف Change in Knowledge

تعد تغييرات في المعلومات والمعارف من أسهل أنواع التغييرات الممكن إحداثها؛ فمن الممكن جدا أن تحدث مثل هذه التغييرات كنتيجة لقراءة كتاب أو مقالة ما أو سماع شيء جديد من شخص ما يستحق التقدير والاحترام.

2- التغييرات في الاتجاهات Attitudinal Change

تغيير الاتجاهات يختلف عن تغيير المعرفة، فبنية الاتجاهات أو المواقف تختلف عن بنية المعلومات، لأن الاتجاهات تكونت بروح العاطفية، سواء أكانت بطريقة سلبية أم إيجابية فبإضافة عنصر العاطفة في تكوين الاتجاهات يجعل عامل التغيير أكثر صعوبة مقارنة بإجراءات التغيير في المعلومات.

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص328.

3- التغيير في سلوك الفرد Change in Individual Behaviour

يعتقد أن التغييرات في سلوك الفرد أكثر صعوبة من التغييرات في الاتجاهات أوفي المعلومات بمستوى الدلالة مثلا، ربما يكون لدى القادة معرفة مسبقة حول الفوائد الممكن تحقيقها من زيادة إسهام المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار كرفع مستوى أدائهم، ومع هذا ربما تجدهم غير قادرين على تفويض جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين، ولا حتى مشاركتهم في تحمل مسؤولية صنع القرارات. فهذا التناقض بين المعرفة والاتجاه والسلوك ربما يكون نتيجة حتمية لسلطاتهم الإدارية. فالخبرات السابقة عادة ما تتحول إلى عادة تشعر صاحبها بصدق المثل القائل (الطبع غلب التطبع).

4- التغيير في سلوك الجماعات أو المنظمات Change in Group Behaviour

يعد التغيير في سلوك الفرد شديد الصعوبة، وقد يصبح أكثر صعوبة وتعقيدا عندما تحاول تنفيذ التغيير داخل المجموعات أو المنظمات؛ فالأنماط القيادية (للقائد/ القادة) ربما تكون قابلة للتغيير بفاعلية، ولكن التغيير الصارم المتشدد لمستوى مشاركة المرؤوسين من خلال إحداث تغيير على مستوى المنظمة بأكملها ربما تكون عملية ليست أكثر من تضييع للوقت؛ لأن في هذا المستوى من التغيير أنت تعمل أصلا على استبدال وتغيير كل ما هو مألوف من العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم التي قد تراكمت وتطورت على مر سنين.

فمما سبق يثبت أن التغييرات في السلوك أكثر صعوبة كما أنها تستهلك وقتا أكثر مقارنة بمتطلبات التغيير في الاتجاهات أو المواقف وكذا في المعرفة ولكن تنفيذ التغيير في أداء المنظمة أو الجماعة ربما يكون الأصعب والأكثر استهلاكا من الوقت على الاطلاق، لذلك نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى قدرة القيادة في إدارة وتنفيذ هذا التغيير.

المطلب الثالث: قيادة وادارة التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتعتبر عملا مستمرا يهدف الى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات. وهي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه[1]. لذلك فإدارة التغيير تشمل تعامل إدارة المنظمة مع التغيير ومع القوى الدافعة له، وقد تكون الإدارة والاستجابة مخططة ومتعمدة، أو قد تكون استجابات غير متعمدة وغير مخطط لها؛ أي أن إدارة التغيير تشمل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات المخططة وغير المخططة[2].

ويؤكد جون كوتر على أن التغيير في أي منظمة يتطلب بشكل أساس وجود قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم القدرة على تنفيذها، ولذلك فإن المنظمات في عصر تسوده المنافسة الشرسة، يجب أن تتحول من التفكير في اعداد المديرين الى التفكير في اعداد القادة وأن تدرك أنه، وعلى الرغم من وجود مدراء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في كافة المجالات المتعلقة بالأنشطة الإدارية والافراد، والموازنة والرقابة، وحل مشكلات العمل، لابد من وجود قادة يقومون بخلق وإيجاد إبداعات لم تألفها المنظمة سابقا ويصنعون شيئا من لا شيء.[3]

وتعد إدارة التغيير واحدة من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة، حيث يرى بعض المنظرين أن التغيير هو روح القيادة وماعدا ذلك يعد شيئا ثانويا، فالقيادة مطلوبة لإعادة حيوية المنظمة من جديد، وتسهيل عملية التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل مستمر؛ فالمنظمة يجب أن تديم

---

[1] نوال بوعلاق، يحي سعيدي: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد11/2014، ص184.

[2] ناصر جردات، وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص32.

[3] المصدر نفسه، ص292.

الحركة وتنتقل من مرحلة الى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لمتغيرات الحياة[1]. حيث يؤكد Fulmer على أهمية القيادة المؤهلة في تعزيز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، فالقائد يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير[2]. فيحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المرغوب فيه، بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير وراغبين فيه مستخدما في ذلك أهم الأساليب المتمثلة في التدريب الذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه[3]، فعملية التغيير ليست عملية سهلة بل هي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارساتها حيث يتوقف نجاحها على حماسة قادة التغيير، والتزام المطالبين بالتغيير بتنفيذه[4].

وبناء على ما سبق يتضح دور واهمية قيادة التغيير وادارته من طرف القادة في المنظمات حيث تأكدت الحاجة الى قيادة التغيير والأدوار التي يجب ان يقوم بها القائد باعتباره قوة التغيير الأساسية التي بإمكانها اقناع كل العاملين بمشروع التغيير وهذا ما يتم تحقيقه من خلال فعالية القيادة للتغيير.

المطلب الرابع: القيادة الفاعلة للتغيير

تستدعي الحاجة الى التغيير في المنظمات الاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير. كما تتطلب قيادة التغيير توفر درجة عالية من المرونة، فالقائد ذو المرونة المنخفضة يتصف بصفات تختلف عن

---

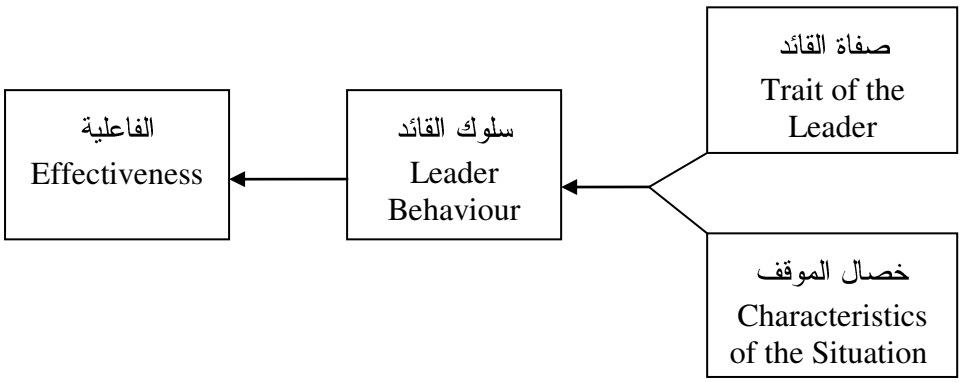
[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص321

[2] Fulmer, R. M, The new Management, 4ed New York: Macmillan Publishing Company, 1989, p200.

[3] محمود سلمان العميان، المرجع المذكور سابقا، ص354.

[4] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص322.

صفات القائد ذي المرونة العالية، حيث مرونة القائد تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير الشيء الذي يتطلب توافر مكونات أساسية للوصول الى فعالية القيادة في التغيير، وهو ما لخصه لنا هوي وآخرون Hoy et al في اطار النظرية الموقفية حيث أكدو على أنه ينبغي أن تشمل المكونات الأساسية لفاعلية قيادة على صفات القائد، وخصال الموقف، وسلوك القائد وهي في مجملها تشكل الفاعلية كما في الشكل التالي[1]:



شكل رقم 3-1: المكونات الأساسية لفاعلية القيادة

Source: Hoy Wayne, Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York, McGraw-Hill, Inc, 1996, p396

وهذه المفاهيم جميعها يمكن ملاحظتها في مقولة دراكر التي يؤكد فيها على أن أساس القيادة ذات الفاعلية هي التفكير من خلال مهمة المؤسسة وتحديدها واقامتها على نحو واضح وجلي، حيث يضع القائد الأهداف ويضع الأولويات ويضع المعايير ويبقى عليها[2].

ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للأخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار

[1] Hoy Wayne, Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York: McGraw-Hill, Inc, 1996, p396.

[2] بيتر دراكر: الإدارة للمستقبل" التسعينات وما بعدها". ترجمة ص. بطرس. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع. 1995، ص187.

القوة والنفوذ اللذين يحوز عليهما، ولا تظهر فعاليته أيضا بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه فيه الآخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعليا، والمهمات التي أنجزها على أرض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللذين يوليهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي[1].

فالقيادة الفاعلة تنبثق عندما يكون لهؤلاء القادة تصورات ذهنية صحيحة بالنسبة إلى إدارة التغيير، وبصفة خاصة توجهاتهم السلوكية في جميع المستويات التنظيمية للوصول الى تنفيذ التغيير بنجاح.

المبحث الثالث: القيادة والتغيير الثقافي

ان عملية التغيير في ثقافة المؤسسة واحداث تحول فيها هو الفكرة الرئيسية في عملية التغيير وهي عملية صعبة ومعقدة وتتطلب وقتا وجهدا كبيرين من قبل القادة، لذلك سنتعرف على فكرة التغيير الثقافي وكيف يتم ادارته من قبل القادة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

التغيير الثقافي عبارة عن عملية داخلية تهدف الى التكيف مع عمليات التغيير في المؤسسة، أي تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلائم مع رسالة المؤسسة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجيتها، والهدف من التغيير الثقافي هو احداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها[2].

---

[1] ريم رمضان: ادارة التغيير في التطوير التنظيمي. أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، ص206.

[2] دافيد ولسون: ترجمة تحية عمارة، استراتيجية التغيير، القاهرة: دار الفجر. 1999، ص31.

كما يمكن تعريف التغيير الثقافي بأنه تطوير أو تدعيم ثقافة المنظمة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، أي مساعدة ثقافة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيير من خلال تطوير المواقف و المعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياتها[1].

وفي الغالب تتميز ثقافة المؤسسة بالاستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا بل العكس إن كثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثر بالعوامل التالية:[2]

1- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة تؤذي الى تغيير ثقافة المنظمة.

2- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة. ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.

3- حجم وعمر المنظمة: فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم. وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن.

4- قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان التغيير أصعب والعكس صحيح.

5- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.

6- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة فالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

---

[1] فريد كورتل، أمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير. الطبعة الأولى. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون. 2015، ص271.

[2] زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2011، ص314-315.

وعملية التغيير الثقافي حسب نارايانين وناث Narayanan & Nath قد تحدث أو لا تحدث، وتكون أو لا تكون؛ إذ أن ذلك يعتمد على المستويات الأعمق للثقافة المشتركة في المنظمات والافتراضات الأساسية والقيم، إذ يطلق عليها جوهر الثقافة. وتوجد ضمن الجزء المغمور المخفي غير المرئي، إذ تعد هذه الافتراضات صعبة التغيير، وتحتاج الى وقت وجهود كبيرة، على عكس الجزء الظاهري السطحي من الثقافة، إذ يمكن تغييره بسهولة وهو المتمثل بالحقائق المصنعة والمعتقدات. وبالإضافة الى هذا فمن الأسباب المؤدية الى التغيير وجود أزمة عظيمة، إذ إن حدوث مثل ذلك يؤدي الى شعور العاملين بها بشكل واسع وتؤدي إلى تقويض الوضع الراهن، وتبعث الشك في الممارسات المتبعة، وتفتح المجال أمام قبول مجموعة مغايرة من القيم القادرة على الاستجابة المتبعة بشكل أفضل للأزمة، وهذا يعتمد على التأثيرات الحقيقية للأزمة[1].

المطلب الثاني: منظومة القيم والتغيير الثقافي

تتحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة عناصر من بينها القيم التي تعرف بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.[2] فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة والدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات، لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان ولاكن ذلك لايعني استحالة تغيير القيم، فتهتم المؤسسات بنشر قيم إيجابية تفيذها في تحقيق المهام المنوطة بها، وفي إيجاد تفاهم عام على هذه القيم، ولتقليل الصراع حولها.[3]

---

[1] سامي فياض العزاوي، المرجع المذكور سابقا، ص193.

[2] زاهد محمد ديري، المرجع المذكور سابقا، ص125.

[3] محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". الطبعة الرابعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2003، ص157.

تعتبر منظومة القيم أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع وكيف تؤثر على ادراكات الفرد، كما تعتبر كمعيار يلجأ اليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وتعتبر محدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع ومنسجمة مع القيم[1]. فتحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي، لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد انفسهم من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي الى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح، فتقوم المنظمات بتغيير القيم السلبية للأفراد التي تعرقل عملها وتعمل على خلق الصراعات، إلى قيم إيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الأراد العاملين وتعمل على تشجيع التعاون بينهم[2].

تحدد القيم الأساسية لمنظمة ما طبيعة ثقافتها، ومن الممكن أن تؤثر ثقافة المنظمة على الاتجاهات العقلية لموظفيها التي تشكلت بواسطة عدد من العوامل المختلفة، ومن ضمنها الثقافة العرقية المحلية. وتلعب القيم الأساسية التنظيمية دورا محوريا يتمثل في ربط الموظفين معا، بغض النظر عن الخلفية الثقافية. وتغرس فيهم إحساسا بوحدة الغاية. ويوجد مكون عاطفي في الإحساس بالتوحد مع القيم الأساسية.[3]

---

[1] Stephen, P. Robbins, Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications. New Jersey: Prentice-Hall, 1998, p 133.

[2] محمود سلمان العميان، المرجع المذكور سابقا، ص113-114.

[3] نينا جاكوب: إدارة المؤسسات متعددة الثقافات. ترجمة علا أحمد إصلاح. الطبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2008، ص142-145.

تميل القيم الأساسية للمنظمات إلى الاتصاف بالديمومة والاستمرارية، ومن الممكن أن تكون إحدى القيم الأساسية لمنظمة ما إنها منظمة معتمدة على التعلم، ويقتضي ذلك منها الاستعداد للتعلم من الثقافات الأخرى.

كما تعمل منظومة القيم على دعم الجهود لإعادة تصميم وتغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة، ومن ثم إرساء ثقافة تنظيمية تساعدها على الوصول الى التميز، وهذا من خلال المستويات الثقافية التالية:[1]

1- المستوى الغير ظاهر وهو الخاص بالمعتقدات والمفاهيم والقيم الأساسية والذي يحدد طريقة التفكير داخل المنظمة، وحينما تتشابه وتتفق القيم والمعتقدات والمفاهيم تسود المنظمة مجموعة من القيم التي يتشارك فيها العاملون، والتي تعتبر قيما أساسية تشكل الثقافة السائدة وأداة لفهم وتفسير السلوك الإنساني في العمل، ومن تم تعمل القيادة في المنظمة بقياس والسلوك لتحديد القيم المشتركة ولخلق الالتزام بين العاملين عن طريق تدعيم وتعزيز القيم الإيجابية للأفراد ومشاركتها بين الجميع.

2- المستوى الظاهر والذي يمكن ملاحظته وهو المستوى التشغيلي والخاص بترجمة المستوى السابق إلى نظم عمل ومناهج إدارية، وهو يتضمن مستوى خاص بماذا تفعل المنظمة داخليا ويتعلق باتجاهات السلوك التنظيمي ككل من شعائر وطقوس وممارسة الأعمال، وطرق اتخاذ القرار طرق التفويض ومشاركة العاملين. أما المستوى الثاني يتضمن شكل المنظمة خارجيا وينطوي على رؤية الأطراف الخارجية للمنظمة، انطلاقا من الصورة التي تبدو عليها المنظمة من وجهة نظر العملاء، المنافسين، الموردين، النقابات، جماعات الرأي والتأثير، الحكومة،

[1] أمل مصطفى عصفور، المرجع المذكور سابقا، ص191-193.

المساهمين، وهذا المستوى يعبر على مدى قوة وسمعة المنظمة واسمها وعلاماتها التجارية، والدور المجتمعي والبيئي للمنظمة.

يتضح جليا مما سبق أن منظومة القيم عبارة عن نسق متواصل للقيم والسوكيات المرغوبة، يجب تطويرها من خلال التغيير الثقافي للاستمرار وملاحقة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وهذا باعتبارها أداة القيادة للقيام بالتغيير الثقافي.

المطلب الثالث: التغيير الثقافي للجودة الشاملة

سيتم التركيز في هذا المطلب حول الكيفية التي يتم بها التغيير الثقافي في المؤسسة لأجل الجودة الشاملة، فالثقافة مؤثرا قويا على سلوك الأفراد لأنها مشتركة على نطاق واسع في التنظيم.

يمكن التعبير عن الثقافة في القصص والنكات التي يتداولها الناس، وكيف يقضون وقتهم في العمل، وفي أي شيء يظهروه في المكاتب، وفي آلاف الطرق الكبيرة والصغيرة الأخرى، كما تنعكس الثقافة عن طريق السياسات والإجراءات الإدارية التي تمارسها المؤسسة، لذلك فإن التنظيمات التي تؤمن بأساسيات الجودة الشاملة تضع هذه الممارسات الثقافية في التنفيذ، إذ يقود السلوك الافراد للتفكير بطرق معينة، لذلك مع استخدام الثقافة في ممارستها روتينيا في التنظيم يتعلم الأفراد ويقتنعوا بإمكانية حدوث تغييرات في الثقافة، ومن تم كان واضحا لماذا تقرر المؤسسات التي تتبع الجودة الشاملة أنها في حاجة إلى تغيير ثقافتها. فإذا لم يكن جهد الجودة الشاملة متسقا مع الثقافة التنظيمية فسوف يقوض، وسيشعر العاملون مثلا بعدم الراحة في المشاركة على أساس التساوي في الاجتماعات مع الأفراد من ثلاث مستويات إدارية مختلفة، وسوف يصبح الناس الذين يؤمنون بأن الاستقرار هو مصدر نجاح ومشككين في التحسين المستمر، والمفهوم المرتبط بالثقافة هو المناخ التنظيمي حيث يربط بشخصية التنظيم، آماله،

ومواقفه، وتحيزاته، حيث يرى بعض الباحثين أن للتنظيمات ثقافة اجمالية واحدة، لكن لها العديد من المناخات من ورائها، فقد يتوفر التنظيم على مناخ الجودة، ومناخ السلامة، ومناخ الأخلاقيات، كما يمكن أن تكون للتنظيم ثقافة تدعم عمل الفريق، والمشاركة وقد لا يكون لها مناخ يسهل تبني الجودة الشاملة.[1]

يتفق معظم مفكري الجودة بأن التغيير الثقافي للجودة الشاملة يبدأ بالقيادة أذ يجب أن يقوم القادة بصياغة الاتجاه للعاملين والذي يريدون أن تسير فيه المؤسسة، ويجب أن يكونوا مثالا عن طريق التعبير عن قيم الجودة الشاملة في سلوكياتهم الخاصة بهم، وعن طريق تمييز ومكافأة الآخرين الذين يعملون نفس الشيء. وتوصف جهود فريق القيادة الجديدة الأساس لتشييد قيم التحسين المستمر.[2] فيوجه القادة في التغيير الثقافي جهد كبير الى الاتصالات اذ يجب اخطار العاملين في جميع أنحاء المؤسسة بالقيم الجديدة، والممارسات المرغوب فيها. ويجب الإعلان عن أي حالات مبكرة نجاح للطريقة الجديدة. وفي الترويج للثقافة الجديدة يجب أن يمارس القادة السلوكيات المصاحبة للثقافة الجديدة بصورة شخصية. ويوفر هذين الأمرين دورا نموذجيا للعاملين، ويظهر إخلاص الإدارة للطريقة الجديدة، لكن بالمقابل يجب أن يسلم القادة بأن التغيير الثقافي ليس سهل، ويستغرق العديد من السنوات لإتمامه، وعادة يفشل وأحد أسباب هذه الصعوبة هو مقاومة الإدارة المتوسطة، فيقاوم المديرون التغيير لأنه ينتج عملا أكثر لهم، ويشعرون بالتحميل الزائد والازعاج لتدفق العمل المستقر في التنظيم، ويحتاج إدخال تغييرات ثقافية أن يعترف المديرون أن الطريقة الحالية متخلفة بصورة معينة رغم أي تقارير سبق أن قدموها بعكس ذلك. كما يمكن أن يخافوا من عدم مقدرتهم على العمل بكفاءة في الثقافة الجديدة، وبسبب

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 312-314.

[2] المصدر نفسه، ص 317.

صعوبة التغيير الثقافي، يجب أن يعمل القادة على ضمان ليس فقط التغيير، وإنما أيضا على أن تصبح الثقافة الجديدة جزءا دائما من التنظيم. ويكمن أن يتخذ القادة عدد من المسارات للوصول الى هذا المقصد:[1]

1- يجعلوا الشمول في الجودة الشاملة ضروريا في مسؤوليات الأفراد.

2- يجب أن تكون الجودة الشاملة جزءا من التنظيم الدائم.

3- التأكد من قضاء كل فرد ساعة واحدة على الأقل في الأسبوع يعمل على أمور الجودة، حيث تقوية هذه القاعدة يجعل الأفراد يعتادوا على فكرة توجيه الوقت للجودة، وإبعاد الأولويات الأخرى عن الازدحام مع الجودة الشاملة.

4- تغيير نظم المعلومات ونظم القياس، فبدون نظم معلومات ونظم قياس مناسبة لا يمكن أن تصبح الجودة جزءا من نسيج التنظيم.

المطلب الرابع: قيادة التغيير الثقافي

يعتقد الكثير من المفكرين أنه من الصعب تغيير الثقافات إلا أن لها تأثير أكثر فعالية على الأداء، فالتغيير الثقافي معقد ويأخذ وقتا، كما أنه يتطلب قيادة، تحتاج تلك القيادة إلى رؤية واقعية للسلوكيات والقيم القائمة، إذا كان لها أن تنجح في إحداث التغيير المطلوب.

فتسعى القيادة إلى إنشاء نظام جديد أو مراجعة نظام قائم، وتقرر أولا هل تعمل على وضع هيكل نظام جديد أو تتجه مباشرة إلى العملية والثقافة، ويرجح أن تأخذ بالعمليتين معا، ويمكن أن تبدأ بإجراء تقييم رسمي ومع ذلك لا تستطيع أن تصل إلى الأبعاد والمتطلبات الثقافية المناسبة والهامة، قبل أن تبدأ في ادخال نظام إدارة الجودة. كما قد تواجه القيادة بعض

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 319-321.

المشكلات اذا بذلت جهود غامضة لإحداث تغيير ثقافي، دون أن يكون لديها بعض الأفكار الواضحة عما يجب أن تكون عليه النتائج [1].

فتظهر عملية القيادة في تنظيم إجراءات وعمليات الموارد البشرية من اختيار الموظفين وتعيين وتدريب وتقييم وتطبيع اجتماعي وإعادة نظام الأجور والتعويضات ودعم من يلتزم بالقيم الجديدة[2]، وتلعب القيادة دور كبيرا في عمليات التغيير الثقافي من خلال نماذج القيادة التبادلية والتحويلية التي تناولناها في الفصل الأول، حيث تكون لها رؤية واضحة، وللمنظمة قدرات ومهارات لتحقيق مثل هذه الرؤية، حيث أوضح تشاين الوسائل التي تستطيع أن تقوم بها القيادة لتغيير ثقافة المنظمة وهي:[3]

1- وسائل أساسية: وتتضمن التالي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة من خلال القياس والرقابة.
- القيام بدور نموذجي باعتباره معلما ومدربا حيث يحرك السلوك القيادي معانى وافتراضات ذات معنى وأهمية.
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير وأسس التعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

2- وسائل ثانوية مساعدة: وهي داعمة للوسائل الأساسية وتتضمن:

- تصميم المنظمة وهيكلها.
- إجراءات وأساليب العمل في المنظمة.

---

[1] فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، ثلاثية إدارة الجودة، 2008، ص43-44.

[2] George. G, Gordon, Industry Determinates of Organizatinal Culture, Academy of Management Review, New York: vol 36. 16, 1991, p631.

[3] سامي فياض العزاوي، المرجع المذكور سابقا، ص200.

- تصميم المباني والمكاتب والأثاث غيرها.

- نشر بيانات رسمية حول فلسفة وقوانين المنظمة.

كما يفضل أن يتعامل القائد في اطار الجودة الشاملة بحرفية ومهارة مع المجريات الأساسية في الاعتبارات الثقافية مع إلقاء الضوء والتركيز على موضوعات مثل البناء أو الالتزام بقيم أداء الجودة، نشر المعلومات المفيدة، التدريب على تكنولوجيا الجودة، والاعتراف والتقدير بإسهامات الفرد وفرق وجماعات العمل لكي تجعل أهداف الجودة والأداء أهم ما يشغلها، ومن ثم يظهر الاهتمام جليا بأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في المشاركة واندماج الأفراد ومنحهم حق التصرف واتخاذ القرارات، الابتكار والتجديد، التقييم، وبناء فرق وجماعات العمل على مستوى عالي من الأداء[1].

فمن ثم فإن القادة في اطار التغيير الثقافي للجودة لابد من تغيير في ثقافة القيادة العليا اتجاه العاملين، وهو ما يتطلب من القادة فهم الحاجة الى تغيير الوضع الحالي في المنظمة من خلال تغيير ثقافي لتطبيق رسالة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: القيادة وبناء ثقافة الجودة الشاملة

تطبق العديد من المؤسسات إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حياة والذي يتطلب أداء الكثير من الأعمال بأسلوب جديد قائم على التعلم والتحسين المستمر للانتقال إلى ثقافة الجودة الشاملة والذي يتطلب من القائد القيام بأداء أدوار وسلوكيات لتحقيق ذلك فمن خلال هذا المبحث سنتناول أهم عناصر القيادة ذات العلاقة ببناء ثقافة الجودة من خلال المطالب التالية: ثقافة الجودة وعناصرها فأدوار قادة الجودة، قيادة فرق الجودة، سلوك القائد وبناء ثقافة الجودة.

---

[1] فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، المرجع المذكور سابقا، ص44-45.

المطلب الأول: ثقافة الجودة وعناصرها

أولا: مفهوم ثقافة الجودة: عرفت ثقافة الجودة من طرف جوران وفرانك Juran & Frank بأنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة[1]، وعرف دافيد وقوتز David & Goetsch ثقافة الجودة بأنها نظام قيم تنظيمي ينتج عنه بيئة مواتية لتأسيس الجودة وتحسينها بإستمرار، وهو يتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة.[2] أما وودس Woods فرأى بأنها مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات، وأنماط السلوك التي يتميز بها أعضاء المجتمع أو المؤسسة[3]، ويذهب آخرون بتعريف ثقافة الجودة على أنها "خبرة وأسلوب تفكير الجودة المساعد على فعالية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة".[4] كما عرفت بأنها "المحصلة لما يجري تعلمه بصورة جماعية أو مشتركة عن القيم المرتبطة بالجودة، بينما تقوم المنظمة بتطوير قدرتها ليكتب لها الاستمرار والحياة في البيئة الخارجية ولكي تصبح قادرة على التعامل مع شؤونها الداخلية.[5]

فمن التعاريف السابقة يمكن النظر إلى ثقافة الجودة بأنها تجسيد للقيم والتقاليد والإجراءات المرتبطة بالجودة الشاملة في سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة وجعلها ثقافة راسخة لديهم والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات والتي يمكن التعرف عليها من خلال مكونات عناصرها.

---

[1] Juran, J. M, Frank M. Gryna, Quality planning and analysis " From product development through use 3rd edition, New York, Mc Graw-Hill, Inc, 1993, p158

[2] David L. Goetsch Stanley Davis, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Seventh Edition, USA, Pearson Education Limited, 2014, p53.

[3] Woods. J, The Six Values of a quality cultur, cwl publishing enterprise, available at .., 2010, p4.

[4] Bernard, Froman et Christophe, Gourdon. Dictionnaire de la qualité. Paris : Afnor. 2003, p48.

[5] فيليب أتكنسون: إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الفتاح النعماني، مراجعة عبد الرحمان توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة، 1996، ص22.

ثانيا: عناصر ثقافة الجودة الشاملة: تكون الثقافة التنظيمية اللازمة لدعم الجودة الشاملة تلك التي تضع قيمة العملاء والتحسين المستمر وعمل الفريق في أولوياتها، ففي التنظيم الذي له ثقافة صداقة مع الجودة الشاملة يعتقد كل فرد أن العملاء هم مفتاح مستقبل التنظيم، وأن احتياجاتهم يجب أن تأتي أولا. فإذا حدثت مناقشة بين اثنين من العاملين ودخل عميل إلى المحل يجب أن تنتهي المناقشة حتى تنتهي خدمة العميل. [1]

وفي البيئة المدعمة للجودة الشاملة، يتوقع الأفراد أن تتغير وظائفهم بسبب التحسينات التي تمليها احتياجات العميل، ودائما ينظرون إلى طرق أفضل(أسرع، وأبسط، وأقل تكلفة) لتأدية الأشياء، ويعمل العاملون في الثقافة الموجهة للجودة بصورة مميزة كفريق. فإذا كان أحدهم بعيدا عن مكتبه ودق جرس الهاتف يجيب عامل آخر بدلا من ترك العميل دون رد. وتضمن التنظيمات المركزة على العميل والتحسين المستمر، وعمل الفريق أن لها فرصة جيد للنجاح في الجودة الشاملة. وليس لمعظم التنظيمات مثل هذه الثقافة قبل التعرض للجودة الشاملة. وتلزمها درجة معينة من التغيير الثقافي وتنعكس هذه العناصر مع عناصر أخرى بوضوح في معايير برنامج الجودة الوطنية بالدريج لامتياز الأداء حيث تبنى المعايير على مجموعة من القيم والمفاهيم الرئيسية:[2]

1-القيادة الخيالية

2- الامتياز الذي يقوده العميل

3- التعلم التنظيمي والشخصي

4- وضع قيمة للعاملين والشركاء

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 315-316.

[2] المصدر نفسه، ص316-317.

5- التركيز على المستقبل

6- إدارة الابتكار

7- الإدارة بالحقائق

8- المسؤولية العامة والمواطنة

9- التركيز على النتائج وإنتاج قيمة

ومن الحقائق التي كشف عنها إدوارد دمينج Edward Deming أن ثقافة المنظمة تلعب دورا على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الجودة، وأن ثقافة المنظمة تعني مشاركة القيادات فيما يعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة. وفي ضوء أدبيات موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديد عناصر ثقافة الجودة الشاملة في الاتي:[1]

1- وجود المعلومات.....وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من اجل التحسين، وليس الحكم أو الرقابة على الأشخاص.

Quality Information Must be used for Improvement not to Judie or Control Peopel.

2- ينبغي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.

Authority must be Equal to Responsibility.

3- ينبغي أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة.

There Must be Rewards for Results.

4- ينبغي أن يكون التعاون، وليس التنافس، هو أساس العمل معا.

Cooperation. Not Competition, Must be the Basis for Working Together.

5- ينبغي أن تحظى القوى الوظيفية بالشعور بالأمان في وظائفها.

Employees Must have Secure job

---

[1] مدحت أبو النصر: اساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2008، ص 78-80.

6- ينبغي أن يسود مناخ من الوضوح والعدالة.

There Must be Ultimate of Fairness.

7- ينبغي أن تكون هناك عدالة في دفع المرتبات.

Compensation should be Equitable

8- ينبغي أن يكون للقوى الوظيفية نصيب في ملكية المنظمة.

Employees Should have an Ownership Stake.

وتجدر الإشارة الى أنه، لا يعني وجود مجموعة من القيم الثقافية اللازمة للجودة الشاملة الناجحة أن كل التنظيمات التي ترغب في ممارسة الجودة الشاملة يجب أن تكون لها نفس الثقافة. حيث تختلف أوجه الثقافة بشدة من مؤسسة موجهة للجودة الى أخرى، لاكن طالما أن الأفراد يتمسكون بالقيم الرئيسية للجودة الشاملة يمكن أن تجد الجودة مكانها في التنظيم[1].

ومن تم تقدم هذه القيم ملخصا جيد للعناصر الثقافية اللازمة للحفاظ على بيئة تحسين الجودة الشاملة وتكون متضمنة في المعتقدات والسلوكيات للتنظيمات بغية الوصول الى الأداء المرتفع في الجودة الذي يتحقق بفضل الأدوار التي يؤديها القادة في اطار الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أدوار قادة الجودة

يأتي وراء مفهوم قيادة الجودة بعض الحتميات للمديرين الذين يسعون لقيادة الجودة، فيجب أن يشيدو رؤية، ويعيشوا القيم، ويجب أن يقودوا جهود التحسين المستمر، وهذا ما سنعرضه في ما يأتي.

أولا: تشييد الرؤية Establish a Vision

الرؤية مصطلح له أكثر من معنى، وتحمل ارباكا واسعا حولها فليس واضحا ما إذا كانت تصريحا أو يمكن صياغتها بعبارات، أو عرضا لأهداف استراتيجية، أو عرضا للقيم أو نداء

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 317.

يشكل رؤية فاعلة فهي تصف الغرض في المنظمة فيما يتعلق بنوعية الأنشطة المطلوب إنجازها لآخرين، فجوهرها هو رسالة المنظمة،[1] فالرؤية كما عرفها بنيس Bennis هي استحضار الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها في المستقبل، فالرؤية حلم أو تميز مطلوب تحقيقه، وشيء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقق.[2]

إن سلوك القائد الناجح يرتبط بقدرته على تكوين رؤية خاصة به، ويؤكد كوتر أنه ليس مهما أن تكون الرؤية جديدة ومبتكرة، ولكن ماهو مهم فعلا هو كيف تلبي هذه الرؤية احتياجات حاملي الأسهم الرئيسيين والعملاء، وكيف يمكن تحويلها بسهولة الى استراتيجية تحسن من أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية، وفي هذا يحدد كل من ويسلي Westley ومينتزبرغ Mintzberg أربعة أساليب مختلفة للقيادة ذات الرؤية، منها القائد المبدع الذي تكون رؤيته جديدة ومبتكرة، وتكون على نحو فجائي، والقائد صاحب الرسالة وهو الذي يؤمن بأفكار لا يقبل التنازل عنها أو التفاوض بشأنها، والقائد المثالي وهو القائد الذي يحلم بالكمال ويتجاهل ويقلل من شأن عيوب وتناقضات الواقع. إضافة الى القائد المؤلف الذي يتميز بالقدرة على صناعة الأساطير وقدرته على تكوين فرق العمل.[3]

تكون الرؤية مفهوما مفعما بالحيوية لما يمكن أن يكون عليه التنظيم، فهي تمثيل قوي للإمكانيات الممكنة، كما أنها حلم، بكل من الإحساس المرغوب فيه، والاحساس عن البعد الواقعي الحالي لكنها ليست حلما مستحيلا، لاكن يجب أن تكون الرؤية واضحة ومثيرة للعاملين في التنظيم، ويجب أن تربط باحتياجات العملاء وتنقل الاستراتيجية العامة لتحقيق الرسالة، وفي

---

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص401.

[2] المصدر نفسه، ص289.

[3] فليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص75-79.

هذا الاطار لكي يصبح المديرون قادة جودة يجب أن يشيدوا رؤية تنظيمهم، وتشمل تشييد الرؤية كلا من العمل الذهني والعاطفي لإدراك الرؤية، والعمل الإداري بين العاملين لتوصيل الرؤية وقيادة العاملين لاعتناقها[1]. ويؤكد آخرون على أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب وضع رؤية طموحة، وتوصيلها الى كل العاملين والالتزام بها، فوجود رسالة للمنظمة ورؤية واضحة للمستقبل، يساعد في احداث التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية، وتقدم الرؤية وصفا للطريقة التي تتطور بها المنظمة في المستقبل، في ظل القيم التي تؤمن بها[2].

وتركز جان كارول Jane Carol رئيسة مؤسسة المنتدى في أوربا وآسيا على دور القيادة المتخيلة للجودة، والتي تعتقد بأن معظم المديرين لا يفهموا الحاجة إلى رؤية الجودة وشمولهم الشخصي في تشييدها.

فتكون الرؤية عملا صعبا، الا أن رواد الجودة ليسوا في حاجة إلى عمل ذلك بمفردهم فيمكن أن يعتمدوا على مواهب وتخيل كل أعضاء تنظيماتهم في تطوير رؤيتهم، وغالبا توجد المواد الخام للرؤية كلها حول القادة في التنظيم، ويمكن أن تكون الخطوة الأولى الانصات ببساطة لها، فالقادة المنفتحين على أفكار الأفراد في التنظيم يستطيعون تطوير رؤية يقبلها الجميع، ومن تم يجب متابعة الرؤية الموجهة للعميل وهذه الخطوة الأولى الحاسمة في قيادة الجودة حيث تعبر الرؤية عن كيف ينتج ولاء للعميل طويل المدى.

أما الخطوة الثانية من تشييد الرؤية هي غرسها في كل أعضاء التنظيم. وهذا يكون أكثر سهولة إذا كان الكثير مشمولين في الخطوة الأولى من العملية، وهنا تكون الاتصالات مهمة للغاية، وتكون المقدرة على التخيل إحدى أكثر الأدوات قوة للقائد الجذاب بحيث يستخدمها في

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 448.

[2] Mark R. Edwards, "Symbiotic Leadership. A Creative for Management Organizational effectiveness", Business Horizons, May-June 1992, p34.

نسج خيوط الالتزام في التنظيم، من خلال وظيفة التفويض للقائد بحيث يسمح لكل فرد بالمشاركة في الرؤية.[1]

ثانيا: عيش القيم Live the Values

تتطلب إدارة الجودة الشاملة ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل فكرا جديدا لإدارة الأعمال، ويتطلب ذلك تغيير جدري في الثقافة الداخلية للمنظمة، واستبدالها بثقافة جديدة مبنية على قيم جديدة تتلاءم مع المدخل الجديد.[2] وتلزم متابعة رؤية الجودة في التنظيم ليعيش بواسطة مجموعة من القيم مثل التوجه للعملاء والتحسين المستمر وعمل الفريق، فالقائد الذي يأمل في اعتناق التنظيم هذه القيم والحياة بها يجب أن يعيشها إلى أقصى الحدود، فيعتقد قادة أفضل المؤسسات اعتقادا راسخا في القيم الرئيسية للجودة التركيز على العميل ويروجوا لها. فعن طريق حركة الكلام يعمل القادة كنماذج دور(مثل أعلى) للتنظيم كله. فيقود الكثير من القادة التنفيذين الرئيسين جلسات تدريب الجودة، ويعملوا في فرق التحسين الجودة، ويعملوا على المشروعات لا تتطلب في العادة مدخلات المستوى الأعلى، كما يزوروا العملاء بصفة شخصية. وعندما تحدث تغييرات تنظيمية هائلة، يكون الناس في التنظيم حساسين جدا لأي علامة نفاق، ويمكن أن يقوض القائد مائة ساعة من الأحاديث بقرار واحد يكشف عن التزامه السطحي بقيم الجودة. ويمكن أن تعبر إجراءات المديرين عن التزامهم بالقيم المرتبطة بالجودة في كثير من الطرق الواقعية، فمنها الحضور الى برامج التدريب على أوجه الجودة المختلفة بدلا من مجرد

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 450-451.

[2] Mark Graham brown et All, Why TQM, Fails and What to do About IT, New York: Irwin professional publishing. 1994, p46.

ارسال آخرين، ويمكن أن يمارسوا التحسين المستمر في العمليات التي يتحكمون فيها من تخطيط استراتيجي وميزانيات بحيث يقدموا التمويل الكافي لجهود الجودة.[1]

وعليه فالقادة في المؤسسة بعيش القيم التي عبروا والتزموا بها تنعكس على جودة منتجاتهم بحيث ترتبط ارتباطا وثيقا بقيم الجودة التي تعبر عنها المؤسسة ككل.

ثالثا: قيادة التحسين المستمر Leading Continuous Improvement

تتضمن الثقافة التنظيمية للجودة متابعة إجراء تحسينات مستمرة تشمل جميع نواحي العمل في المؤسسة، حتى تبقى بيئة العمل مناسبة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الجديدة المتعلقة بالجودة. ويقع على الإدارة عبء القيام بالتحسين ويجب على القادة تشجيع وتطبيق التحسينات البسيطة، التي تتضمن كل فرد في المؤسسة وتؤدي إلى جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وتحت السيطرة والمراقبة ويمكن تغييرها وتعديلها وتحسينها.[2] وبعد تشييد رؤية التنظيم، والتعبير عن قيم الجودة من خلال قراراتهم واجراءاتهم، يجب أن يقود القادة الموجهون للجودة العملية المستمرة لجهود التحسين، فلا تستحق قيم ورؤية في العالم أي شيء إذا لم يعمل التنظيم خطوات مستمرة لتحسين أدائه في أعين العملاء. فيمكن تحقيق رؤية على المستوى العالمي، وتنافسية إذا حافظ التنظيم على إيجاد طرق لتأدية الأشياء بصورة أفضل قليلا وأسرع قليلا فقط. ويجب أن يكون القادة في مركز هذه الجهود.

ويكون القادة أحيانا مترددين في لعب دور نشط في جهود التحسين خوفا من الهيمنة، أو استحواذ على التفويض الممنوح للمرؤوسين حديثا، اذ يجب أ ينخرطوا في عملية التحسين من البداية، وعادة يحدث ادراك غير صحيح، أن الإدارة يجب أن ألا تحدد كيف يجب أن تحل

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 451-452.

[2] سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002، ص 234.

المشاكل ابدا وأن هذا العمل يعتبر تفويضا غير مناسب. وما يكون صحيحا فعلا هو أن المديرين الذين لا يضعوا قواعد كيف يجب أن تحل المشاكل قد تنازلوا عن أدوارهم القيادية.[1]

يوجد عدد من الطرق التي يقود بها القادة التحسين المستمر، ومنها أن يقود القادة كقدوة ومثل أعلى عن طريق العمل المستمر في تحسين العمليات التي يشرفون عليها، وفي بعض العمليات يكون القادة ضمن الأعضاء التنظيميون العملاء والذي يعطيهم فرصة ليكونوا مثالا لهم في السلوكيات المصاحبة للحصول على عمل ومدخلات العملاء.[2]

الطريقة الثانية التي يمكن أن يقود بها القادة تحسين العملية هي مساعدة أعضاء التنظيم على عمل أولويات للعمليات التي يعملون عليها. وهنا يستطيع القادة أن يستفيدوا من معرفتهم باقتراح طرق للتحسين يكون لها عائدات كبيرة بالنسبة لتحسين الجودة ورضا العميل.

الطريقة الثالثة هي إلهام الناس لتأدية الأشياء التي يعتقدون أنهم يستطيعون تأديتها، فيتحمل القادة بعض المسؤولية لتحسين العملية عن طريق تعليم كل المشاركين كيف تتفق العمليات المختلفة في المؤسسة مع بعضها بعضا، ومن تم يستطيع أعضاء التنظيم أن يحددوا أولوياتهم لتحسين العملية، كما يعمل القادة على إزالة عوائق عملية التحسين ويستمرون في العمل بطريقة متسقة مع قيم الجودة.

أما الطريقة الأخير لقيادة تحسين العمليات هي تتبع جهود التحسين وتشجيعها وتقديم التمييز والمكافئة للفرق ذات الأداء الاستثنائي. بالإضافة الى المكافآت المالية، وبهذا العمل يحقق القادة عدد من الرسائل منها أنه يظهر اهتمام المخلص للعمليات، وأنه يقدم الدعم لعمل التغييرات اللازمة، وعدم قبول من المرؤوسين التماطل في الوظائف المرتبطة بالجودة.[3]

---

[1] Levinson and De Hont, Leading to Quality. "Quality progress". May 1992, p56.
[2] See P.Richards, "Right-Side-Up Organization", Quality Progress, October 1991, p96.
[3] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 453-455.

المطلب الثالث: قيادة فرق الجودة

إن المجتمعات التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن العشرين استشعرت أهمية بناء فرق العمل وروح الفريق في المنظمات الفعالة، ولعل أهم تجارب نجاح في السلوك المجموعاتي وبناء فرق العمل المتماسكة تجارب حلقات الجودة التي ظهرت في اليابان التي تركز على العمل الجماعي، حيث تتميز بسلوك التماسك الجماعي والاتصالات المتعددة الأطراف وفق فن الكلام والإنصات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير،[1] وهذا كله من صميم مهام القادة في قيادة فرق العمل للجودة.

فتستخدم الجودة الشاملة أنواع فرق العمل المختلفة، كلجان القيادة وفرق حل المشاكل وفرق العمل الطبيعية والذاتية، أو الافتراضية، وتؤدي القيادة أدوار مهمة في اطار قيادة وتوجيه فرق الجودة، ومحاولة القادة ممارسة قيادة الجودة الشاملة. وتوجد من بينها أدوار بين الأفراد، وأدوار معلوماتية، وأدوار قرارتيه.

فيحدث لعب دور ما بين الأفراد من طرف القادة يتمثل في دور الرئيس الصوري، والذي يشمل المهام الاحتفالية أو الرمزية للمديرين، في تنظيمات الجودة الشاملة. فيلعب القائد الذي يترأس احتفال تمييز لإنجازات جودة الفريق هذا الدور. كما يمكن أن يؤدي دور معلوماتي بالنسبة لفريق الجودة، فبدلا من النظر إلى القائد كمصدر للمعلومات فيمكن أن يلعب أفراد الفريق هذا الدور عن طريق مراقبة ونشر المعلومات بحيث تزداد المشاركة مع كافة الأفراد في التنظيم، كما يقوم القادة بمجموعة من السلوكيات لبدء برنامج الجودة الشاملة بأحد الأدوار

---

[1] فريد النجار: إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص110.

القراراتية فيحاول القادة تحسين تنظيمهم عن طريق تعريف المشاكل لفرق الجودة، وتأسيس العمليات لحلها.[1]

وتكمن أهمية القائد في فريق الجودة بشكل كبير في تحفيز الأفراد للقيام بما يعود بالنفع على جميع الأعضاء والمؤسسة. وان أبسط الطرق لتحفيز الآخرين وأكثرها فعالية، تكمن في تشجيع ومساندتهم في تحديد أهدافهم؛ مما سيدفعهم بالتالي إلى تركيز طاقاتهم، ورفع أدائهم. وتظهر سياسة القادة في تنمية التحفيز في العديد من النقاط كما ذكرها مايكل كافانا Michael Cavanagh مثل إيجاد مناخ يكافئ التميز، وذلك بمنح مكافآت مجزية مقابل إتقان العاملين أدائهم. وإيجاد مناخ يكافئ الفكر الإبداعي، بمنح المبتكرين مكافآت ملموسة، وتوقيع عقوبات بسيطة على الأشخاص الذين لم تنجح أفكارهم الإبداعية. إضافة الى تكوين اعتقاد سائد بتفوق المؤسسة في مجالها، فإذا اعتقد الموظفون بأنهم ينتمون إلى فريق متميز فإن كثيرا منهم سوف يكون على قدر عال من الحافزية، التي ترتفع بإشاعة روح من التضامن والتشجيع للتغلب على العقبات، معتقدين بأن القادة سيمدون لهم يد العون إذا واجهوا صعوبات في مجال العمل[2].

تكمن القوة الدافعة الأساسية في نجاح فريق الجودة في قيام القائد بوضع مهام تحشد همم أعضاء الفريق؛ وحثهم على الارتقاء بأدائهم، وتوضيح حق استغلال الموارد كدعم لأعضاء الفريق من طرف قائدهم، وإمدادهم بالحقائق والمعلومات الجديدة لتوضيح الأمور وفهم التحدي الذي يواجهونه، ومن أقوى الإجراءات التي يمكن اتخاذها هي تحديد أدوار للأعضاء بحيث يقوم كل عضو بعمل منوط به ولا تقتضي الضرورة تثبيت الأدوار بل يجب تبادلها من حين للآخر بين أعضاء الفريق[3].

---

[1] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 466-467.

[2] يورك برس، فن القيادة الإدارية. سلسلة المتميزون الإداريون، الطبعة الأولى. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون. 2005، ص165-170.

[3] المصدر نفسه، ص194-197.

وفي فرق عمل الجودة لا يكفي جمع الأفراد مع بعضهم فقط بل يجب تفويضهم، وفي هذا يعرف التفويض على أنه إعطاء القوة لفرد معين، أي منح السلطة لتأدية كل ما يلزم لإرضاء العميل، والثقة في العاملين في عملهم وخياراتهم الصحيحة دون انتظار موافقة الإدارة. وهذا كله بهدف استغلال الطاقة الذهنية الابتكارية لكل فرد في فريق العمل فمنح السلطة والموارد لكل فرد يجعله يظهر القيادة الحقيقية في فريقه.[1]وفي هذا يؤكد جوران على تحويل مراقبة الجودة إلى قوة العمل إلى أقصى حد ممكن في التنظيم،[2]ويستخدم في هذا نموذج فرق العمل الذاتية التي تمت الإشارة اليها في هذا المطلب حيث يمارس فيها العاملون الرقابة الذاتية، كما يمكن التفويض من زيادة درجة اتخاذ القرار لدى أعضاء فريق العمل وزيادة مسؤوليتهم عن النتائج، وفي هذا يرى الاستشاري في التفويض دان كيمبا Dan Ciampa أن التفويض يجب أن يهدف لتحسين القيمة وليس العلاقات العامة الخاصة بالقائد[3]، أما جوران فيؤكد على ثقة القادة في قوة العمل بدرجة كافية كي يقبل أعضاء فرق الجودة التفويض من جهة، ويجب أن يثق فريق العمل في القادة ليقبلوا بالمسؤولية.[4]

فمما سبق يتضح بأن أهم التحديات التي تواجه قيادة فريق الجودة في الجانب السلوكي هو تكوين سياسة تشجع على العمل بروح الفريق، فقائد الفريق يعمل على تنسيق عمل الجماعة من خلال القيام بدور المعين والمحفز، فيضع سياسة من شأنها تشجيع العمل بروح الفريق وهذا من خلال سلطته الغير رسمية، فيقوم قادة فرق الجودة بتعزيز الموقف الذي ينادي بأن العمل الجماعي يعد معيارا مهما من معايير السلوك.

---

[1] M. J. Kiernan, The New strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century, Academy of Management Executive, Vol 07, No 01, 1993, p14

[2] J. M. Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook, New York: The Free Press, 1989, p264.

[3] جيمس ديفان، جيمس دين، المرجع المذكور سابقا، ص 418.

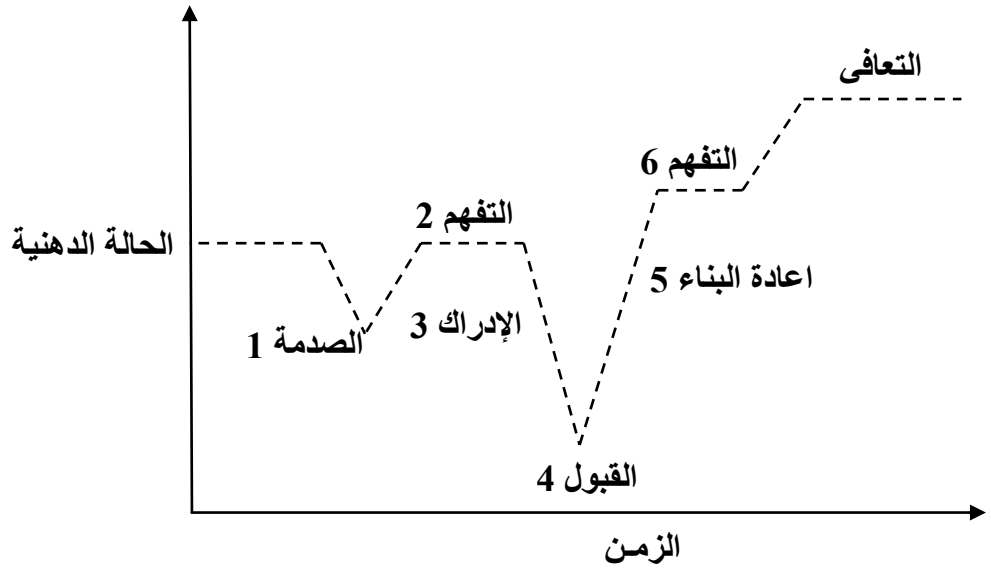
[4] J. M. Juran, On Leadership for Quality. op.cit, p277.

المطلب الرابع: سلوك القائد وبناء ثقافة الجودة

إن بنا ثقافة الجودة ينطوي على خطط ونشاطات محددة لكل دائرة أو وظيفة من وظائف المنظمة. ومنها سلوك القائد في هذا المشروع الذي يحدد توجهات الأفراد والحالة العاطفية للموظفين في قبولها من عدمه ، وسوف نوضح ادناه الخطوات الأساسية لبناء ثقافة الجودة، مع التعرف أيضا على السلوك القيادي في ظل بناء ثقافة الجودة.

أولا: مراحل بناء ثقافة الجودة: إن بناء ثقافة الجودة يشكل تحد بنسبة لأي مؤسسة، فيتطلب وقتا طويلا من خلال المرور والالتزام بمجموعة من المراحل والخطوات الي تنحصر في مايلي.

1- مراحل التغيرات العاطفية لدى الموظفين: هناك كم هائل وكبير من الأبحاث حول كيفية تنقل الأشخاص بين حالة عاطفية وأخرى. ومعظم هذه الأبحاث تركز على كيفية التنقل بين الحالات العاطفية أو مرحلة التعافي التي يمر بها الأفراد وخصوصا عندما يواجهون تغييرات كبيرة غير مرغوبة. والشكل التالي يوضح عملية التنقل بين الحالات العاطفية التي يمر بها الفرد:



الشكل رقم 3-2: التنقلات بين الحالات العاطفية

المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص88

فيلاحظ بأن الاستجابة العاطفية الأولى لأي نوع من التغيير هي الصدمة، إذ يعيش الفرد حياته الطبيعية الروتينية متوقعا ما سوف يحدث ولكن عند وقوع شيء مفاجئ ومغاير فإن الفرد يصاب بصدمة يدخل بعدها حالة من الانكار لأن التغيير يكون غير مرغوب أبدا لدرجة يرغب فيها بإنكاره. قد تختلف فترة الانكار من فرد لآخر حسب خبرته وشخصيته، ولكن وبغض النظر عن مدتها فهي تظل مؤقتة.

وتتعزز الأحداث من هذا الموضوع فتبدأ مرحلة الإدراك للواقع وغالبا ما يرافق الإحباط هذه المرحلة ويحتاج الأفراد هنا إلى الدعم والمؤازرة. يلي ذلك قبول ما حصل ومحاولة اتخاذ إجراءات أو التصرف اتجاه التغيير من خلال إعادة البناء والتعامل مع التغيير بشكل الأمر الواقع وقبوله والعودة الى الحياة الطبيعية[1].

إن القادة الذين يسعون إلى تطبيق ثقافة الجودة الشاملة يتوجب عليهم أن يتفهموا هذه المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقال من الثقافة التقليدية الى ثقافة الجودة خيار استراتيجي في حياة المؤسسة.

2- الخطوات اللازمة للإنتقال الى ثقافة الجودة: يستطيع القادة نقل ثقافة المؤسسة التقليدية إلى ثقافة الجودة بإتباع الخطوات والتي سيتم ايضاحها بصورة أكثر فيما يأتي:[2]

1-التعرف إلى سلوكيات والإجراءات والعمليات التي يراد تغييرها: تصف ثقافة المنظمة كيفية تصرف أعضائها واستجابتهم نحو المشاكل وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض. إذا كانت الثقافة السائدة ثقافة جودة فإنها يجب أن تمتلك الخصائص التالية:

*اتصال دائم ومنفتح.

---

[1] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2010، ص87-89.

[2] خضير كاظم حمود، المرجع المذكور سابقا، ص89-91.

*شراكات داخلية داعمة لبعضها ومتبادلة.

*العمل من خلال الفرق لحل المشكلات وإنجاز العمليات.

*الاهتمام الشديد بالتحسين المستمر.

*إشراك الموظفين وتمكينهم.

*الرغبة الحقيقية في الحصول على مقترحات الزبائن وتغذيتهم الراجحة.

لذلك يمكن للمؤسسة الوصول الى ثقافة الجودة باكتساب هذه الخصائص واشراك كافة الأفراد في جميع المستويات الإدارية في هذه العملية.

2-وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة: إن التقييم الشامل للثقافة الموجودة في حاليا في المؤسسة سوف يعمل على التعرف إلى التحسينات التي يجب القيام بها.

3-تطوير خطة لإحداث التغييرات وتفعيلها: وذلك بناءا على أساس المتأثرون من عملية التغيير والمسؤولين عنها، والمهام التي يجب إنجازها من قبل ذلك وماهي العوائق المتوقعة وتوقيت احداث التغيير وجوانبه، إضافة الى كيفية عمل عملية التحسين للجودة.

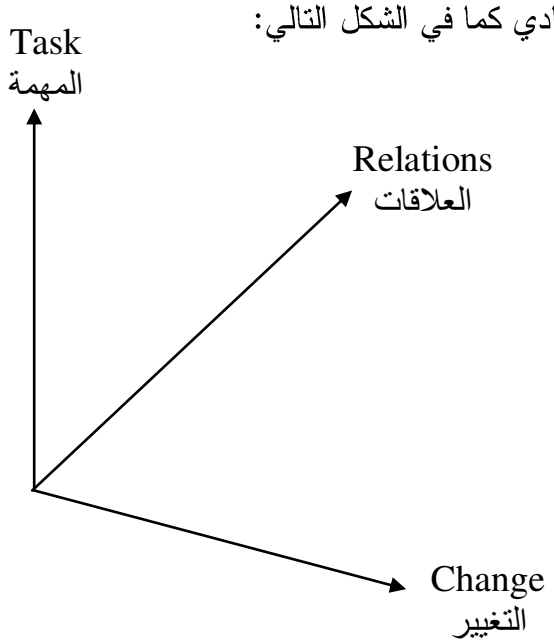
4-فهم الحالات الذهنية والعاطفية للموظفين أثناء حدوث التغييرات وهو ما تم عرضه في مراحل التنقلات العاطفية سابقا.

5-التعرف على الأفراد المؤثرين: الذين من شأنهم أن يؤيدوا التغيير (أو العكس) وجعلهم يشاركون في فرق العمل ببطء وبشكل مناسب للعمل على تحويل المناهضين إلى مؤيدين.

6-تقديم الدعم اللازم: تكاد تكون هذه الخطوة أهم خطوة في كل الخطوات السابقة، لأنها تعني بتقديم الدعم المادي والمعنوي والنفسي للأفراد الذين يمرون بمرحلة التغيير. وهنا تظهر أهمية المراحل السابقة مثل التخطيط وفهم الحالات الذهنية والعاطفية التي يمر بها الموظفون أثناء مرحلة التغيير.

ثانيا: سلوك القائد في ظل ثقافة الجودة: السلوك هو تعبير عن شعور الفرد، وقيمه، ومفهوم ذاته واتجاهه نحو الأهداف.[1] وتعد سلوكيات وسمات القائد محددات مفصلية للقيادة الجذابة، وتتمثل أهم سلوكيات وسمات القائد بغية التأثير على اتجاهات وسلوك التابعين في التحدث الواضح عن رؤية واضحة، واستخدام صور معبرة وقوية في الاتصال عند التحدث حول الرؤية، والتعبير بثقة عالية والتضحية لتحقيقها، كما يقدم القائد نفسه نموذجا في السلوك المتوافق مع الرؤية.[2]

أكثر الأبحاث التي أجريت في مجال القيادة تناولت سلوك القائد ونشاطاته مقارنة بالأبحاث الأخرى، وكنتيجة للتطورات الحاصلة لم تتوقف الأبحاث فظهرت امتدادات لنظريات السلوك ونماذج القيادة في بداية القرن الواحد والعشرين وأهمها ما قدمه يوكل Yukl 2002 في ما يسمى بنموذج ثلاثي الأبعاد للسلوك القيادي كما في الشكل التالي:



شكل رقم 3-3: أبعاد السلوك القيادي حسب يوكل

Source: Yukl Gary, Leadership in Organization, Prentice-Hall, Inc, USA, 2002, p65

---

[1] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص275.

[2] Yukl Gary, Leadership in Organization. USA: Prentice-Hall. Inc. 2002, p244.

يعمل هذا النموذج كإطار موحد لتبويب السلوك القيادي، ويعتبر أفضل نموذج في تصنيف السلوك القيادي، ويعد امتداد لنظرية القيادة ذات البعدين التي تم تناولها في الفصل الأول، ويركز هذا النموذج اهتمامه على العلاقة بين السلوك واهتمام القائد، وهو نموذج ذو ثلاثة أبعاد تحدد السلوك القيادي كما جاءت في الشكل وهي: [1]

1-السلوكيات المهتمة بالمهمة: وتتلخص في تنظيم أنشطة العمل والتخطيط لعمليات قصيرة المدى، وحل المشاكل الآنية التي تعيق العمل والتأكيد على أهمية الكفاية الإنتاجية.

2-السلوكيات المهتمة بالعلاقات: حيث تنطوي على تقديم الدعم والتشجيع والتعبير عن الثقة بقدرة الآخرين على تحقيق أهداف تحمل عنصر التحدي، والبعد الاجتماعي مع الافراد من أجل بناء علاقات انطلاقا من تقديم النصح والاعتراف بإسهامات وانجازات التابعين، إضافة الى حل الصراعات وصولا الى استعمال الرموز، والمناسبات، والطقوس والقصص لبناء روح وهوية الفريق، والوصول الى إعطاء نموذج ومثالا للآخرين في السلوك.

3-السلوكيات المهتمة بالتغيير: فمن سلوكيات القائد أنه يقوم بتفسير الأحداث بهدف شرح الحاجة الملحة للتغيير ودراسة المنافسين للحصول على أفكار للقيام بالتحسين المطلوب، وكذا تقديم رؤية لتحريك المشاعر وتطوير استراتيجيات جديدة وتمكين الآخرين من تنفيذها، ويمثل القيام على الإعلان في احتفال بسيط على نسبة التقدم في التغيير من السلوكيات قادة التغيير.

وفي اطار بناء ثقافة الجودة الشاملة يقوم القائد باستخدام أحد هذه السلوكيات حسب الوضعية وتقرير أي سلوك مناسب، فيفي حالة التغيير والتحول الى ثقافة الجودة الشاملة من المحتمل أن يستخدم أولا السلوكيات المهتمة بالتغيير والمهتمة بالعلاقات بشكل كبير وفي مرحلة ثانية يهتم بالسلوكيات المهتمة بالمهمة.

---

[1] Yukl Gary, op.cit, p66.

يعكس سلوك القادة أكثر من كلامهم وخطاباتهم، حقيقة القيم الأساسية التي يركز عليها التنظيم. ويميل الموظفين الى تقليد سلوك القادة. فإذا كان تناقض بين سلوك القادة وأقوالهم، فإن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على معنويات العاملين وممارساتهم. ويصبح الموظفين يتدمرون على ما يرونه من ممارسات قادتهم، وما يسمعونهم يقولونه في المناسبات.[1] ويشمل هذا البعد سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب به مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه وهو ما يطلق عليه القيادة عن طريق الفعل (by doing) أو عن طريق المثال النموذج والقدوة تعمل على مساعدة التابعين على التعرف على هوية القائد وشخصيته، فمن خلال أفعال القائد المرئية والمحسوسة يقتنع التابعين بتطابق أفعال القائد وسلوكه مع أقواله وما يعتقده من معتقدات وقيم، وهذا ما ينتج عنه بناء الثقة بين الطرفين.[2]

يرى سكاين Schein أن هناك ست آليات يطلق عليها الميكانيزمات الأساسية التي لا تتجزء والتي يستطيع القادة من خلالها خلق مناخ وثقافة المؤسسة التي يرغبون فيها وهذه الآليات هي:[3]

الآلية الأولى تتكون من الأشياء التي يظهر بوضوح أن القادة يهتمون به، وبقياسها والسيطرة عليها. وإذا تم ذلك بأسلوب واع فإنه يمكن أن يعتبر وسيلة بالغة القوة لتوصيل رسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، خاصة إذا كان سلوك القائد وتصرفاته متفقة مع هذه الرسالة.

والآلية الثانية هي رد فعل الذي يظهره المدير عند وقوع أحداث هامة أو خطيرة أو عند تعرض المؤسسة لأزمة. ففي مثل هذه المواقف نجد أن سلوك القائد يكشف عن آرائه الحقيقية في أهمية

---

[1] محمد قاسم القريوتي، المرجع المذكور سابقا، 2003، ص403.

[2] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص293.

[3] فليب سادلر، المرجع المذكور سابقا، ص86-88.

من يعملون معه وعن رأيه في أهمية التعبير عن الاعجاب والإشادة بالعمل أو توجيه اللوم والتأنيب في إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم.

والآلية الثالثة تتمثل في أن مناخ العمل يتأثر بالمعايير التي يستخدمها المدير في توزيع الموارد. ولا يتضمن ذلك الطريقة المتبعة في تقسيم الميزانية بين الأقسام المختلفة فحسب، بل يتضمن العملية التي من خلالها صياغة الميزانية. هل تتم من أعلى إلى اسفل أو من أسفل إلى أعلى.

والآلية الرابعة تتألف من السلوكيات المقصودة التي يقوم بها القائد ويريد من خلالها أن يكون قدوة ومثالا يحتذى من جانب مرؤوسيه، فهو يستخدم سلوكه الواضح لتوصيل ما يريد أن ينقله إليهم من قيم وآراء.

والآلية الخامسة هي الطريقة التي يتبعها القائد في منح المكافآت وتوقيع العقوبات. والكثير من القادة يقولون شيئا ويفعلون شيئا آخر، فهم يحثون المديرين مثلا على تنمية قدرات العاملين معهم وتطوير أنفسهم ولكنهم لا يكافئونهم إلا على ما يحققونه من أرباح على المدى القصير.[1]

فيرى كل من شمير وآخرون Shamir and al أن التماثل أو التقمص الشخصي مؤثرة في المرؤوسين خاصة من طرف القائد الكارزمي، فعندما يكون هناك تمثيل قوي لشخصية القائد فالتابعون سوف يقلدون سلوك قائدهم، ويتقبلون مطالبه، ويبذلون جهدا إضافيا لإسعاده. فالقائد يستطيع زيادة هذا التماثل الشخصي بوسائل مختلفة تجعله يظهر بجاذبية وبطولية وكحالة استثنائية.[2]

فمما سبق يتضح إن عملية ترسيخ قيم جديدة لدى الأفراد في المؤسسة تتوقف على مقدار التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد على المرؤوسين، والذي يتطلب أسلوب اتصال فعال للقيام

---

[1] فليب سادلر، المرجع المذكور سابقا، ص87-88.

[2] محمد سرحان المخلافي، المرجع المذكور سابقا، ص293.

بدور القدوة للآخرين، وكهدف عام من السلوك بالقدوة أو التمثيل الوصول إلى تقوية القيم والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء الجماعة.

خلاصة الفصل

يرتبط بناء ثقافة تنظيمية جديدة في المؤسسة ملائمة لثقافة الجودة الشاملة بمقدار التغيير الذي يمكن احداثه في القيم والسلوك المرغوب وهو ما يمثل جوهر عمل القيادة للجودة لدلك تم التطرق في هذا الفصل إلى القيادة ودورها في بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال ابراز أهم متغيرات القيادة لأداء هذا الدور، والتعرض إلى أهم المقومات الأساسية التي تمكن من التحول إلى هذه الفلسفة الجديدة فبداية تم التطرق إلى الثقافة التنظيمية من خلال ابراز مفهوم الثقافة وعناصرها وأهم الخصوصيات المرتبطة بالثقافة في المؤسسة، ثم تسليط الضوء على القيادة وعملية التغيير في المؤسسة لتوضيح علاقة العمل القيادي بالتغيير وصولا إلى التعرض لخصوصية القيادة في عملية التغيير الثقافي للوصول إلى ثقافة الجودة وذلك بعد معرفة الآليات والمقاربات القيادية في عملية البناء والنشر لثقافة الجودة من خلال أهم النظريات الحديثة في المدخل السلوكي عن طريق مقاربة تغيير القيم وتعديل السلوك لدى الافراد بالتركيز على السلوك القيادة بالقدوة، وهو ما مكن من الإجابة النظرية لإشكال الدراسة بإظهار الدور الفعال للقيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات وهذا ما يقودنا إلى البحث عن هذه الخلفية النظرية في واقع حياة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهو ما يتضمنه فحوى الفصل الموالي.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية للقيادة وثقافة الجودة الشاملة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مقدمة الفصل

من خلال هذا الفصل سيتم إسقاط المعطيات النظرية التي تم الاستعانة بها، لإيجاد حل لإشكالية الدراسة في الجانب النظري، على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم اعداد استمارة والاجابة عليها من طرف عين من كل مؤسسة، وتم تحليلها للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والخروج بجملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا لمعرفة واقع القيادة في ظل ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وكيف يمكنها تحقيق الوصول إلى هذه الثقافة.

فمن أجل ذلك قمنا بداية بتحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، فتعريف بالمؤسسات محل الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، فاختبار الفرضيات ومناقشتها في ظل النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم في هذا الاطار توضيح الخطوات والقواعد العامة التي تم من خلالها اعداد هذا البحث، ومنها تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع، وابراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات، وتحديد مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية، اضافة الى اختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

أولا: المنهج المستخدم: تتعدد مناهج البحث العلمي المستخدمة حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، أما في دراستنا هذه فتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع أو الأهداف التي يسعى لتحقيقها، في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب، وانما نعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها، والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة.

ثانيا: أدوات الدراسة

1-أدوات جمع البيانات

أ-الاستبيان: اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الضرورية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان الى جزأين.

- **الجزء الأول:** يحتوي معلومات عامة حول وظيفة المستجوبين حيث تم التركيز فيه على الخصائص التي يمكن أن تساعد في التعمق في التحليل، تمثلت في المنصب الوظيفي المشغول والانتماء في المستوى الاداري، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- **الجزء الثاني:** فتم تخصيصه لمحاور تضمنت متغيرات الدراسة الرئيسية وهي المتغير المستقل والمتغير التابع وما تفرع عنهم من متغيرات فرعية.

اعتمادا على نتائج هذا الجدول سيتم اتخاذ القرار حول فقرات محاور الدراسة والمحاور الفرعية والمحاور الرئيسية التي تم إعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وكانت محاور هذا الجزء وأسئلته كما يلي:

المحور الأول: يخص القيادة للجودة ويشمل كل من بعد الرؤية، بناء وعيش قيم الجودة، وبعد قيادة التحسين المستمر وشمل الأسئلة من 1-31

المحور الثاني يخص ثقافة الجودة الشاملة ويشمل ما يلي:

محور فرعي لمقومات ثقافة الجودة الذي يشمل الأسئلة من: 32-63

محور فرعي قيم ثقافة الجودة اشتمل على الأسئلة من: 64-69

محور فرعي سلوك الأفراد للجودة اشتمل على الأسئلة من: 70-78

ووضعت الاجابات في سلم ليكرت Likert الخماسي، وتكون الإجابة على كل سؤال في شكل خيارات في مقياس ترتيبي معبر عنه بأوزان، كما في الشكل التالي:

جدول رقم 4-1: درجات مقياس الدراسة

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث

وتم تحديد الأهمية النسبية، أو الوزن النسبي للإجابات وفق المقياس الآتي:

طول الفئة= (الحد الأعلى البديل-الحد الأدنى البديل)/عدد المستويات.

طول الفئة=(5-4)/5=0.8.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلي:

جدول رقم 4-2: مجالات اتخاذ اقرار وفق سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	1-1.79	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: من اعداد الباحث

فاعتمادا على نتائج هذا الجدول سيتم اتخاذ القرار حول فقرات محاور الدراسة والمحاور الفرعية والمحاور الرئيسية التي تم إعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ب-الملاحظة البسيطة الخارجية: هناك عدة أساليب للملاحظة البسيطة بدون مشاركة، وفي هذا الأسلوب يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر أو الاستماع أو مراقبة ومتابعة المواقف، دون المشاركة الفعلية أو الانخراط في تلك الجماعة ويصعب في هذه الحالة التفهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة، إلا أنها تمتاز بالموضوعية أو الحيادية، وذلك بسب عدم انخراط الباحث وتأثره سلبيا أو ايجابيا بسلوك الجماعة.[1] وفي دراستنا تم الاستعانة بالملاحظة البسيطة الخارجية خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة، فعن طريق الملاحظة المباشرة أثناء القيام بالمقابلة

[1] أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص224.

مع بعض الاطارات تم كشف بعض الحقائق، كعلاقات الاتصال الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وبعض سلوكيات القادة في المؤسسة، وبعض المظاهر ذات الابعاد الثقافية كالتنظيم المكاتب وورشات العمل في المؤسسة.

2-أدوات تحليل البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 23 والذي يرمز له (SPSS.23) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد،...إلخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:

- **اختبار ألفا-كرونباخ "Alpha de Cronbach"**:أُستعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستعمل في الدراسة، وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالا لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.

- **اختبار كولموكروف سمير نوف "Kolmogorov-Smirnov"**: يُستعمل لأجل تحديد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي (بارا متري) أم غير طبيعي (لابارا متري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة.

- **التكرارات والنسب المئوية "Effectifs" et "Pourcentage"**: تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي"Moyenne"**: أُستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.

- **المتوسط الفرضي "Valeur du test"**: يتم مقارنة المتوسطات الحسابية المتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته بـــ(03)، فكل عبارة تُنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة [(1+2+3+4+5)/5].

- **الانحراف المعياري "Ecart type"**: تم الاعتماد عليه في لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان.

- **اختبار "ت" لعينة واحدة"Test pour échantillon unique"**: يُستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي المحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين، شريطة أن تكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي.

- **اختبار الانحدار الخطي البسيط "Régression linéaire semple"**: يُستعمل أجل تحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد درجة واتجاه تأثير محاور الاستبيان (مجموع المحور) على بعضها البعض.

- **اختبار الانحدار الخطي المتعدد "Régression linéaire multiple"**: يُستعمل أجل تحد درجة واتجاه تأثير عدة متغيرات على متغير واحد عندما تكون بياناتهم كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه في هذه الدراسة هو تحديد درجة واتجاه تأثير أبعاد محاور الاستبيان

(أبعاده الفرعية) على مجموع المحور، كتأثير أبعاد القيادة على ثقافة الجودة الشاملة (ككل).

المطلب الثاني: حدود الدراسة

وتنقسم الى حدود مكانية وزمانية، وذلك كما يلي:

أولا: الحدود المكانية: تشمل هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، وتنشط في قطاعات مختلفة.

ثانيا: الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 2019/06/20 الى 2019/10/06، اذ قمنا بتوزيع أوراق الاستبيان وجمعها بهدف الوصول الى جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وأجرينا مقابلات مع بعض مسؤولي المؤسسات قبل وبعد القيام بتوزيع الاستبيان.

ثالثا: المجال البشري: شملت الدراسة عينة من الإطارات في المؤسسات محل الدراسة الممثلة في عينة الدراسة وأجريت مقابلات مع عينة منهم.

رابعا: المجال الموضوعي: شملت هذه الدراسة المحاور الرئيسية التالية:

- القيادة للجودة من خلال أهم عناصرها، الرؤية، بناء وعيش قيم الجودة، قيادة التحسين المستمر.
- ثقافة الجودة الشاملة وعناصرها، مقوماتها.
- قيم ثقافة الجودة الشاملة، والمهارات السلوكية للأفراد قادة ومرؤوسين المرتبطة بثقافة الجودة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات القادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث يتوفرون على صفة مشرف ومرؤوس في نفس الوقت، وتم اختيار عينة قصدية من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية عمومية وخاصة، وقد تم عند الاختيار مراعات أقديمة المؤسسة ومكانتها ومدى توفرها على شهادات الجودة، لملائمة ذلك لدراسة موضوع.

ثانيا: عينة الدراسة وطريقة المعاينة:

تم جمع المعلومات من فئة الإطارات في المؤسسات التي وقع عليها الاختيار، وهم يمثلون فئة رؤساء ومرؤوسين في نفس الوقت، كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبيان والادلاء بما يفيد في تحقيق أهداف الدراسة. واقتصرت دراستنا على عدد من الإطارات في كل مؤسسة يتناسب مع حجمها وفي حدود ما تمكن الباحث من الوصول اليهم وتجاوبهم مع الدراسة، وكان عدد الاستبيانات الموزعة لمجموع المبحوثين هو (170) من مجموع (425) اطار مشرف أي ما يمثل 40% من الإطارات المقصودة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 4-3: احصائيات خاصة باستبيان الدراسة

الدرجة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير مسترجعة	الاستبيانات الغير قابلة للتحليل	الاستبيانات المناسبة للتحليل
التكرار	170	116	54	6	110
النسبة المئوية	% 100	% 68	% 31.8	% 3.5	% 64.7

المصدر: اعتمادا على توزيع واسترجاع الاستبانات

يتضح من الجدول أعلاه أن الاستبيانات القابلة للتحليل بلغت 110 بما يمثل 64.7 % من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، بينما لم نتمكن من استرجاع 54 استبانة، نظرا لوضعية التي كان عليها هؤلاء الإطارات والتي بررت لنا بأنهم في فترة عطلة

سنوية أو حالة مرضية أو فترة أمومة، ومهام وتربصات، أما الستة استبيانات المتبقية فتم استرجاعها وتبين عدم صلاحيتها للتحليل فتم الغائها.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: الصدق الظاهري

يعبر عن التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة والمرجوة من الدراسة وبدقة عالية لتعكس ما يراد قياسه. وتبيان أن هذا المقياس يناسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها، فللأجل التأكد من صدق محتوى الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص، وقد تم الالتزام بالملاحظات والتعديلات المقترحة سواء الخاصة بالجوانب العلمية أو الجوانب الإحصائية، ليتم اخراج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم 01.

ثانيا: ثبات القياس:

إن ثبات الاستمارة يقصد به ثبات نتائجها عند إعادة تطبيقها تحت نفس الشروط، ويعتبر خاصية أساسية لقياس جودة الاستمارة، إن الثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات حيث يعتمد قياسه على تطبيق الاستمارة مرة واحدة على مجموع المبحوثين ومن ثم تقدر العلاقة بين فقراتها لتحديد قيمة الثبات، ومن أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ، ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة فقرات الاستمارة للتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي للاستمارة، ومن أجل ذلك تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على مرحلتين:

- ثبات استبيان في الدراسة الاستطلاعية

ومن أجل حساب معامل ألف كرونباخ للدراسة الاستطلاعية تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (15) مبحوث بمؤسسة عين الكبيرة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم 4-4: معامل ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيم ألفا كرونباخ
1	**القيادة للجودة**	**31**	**0.936**
2	**ثقافة الجودة الشاملة**	**47**	**0.967**
3	**جميع الأبعاد**	**78**	**0.973**

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج الـــ spss

نلاحظ من نتائج الجدول أن معامل ألف كرونباخ لجميع الأبعاد أكثر من المعامل المقبول(0.70) وهو يقترب من الواحد حيث يبلغ للإستبيان ككل 0.973 مما يعني أن الاستبيان ككل يتميز بالثبات أي أن المبحوثين يفهمون عبارات الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث هذا من الناحية المنهجية، أما من الناحية الاحصائية فتعني أنه لو نعيد اجراء دراسة ميدانية مستقبلا باستعمال نفس الاداة سنتحصل على نتائج مشابهة لهذه النتائج بنسبة 97,30%، وهو ما يسمح باستعماله في الدراسة الميدانية. كما هو موضح في الملحق رقم 02.

- ثبات استبيان في الدراسة الميدانية

ومن أجل حساب معامل ألف كرونباخ للدراسة الميدانية تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (170) مبحوث بمؤسسات محل الدراسة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم 4-5: معامل ألفا كرونباخ للدراسة الميدانية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيم ألفا كرونباخ
1	**القيادة للجودة**	**31**	**0.949**
2	**ثقافة الجودة الشاملة**	**47**	**0.952**
3	**جميع الأبعاد**	**78**	**0.969**

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج الـــ spss

نلاحظ من نتائج الجدول أن معامل ألف كرونباخ لجميع الأبعاد أكثر من المعامل المقبول(0.70) وهو يقترب من الواحد حيث يبلغ للاستبيان ككل (0.969) مما يعني أن الاستبيان ككل يتميز بالثبات، أي أن المبحوثين يفهمون عبارات الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث هذا من الناحية المنهجية، أما من الناحية الاحصائية فتعني أنه لو نعيد اجراء دراسة ميدانية مستقبلا باستعمال نفس الاداة سنتحصل على نتائج مشابهة لهذه النتائج بنسبة 96,90%، مما يجعله صالح للدراسة والتحليل. كما هو موضح في الملحق رقم 01.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسات الدراسة الميدانية

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى المؤسسات التي تم اختيارها في الدراسة الميدانية حيث تنوعت بين مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة، حيث سنقوم بتقديم كل منها للتعرف على خصائصها ومدى ملائمتها للموضوع.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة كوندور

تنشط مؤسسة كوندور وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد

حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعريريج .

ومؤسسة بن حمادي "عنترتراد" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل الاسم التجاري "عنترتراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

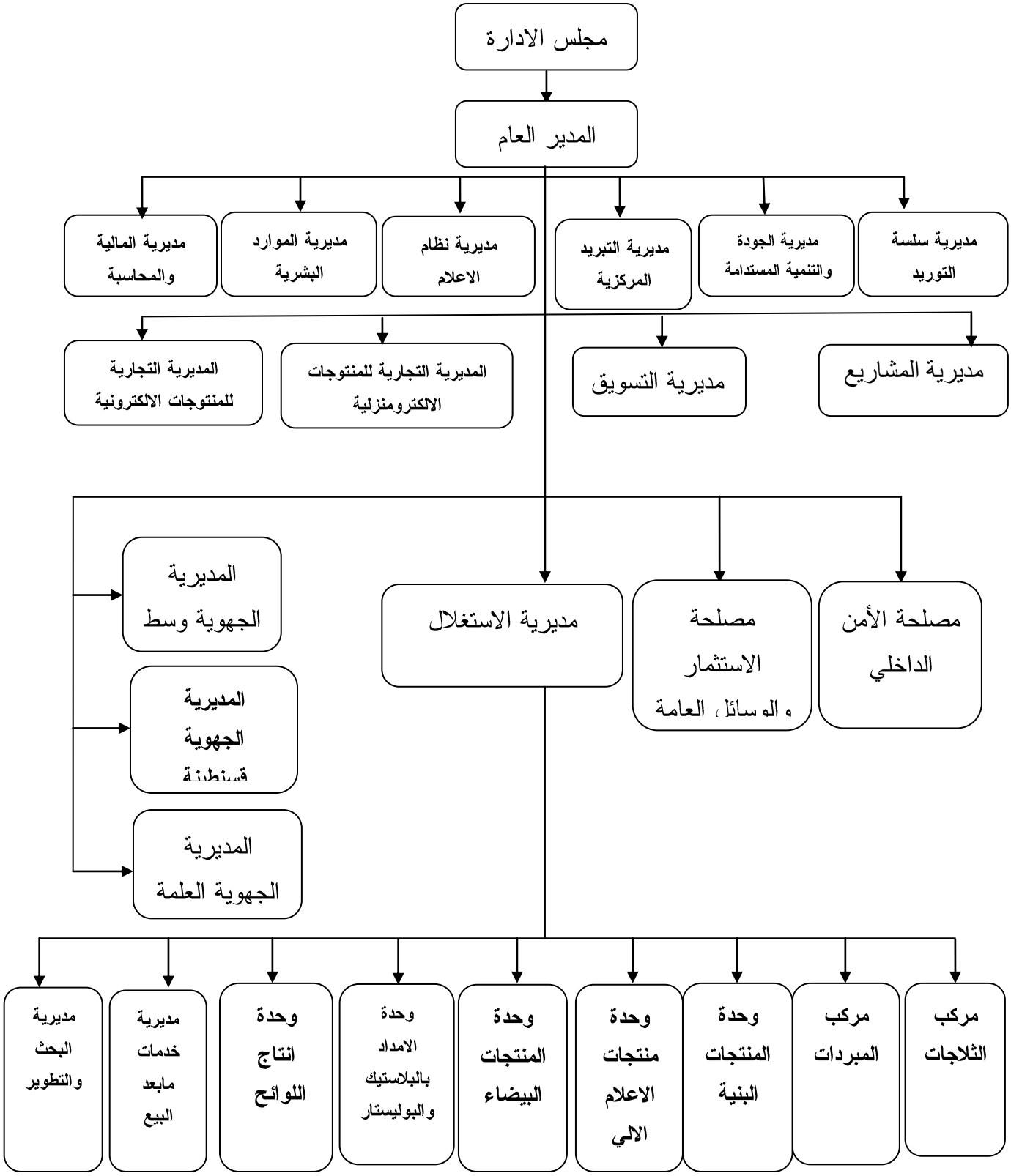
تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية : ISO 9001 VERSION 2000

تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل: أجهزة التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكومبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ...الخ

هناك العديد من المبررات التي جعلتنا نختار مؤسسة condor الكترونيكس ببرج بوعريريج، لإجراء الدراسة الميدانية من أهمها:

- عمر المؤسسة الذي اكتسبت من ورائه خبرة وحصولها على شهادة الإيزو 9001 للجودة وشهادة الإيزو 22000، كما تم حصولها على شهادة تاج للجودة؛
- نظرا لاهتمام المؤسسة بالبحوث العلمية، وترحيبهم بالبحوث الميدانية.

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



شكل رقم 4-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

المصدر: من وثائق للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

1- **الإدارة العامة:** تتكون الإدارة العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة وتتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

أ- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.

ب- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

ج- تطوير آليات الدخل للأعمال.

د- تحقيق السير العام للأملاك والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

هذه بعض الأعمال التي تمارسها الإدارة العامة وهي كثيرة يصعب ذكرها كاملة.

2- **المصالح الاستشارية:** وهي تتمثل في:

أ- مديرية تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهي تقوم بالمهام التالية: تعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO وتقديم نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

ب- مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال من خلال مهام التوظيف حسب طلبات هياكل المؤسسة ومعالجة الشؤون القانونية للعمال، التنسيق ما بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

ج - مصلحة العتاد : Logistique وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

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

ه- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغيرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بمهام تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة، كما تعمل على تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما وتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

و- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج والقيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها وتنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

ز - مصلحة البيع: تتمثل مهامها في التنسيق الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور ومعالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك وفرز ملفات الشراء.

ط - مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان وجمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج وتوجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

ي - مديرية التسويق: تتمثل مهامها في دراسة و جذب كلما يتعلق بمعلومات السوق والقيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام كما تقوم بتنظيم المعارض الوطنية والدولية وتدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

3- وحدات الإنتاج والتركيب: وتتكون من:

أ- وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة بتركيب المكيفات الهوائية وتطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجود بتلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب- وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات وتطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

ج - **وحدة جهاز الاستقبال الرقمي:** تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمية كما تطبق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

د - وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز وتركيب جهاز التلفاز كما تطبق كل الاحتياط لصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

ه - وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

و - وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة بصناعة صناديق التغليف لوحدتي التلفاز والمكيفات الهوائية كما تقوم بتطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة ايريس (IRIS)

اورلساتيراكس هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع اقتصادي تقوم بإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية حديثة النشأة، أسست سنة 2004 من طرف السيد عمار قيدوم، والتي عرفت أيضا باسم ايريس(.IRIS)، تقع شركة اورلساتيراكس في ولاية سطيف وعنوانها منطقة النشاطات الحرفية الشطر الرابع قطعة رقم 09 سطيف.

تم إنشاؤها عام 2004 تشغل إلى غاية اليوم ما يقارب 3000عامل في عدة ولايات من القطر الوطني وتسعى إلى تطوير الإنتاج المحلي باستخدام أحدث التكنولوجيات وبذلك تغطية السوق المحلية وحتى دخول مجال التصدير ودخول الأسواق الخارجية. ومن أهم إنجازات شركة اورلساتيراكس أنها توجت بجائزة أفضل مؤسسة جزائرية من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته 24، التتويج يأتي ليختزل حصيلة 10 سنوات بأكملها من التطلع للأفضل والتفاني والسعي نحو الابتكار التكنولوجي لخدمة المستهلك الجزائري حسب مسؤولي المؤسسة. وتوظف المؤسسة حوالي 3000 عامل كما ساهمت في:

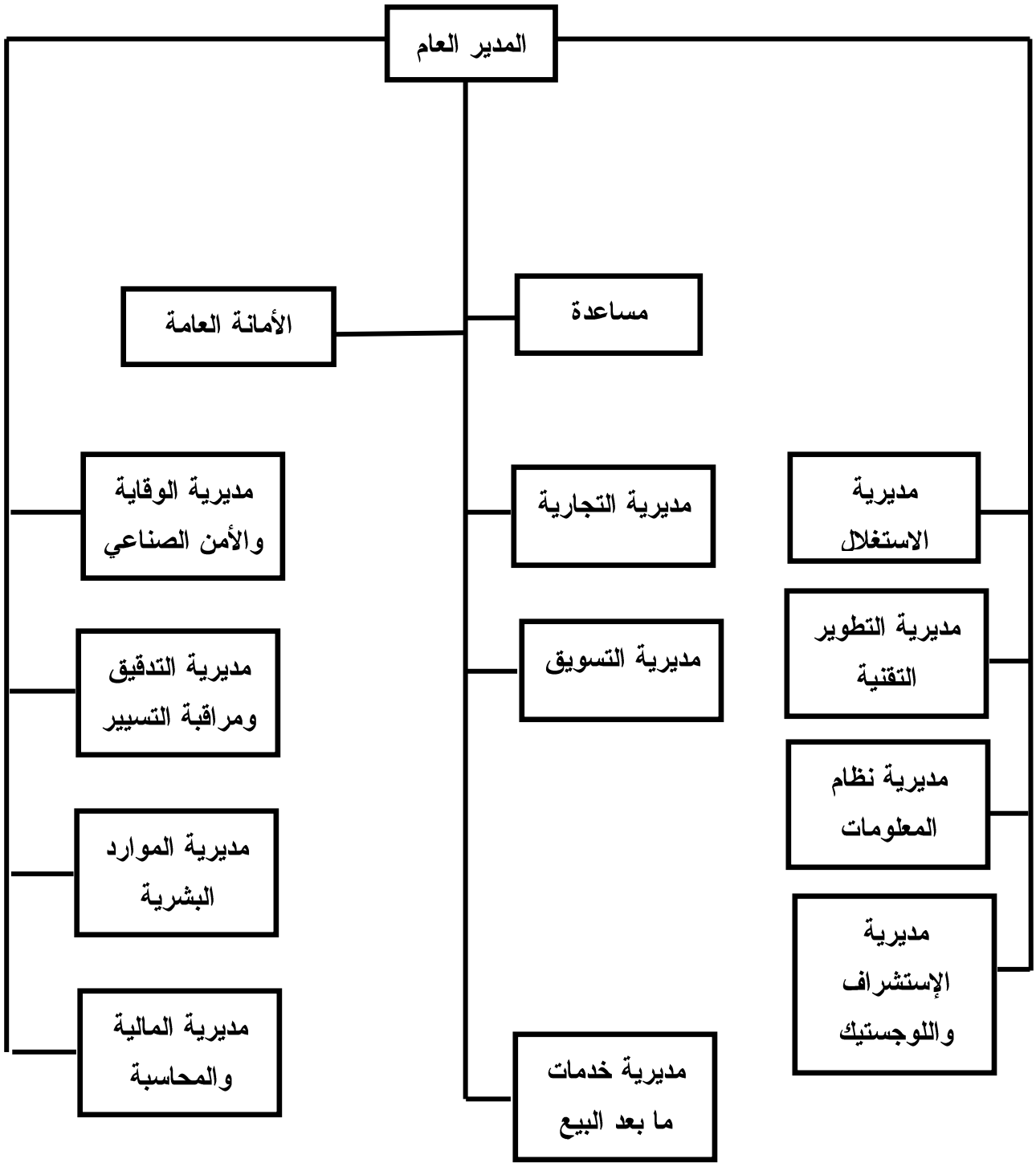
- تعد أول من توقف عن تسويق تلفاز LCD وركزت حصريا على إنتاج تلفاز Led في الوقت الذي كانت فيه السوق لا تزال تسجل وجود شاشات LCD.
- في سنة 2012 أول مصنع جزائري يقوم بإنتاج جهاز تلفاز مع مستقبل رقمي مدمج.
- في سنة 2013 أول مصنع جزائري يقوم بإنتاج جهاز تلفاز ذكي مزود بنظام الأندر ويد.
- في 2014 أول منتج على المستوى الجزائري والعربي والإفريقي لجهاز تلفاز فائق الدقة من نوع ultra.uk
- في نوفمبر 2014 أول مصنع في إنتاج جهاز تلفاز فائق الذكاء بمفهوم ismartfamily
- في 2015 كانت الشركة أول منتج جزائري للتلفاز الأرفع سمكا في العالم.
- أول منتج جزائري للوحات الرقمية مع أنظمة تشغيل الويندوز ولأندرو واید في ديسمبر 2015.
- في سنة 2019 أول مصنع جزائري و إفريقي يقوم بإنتاج العجلات المطاطية .

وقد تحصلت شركة أورلساتيراكس على الشهادة العالمية للجودة ISO9001/2008 في عام 2016. كما تحصلت خلال هذه الفترة على شهادة ISO 9001/2015 بالإضافة الى ISO14001 ولم تكتف بذلك بل توجهت نحو اعتماد شهادة (BSCI/SA 8000) المتعلقة بالحماية الاجتماعية للعامل.

وتنصب اهتمامات المؤسسة بالنشاطات التالية:

- تقوم شركة ايريس بإنتاج الأجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية(تلفاز ،ثلاجة ،الهاتف النقال، آلالات الغسيل، اللوحات الالكترونية ،وعدة منتوجات أخرى)
- تقوم كذلك الشركة بإنتاج العجلات المطاطية مصنوعة 100% محليا.
- تسويق عدة منتوجات الى خارج الوطن وخاصة للبلدان الافريقية ومنه المساهمة في رفع الصادرات الوطنية .
- المشاركة في الصالونات و المعارض الوطنية والدولية .
- دعم النشاطات الرياضية و الثقافية و الدينية كذلك كمثال دعم برنامج مزامير داوود
- توفير مناصب للشغل حوالي 3000 عامل والمساهمة في التخفيض من نسبة البطالة.
- المحافظة على القدرة الشرائية بتحديد أسعار مدروسة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وذلك برفع الإنتاج وتنشيط التجارة الداخلية.

وتعتمد المؤسسة الهيكل التنظيمي التالي:



شكل رقم 4-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ايريس

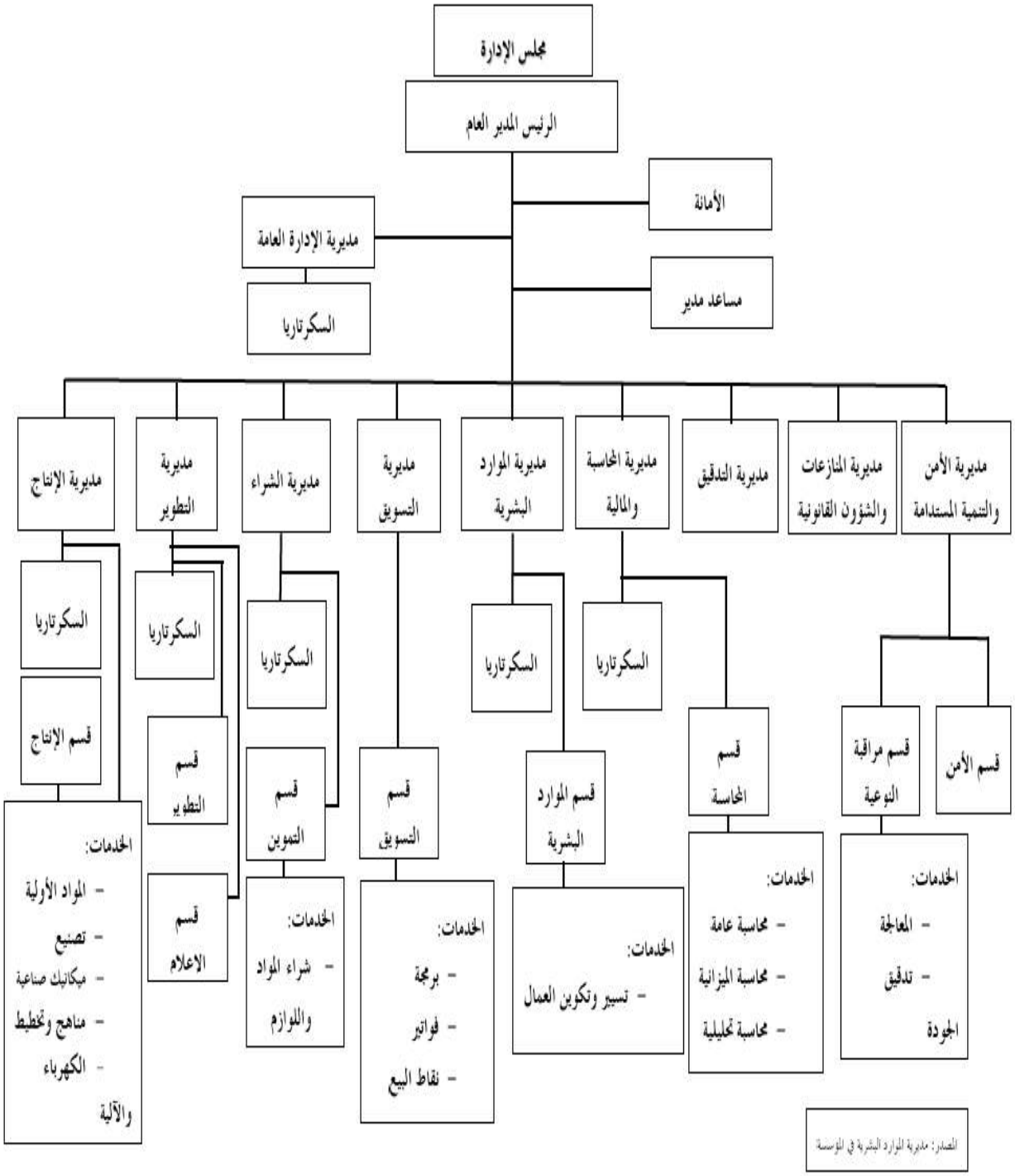
المصدر: من وثائق للمؤسسة.

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة (SCAEK)

مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة هي فرع من الفروع الاثنا عشر للمجمع الصناعي والتجاري لمؤسسات الإسمنت الجزائرية GICA(Groupe Industriel des Ciments d'Algérie) وهي شركة ذات أسهم ينحصر نشاطها في إنتاج وتسويق الإسمنت. تنتمي إلى المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته–شرق GIC-ERCE والذي يحتوي خمس مؤسسات، بطاقة إنتاجية كلية تصل إلى 4.4 مليون طن: عين التوتة (مليون طن)، عين الكبيرة (مليون طن)، حامة بوزيان (مليون طن)، الحجر الأسود (900 ألف طن)، الماء لبيض (500 ألف طن). بالإضافة إلى مؤسسة المشتقات للشرقSPDE ومؤسسة الصيانة والمعدات للشرق SME.

- **التسمية:** مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK.
- **الهيئة القانونية:** شركة ذات أسهم SPA.
- **المساهم الرئيسي:** مجمع GICA ب: 100% (المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر)
- **الموقع:** بلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة–ولاية سطيف – الجزائر.
- **مساحة المصنع:** 60 هكتار.
- **الرأسمال الاجتماعي:** 2 200 000 000,00 دج.
- **النشاط الرئيسي:** إنتاج وتسويق الإسمنت.– **القطاع:** مواد البناء.
- **الطاقة الإنتاجية:** 1 مليون طن سنويا. – **عدد العمال:** 405 عامل.

وتعتمد الهيكلة التنظيمية كما في الشكل التالي:



شكل رقم 4-3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل أعلاه يمكن التطرق إلى شرح موجز لأهم الوظائف وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

1-الرئيس المدير العام: وهو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المتكون من ستة أعضاء، كما أنه يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونيا ومدنيا، ومن مهامه:

- وضع الاستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- مسؤول عن التنظيم الإداري لمقر الشركة.
- تنظيم وتنسيق الضوابط المتعلقة بالموارد العامة.
- يضمن تحقيق الفوائد من قبل الهياكل المركزية.
- تقديم الأمانة للجنة الصفقات.
- تقديم أمانة مجلس إدارة الشركة.
- تحميل العلاقات الخارجية.

2- مديرية الإدارة العامة: مسؤولة عن إدارة الشؤون الإدارية والمحاسبية لمقر الشركة، وكذلك ينظم وينسق ويشرف على أنشطة الموارد العامة، وموظفي المقر الإداري للشركة ويضمن تحقيق الفوائد من قبل الهياكل المركزية.

3- الأمانة العامة (السكرتاريا): تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بالمكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة الرسائل وغيرها.

4- المدير المساعد (مكلف بالتدقيق والاستشارة): وهو مسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات الشركة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات

والأجور لأجل المصادقة عليها. بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

5- مديرية التنمية المستدامة والأمن:

- اقتراح السياسات والخطط للسلع والعمال في الشركة.
- التنسيق والتحكم في الحركات والوقاية.
- مراقبة وتنفيذ سياسات الإدارة وجودة المواد الأولية لإنتاج الإسمنت وذلك وفقا للمتطلبات القانونية.

6- مديرية الموارد البشرية: مسؤولة عن ضمان تنفيذ سياسة الموارد البشرية وتزويد المديرين مع خدمة الاستشارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية لتمكينها من أداء رسالتها وهذا يشمل ضمان تنفيذ القوانين (قانون العمل والضمان الاجتماعي).

7- مديرية التدقيق: مسؤولة عن جمع مختلف الهياكل ذات الصلة في مجتمع المعلومات وتطوير الأنشطة ذات الصلة. وتطوير وتأطير النشاطات وتحضيرها ومتابعة لوحة الإعدادات، إضافة على تقديم تقارير تحليل الوضعيات وفق إشراف الإدارة.

8- مديرية التسويق: ضمان تطبيق السياسة التجارية للشركة، وتعزيز المبيعات وتقديم الخدمات للعملاء المتوقعين، التخطيط، الإشراف على تطوير الأعمال التجارية وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذها بإضافة إلى الإشراف على إدارة المخزونات من المنتجات النهائية وضمان السلامة.

9- مديرية التطوير: مسؤولة عن إعداد خطط تطويرية للشركة وأنسب الطرق لتنفيذها وإجراء دراسات الجدوى لمشروع جديد فضلا عن الدراسات الفنية والاقتصادية.

10- مديرية الشراء: ضمان توافر السلع لحسن سير العمل للشركة، وفقا لأفضل نسبة جودة وفي الوقت المناسب والسعر المناسب والإشراف على إدارة المخزون وضمان الامتثال لسلامته.

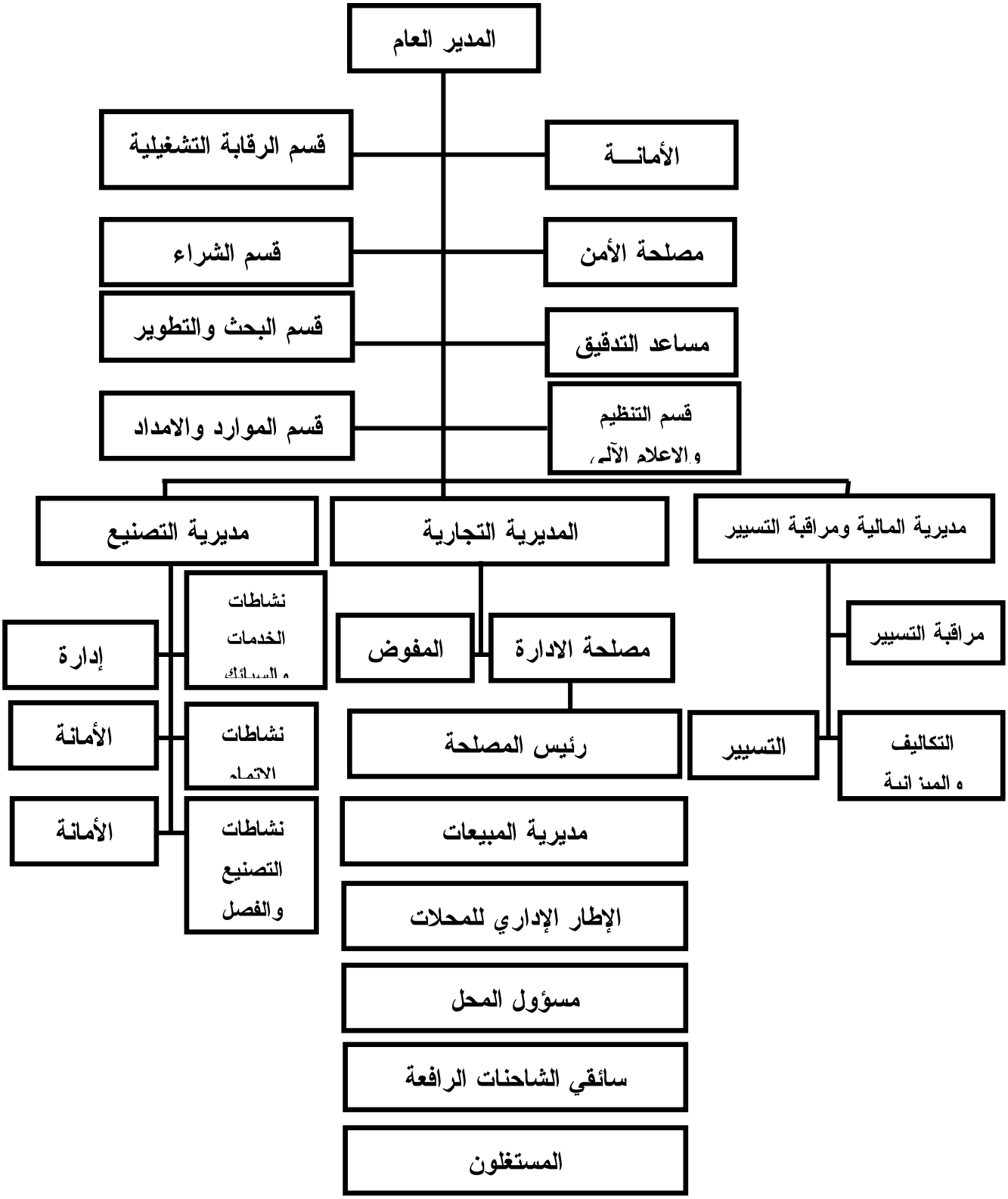
11- مديرية الإنتاج: مسؤولة عن إدارة وتنسيق والإشراف على الأنشطة الفنية والتقنية.

12- مديرية المنازعات والشؤون القانونية: تختص بوضع وتنفيذ سياسة الاتصال في الشركة لتعزيز صورة منتجات وخدمات الشركة. مع ضمان الرصيد التنظيمي والمعياري وتقديم المساعدة في التعامل مع أي قضية قانونية وإدارة أصول الشركة ومختلف وثائق التأمين المكتتب.

13- المديرية المالية: مسؤولة عن وضع السياسة المالية والمحاسبية للمؤسسة، وتضمن وتراقب تنفيذها، وتضمن الميزانية العمومية للشركة وجميع الوثائق المحاسبية في الآجال المحددة، وتدير التوازن المالي.

المطلب الرابع: بطاقة تعريفية لمؤسسة BCR فرع سنياك

مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة بسطيف (Société de fabrication d'accessoires industriels et sanitaires) يرمز لها اختصار بـــ SANIAK، هي مؤسسة ذات أسهم يبلغ رأسمالها الاجتماعي 806.500.000 دج، مقرها بعين الكبيرة بولاية سطيف، وهي فرع للمؤسسة الوطنية لإنتاج السكاكين والصنابير (BCR)، تم انشاؤها في جانفي سنة 2002، وهي متخصصة في انتاج وبيع الصنابير، ويبلغ العدد الحقيقي 480عامل يتوزعون على مختلف الفئات الوظيفية. ويظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما في الشكل التالي:



شكل رقم 4-4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سنياك

المصدر: من وثائق للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة سنياك من المدير العام تتبعه مجموعة من الأقسام والمصالح تقوم بمتابعة العديد من المهام، بالإضافة إلى ثلاثة مديريات والمتمثلة في؛ مديرية المالية ومراقبة التسيير، المديرية التجارية ومديرية التصنيع، وكل مديرية تتفرع إلى بعض الأقسام أو المصالح كل منها يتولى بدوره القيام بالعديد من المهام والعمليات الإدارية والتنظيمية والفنية.

فالمدير العام تتبعه الأمانة العامة ومصلحة الأمن ومساعد التدقيق وبعض الأقسام المتمثلة في قسم التنظيم والإعلام الآلي، قسم الرقابة التشغيلية، قسم الشراء، قسم البحث والتطوير وقسم الموارد والإمداد، في حين نجد مديرية المالية ومراقبة التسيير تتكون من مراقبة التسيير ومصلحة التكاليف والميزانية وأخيرا التسيير. أما المديرية التجارية فتتكون من مصلحة الإدارة والمفوض، وأن مصلحة الإدارة تتكون من رئيس المصلحة، مدير الإطار الإداري للمحلات، مسؤول المحل، سائقو الشاحنات الرافعة والمستغلون.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها احصائيا

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الوظيفية للمبحوثين

سيتم خلال هذا المطلب عرض نتائج المبحوثين من خلال الخصائص الشخصية انطلاقا من متغيرات المنصب الوظيفي والمستوى الإداري والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

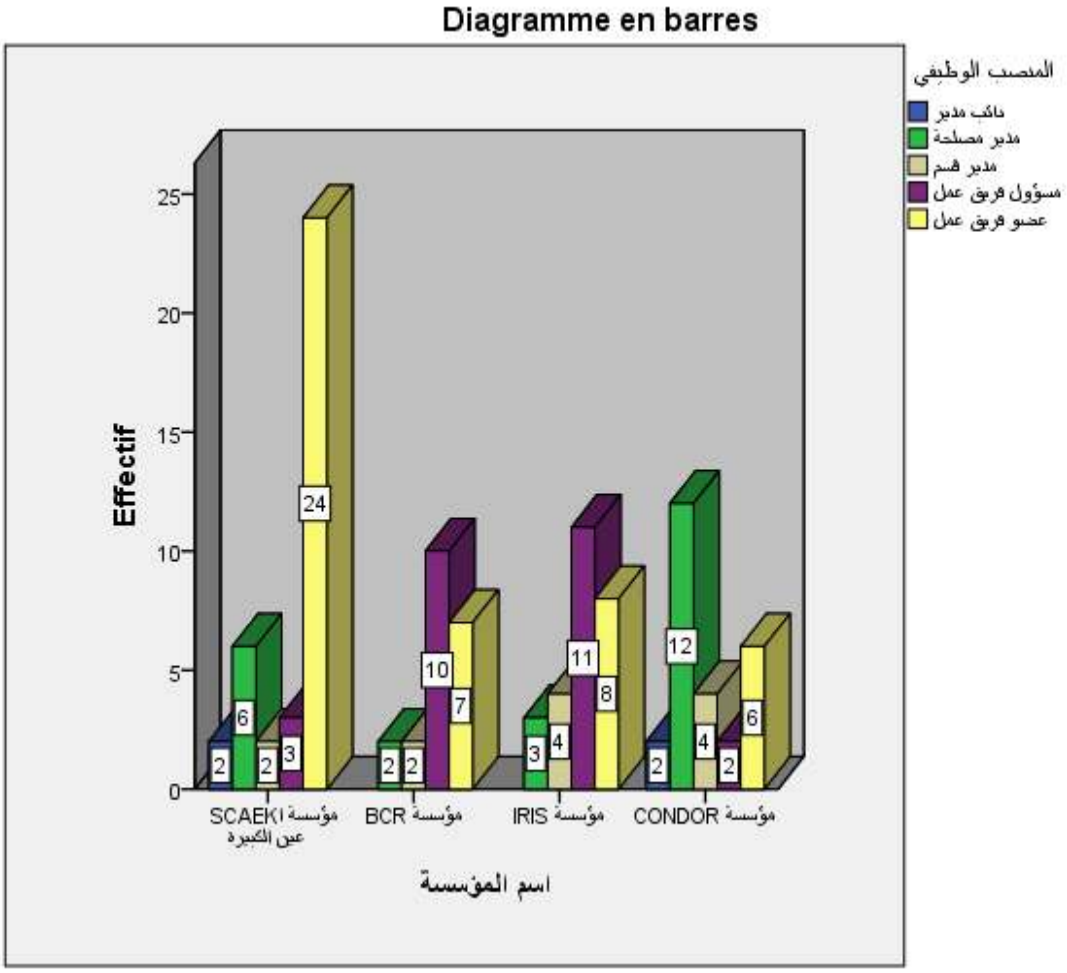
أولا: المنصب الوظيفي: يمثل الجدول الموالي توزيع نتائج المبحوثين حسب المنصب الوظيفي لكل مؤسسات الدراسة.

جدول رقم 4-6: توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي

			المنصب الوظيفي					المجموع
			نائب مدير	مدير مصلحة	مدير قسم	مسؤول فريق عمل	عضو فريق عمل	
اسم المؤسسة	مؤسسة SCAEK عين الكبيرة	ت	2	6	2	3	24	37
		%	5,4%	16,2%	5,4%	8,1%	64,9%	100,0%
	مؤسسة BCR	ت	0	2	2	10	7	21
		%	0,0%	9,5%	9,5%	47,6%	33,3%	100,0%
	مؤسسة IRIS	ت	0	3	4	11	8	26
		%	0,0%	11,5%	15,4%	42,3%	30,8%	100,0%
	مؤسسة CONDOR	ت	2	12	4	2	6	26
		%	7,7%	46,2%	15,4%	7,7%	23,1%	100,0%
المجموع		ت	4	23	12	26	45	110
		%	**3,6%**	**20,9%**	**10,9%**	**23,6%**	**40,9%**	**100,0%**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن 40.9 % من المبحوثين في المؤسسات يمثلون عضو فريق عمل و 23.6% هم مسؤولي فريق عمل، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من المبحوثين هم مسؤولين وأعضاء فرق عمل حيث تكون لهم دراية بممارسة الجودة وهم رؤساء ومرؤوسين في نفس الوقت، بينما 20.9% يمثلون مدير مصلحة و10.9 % هم مدراء أقسام وباقي النسبة 3.6 % هم عبارة عن نواب مدير، وهذا ماله أثر إيجابي على صدق نتائج الدراسة، حيث يشغل أفراد العينة مناصب مسؤولية ما يسمح لهم بتمثيل القيادة في المؤسسة. ويمكن تلخيص النتائج السابقة في الشكل البياني التالي:



شكل رقم 4-5: توزيع أفراد العينة حسب المنصب لكل مؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الشكل أن النسبة الأكبر 40.9 % من المبحوثين يمثلون عضو فريق عمل وهي متفاوتة من مؤسسة الى أخرى، ثم تليها مسؤولي فرق العمل إضافة الى مناصب المسؤولية كرئيس قسم ومصلحة ونائب مدير.

ثانيا: المستوى الاداري: يمثل الجدول الموالي توزيع المبحوثين حسب المستويات الادارية الثلاثة المعروفة في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 4-7: يوضح المستوى الإداري للمبحوثين

			المستوى الإداري			المجموع
			إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية	
اسم المؤسسة	مؤسسة SCAEK عين الكبيرة	ت	4	20	13	37
		%	10,8%	54,1%	35,1%	100,0%
	مؤسسةBCR	ت	0	10	11	21
		%	0,0%	47,6%	52,4%	100,0%
	مؤسسةIRIS	ت	7	9	10	26
		%	26,9%	34,6%	38,5%	100,0%
	مؤسسةCONDOR	ت	12	8	6	26
		%	46,2%	30,8%	23,1%	100,0%
المجموع		ت	23	47	40	110
		%	**20,9%**	**42,7%**	**36,4%**	**100,0%**

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى الادارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم 42.7 % من عينة الدراسة، ثم تليها الإدارة التنفيذية بنسبة 36.4 %، وفي الأخير الإدارة العليا بنسبة 20.9 % ، وهو ما يعني أن عينة الدراسة شملت مبحوثين موزعين على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة حيث تتواجد القيادة، وهو ما يسمح بإعطاء نتائج أكثر دقة وأكثر تمثيلا للواقع.

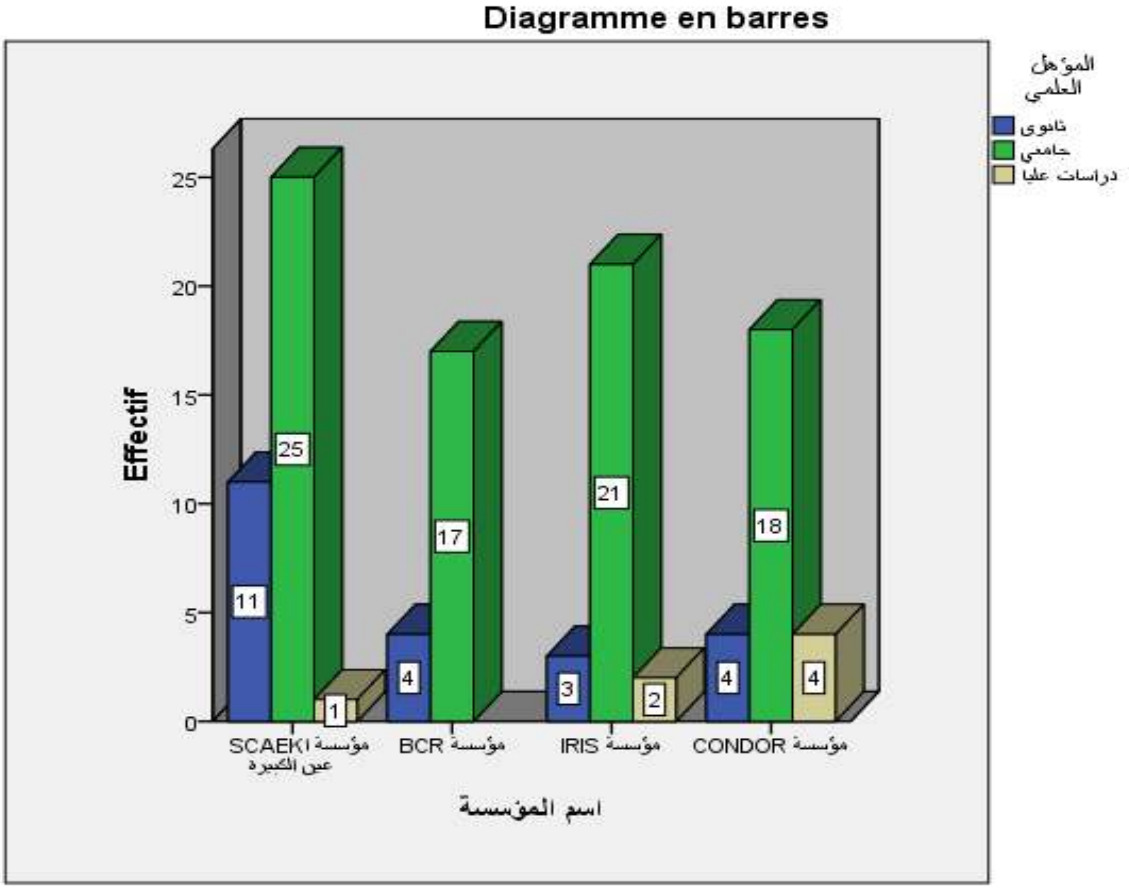
ثالثا: المؤهل العلمي: تم التوصل إلى النتائج التالية والتي تبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

جدول رقم 4-8: يوضح المؤهل العلمي للعمال حسب المؤسسة

			المؤهل العلمي			المجموع
			ثانوي	جامعي	دراسات عليا	
اسم المؤسسة	مؤسسة SCAEK عين الكبيرة	ت	11	25	1	37
		%	29,7%	67,6%	2,7%	100,0%
	مؤسسةBCR	ت	4	17	0	21
		%	19,0%	81,0%	0,0%	100,0%
	مؤسسةIRIS	ت	3	21	2	26
		%	11,5%	80,8%	7,7%	100,0%
	مؤسسةCONDOR	ت	4	18	4	26
		%	15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
المجموع		ت	22	81	7	110
		%	**20,0%**	**73,6%**	**6,4%**	**100,0%**

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

يلاحظ من نتائج الجدول أن معظم الاطارات المبحوثين هم ذوي مستوى جامعي بـــ 73.6 %، وبنسبة 20 % لهم مستوى ثانوي، أما نسبة الإطارات التي لها دراسات عليا فبلغت 6.4 %، ومن تم يلاحظ أن مناصب المسؤولية في المؤسسات محل الدراسة يشغلها ذوي الشهادات الجامعية والعليا تماشيا مع متطلبات الإدارة الحديثة، وهذا كله سوف يساعد على فهم فقرات الاستبانة وتقديم إجابات ملائمة. ويمكن تلخيص نتائج الجدول في الشكل التالي:



شكل رقم 4-6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من اعداد الباحث

رابعا: الخبرة في المنصب: اعتماد على تحليل نتائج الاستبيان عن طريق spss تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 4-9: يوضح سنوات الخبرة للعمال حسب المؤسسة

			سنوات الخبرة			المجموع
			1-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
اسم المؤسسة	مؤسسة SCAEK عين الكبيرة	ت	17	13	7	37
		%	45,9%	35,1%	18,9%	100,0%
	مؤسسةBCR	ت	8	6	7	21
		%	38,1%	28,6%	33,3%	100,0%
	مؤسسةIRIS	ت	14	11	1	26
		%	53,8%	42,3%	3,8%	100,0%
	مؤسسةCONDOR	ت	10	14	2	26
		%	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%
المجموع		ت	49	44	17	110
		%	**44,5%**	**40,0%**	**15,5%**	**100,0%**

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه ما نسبته 55.5 % خبرتهم تتراوح من 6 سنوات إلى أكثر من 10 سنوات، بينما 44.5 % تتراوح خبرتهم ما بين سنة وخمسة سنوات، وحيث أن 40 % تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات، ونسبة 15.5 % المتبقية خبرتهم أكثر من 10 سنوات أي أن عينة الدراسة شملت إطارات ذوي خبرات مهنية مختلفة وشاملة، وقد كان عدد الأفراد الذين تراوحت خبرتهم ما بين 1 إلى 5 سنوات هو الأكبر، يليه عدد الأفراد الذين تراوحت خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات ثم عدد الأفراد الذين خبرتهم أكبر من 10 سنوات، ومن تم كانت الدراسة شاملة لأصحاب الخبرات القصيرة والمتوسطة والطويلة.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذا الجزء بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، والتعرف على اتجاهات العاملين انطلاقا من عبارات ومتغيرات الدراسة الرئيسية وعناصرها الفرعية.

أولا: رأي المبحوثين حول متغير القيادة للجودة

سنتعرف من خلال هذا المحور على اتجاهات العاملين بمؤسسات الدراسة حول أبعاد القيادة للجودة، ولقد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الرؤية، بناء وعيش قيم الجودة، قيادة التحسين المستمر.

1- الرؤية: لقد كانت النتائج الاحصائية المتعلقة بعبارات هذا البعد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 4-10: يوضح الرؤية في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
الرؤية واضحة للجميع	3,64	,936	7,132	,000	دال (موافق بشدة)
تعبر رؤية المؤسسة عن الاستراتيجية لتحقيق الرسالة	3,78	,747	10,982	,000	دال (موافق بشدة)
رؤية المؤسسة مرتبطة باحتياجات الزبائـــن	3,81	,893	9,499	,000	دال (موافق بشدة)
الرؤيـــة في المؤسسة مثيـــرة للعامليـــن	3,50	,916	5,724	,000	دال (موافق بشدة)
شيدت القيادة في المؤسسة رؤيتها حول بعد الجـــودة	3,62	,888	7,301	,000	دال (موافق بشدة)
تم اشراك العاملين ذوي مواهب في وضع تصورات لإعـــداد رؤية الجودة	3,43	,972	4,612	,000	دال (موافق بشدة)
تمكن القـــادة من توصيل الرؤية الى جميع العاملين	3,63	,907	7,251	,000	دال (موافق بشدة)
الرؤيـــة	**3,6286**	**,65141**	10,120	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الرؤية في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.62) بانحراف معياري قدره(0.65)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا البعد.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (10.12) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى الرؤية في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا البعد ، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا البعد بموافق بشدة، وشمل العبارات التالية:

- تم اشراك العاملين ذوي مواهب في وضع تصورات لإعداد رؤية الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.43) وانحراف معياري (0.972).
- الرؤيـــة في المؤسسة مثيـــرة للعامليـــن، بمتوسط حسابي قدره (03.50) وانحراف معياري (0.916).
- الرؤية واضحة للجميع، بمتوسط حسابي قدره (03.64) وانحراف معياري (0.936).
- تمكن القـــادة من توصيل الرؤية الى جميع العاملين، بمتوسط حسابي قدره (03.63) وانحراف معياري (0.907).
- شيدت القيادة في المؤسسة رؤيتها حول بعد الجـــودة، بمتوسط حسابي قدره (03.62) وانحراف معياري (0.888).

- رؤية المؤسسة مرتبطة باحتياجات الزبائـــن، بمتوسط حسابي قدره (03.81) وانحراف معياري (0.893).
- تعبر رؤية المؤسسة عن الاستراتيجية لتحقيق الرسالة، بمتوسط حسابي قدره (03.78) وانحراف معياري (0.747).

وعليه يمكن القول أن مستوى الرؤية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، ويعني أن المبحوثين يوافقون بشكل ايجابي على جميع خصائص الرؤية في ظل القيادة للجودة ولكن بشكل متفاوت انطلاقا من الرؤية في المؤسسات محل الدراسة وتركيزها حول بعد الجودة والزبائن، وكذا اشراك العاملين ذوي مواهب في وضع تصورات لإعدادها والذي كانت الموافقة عليه ايجابيا ولكن بدرجة أقل، كما عبر المبحوثين ايجابا على أن الرؤية في المؤسسات محل الدراسة مثيرة لهم وتعبر عن الاستراتيجية لتحقيق الرسالة، إلا أن عملية اشراكهم بدرجة أقل تجعل من عملية غرس الرؤية في كل أعضاء المؤسسة عملا صعبا نظرا لعدم مساهمة الأغلبية في العملية، وهو ما يستوجب من القادة أن يكونوا متفتحين أكثر على مختلف الأفكار في المؤسسة لتطوير رؤيا يقبلها ويلتف حولها الجميع.

2- **بناء وعيش قيم الجودة:** تم تحديد التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 4-11: يوضح بناء وعيش قيم الجودة في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تدعم القيادة في المؤسسة التركيز على الزبون	3,87	,731	12,524	,000	دال (موافق بشدة)
يقود القادة جلسات تدريب الجودة	3,64	,896	7,451	,000	دال (موافق بشدة)
تقوم القيادة بالترويج لقيم التركيز على الزبون	3,75	,732	10,814	,000	دال (موافق بشدة)
تقوم القيادة في المؤسسة بإنشاء قيم للجودة	3,81	,684	12,407	,000	دال (موافق بشدة)
حركة الكلام عند القادة في المؤسسة تعمل كنماذج دور) مثل أعلى (للتنظيم كله	3,44	,894	5,121	,000	دال (موافق بشدة)
يتدخل ويزور القادة في المؤسسة الزبائن بصفة شخصية	3,20	1,012	2,073	,041	دال (موافق)
تفوض القيادة كل فرد لعمل ما في وسعه لخدمة الزبائن	3,63	,811	8,111	,000	دال (موافق بشدة)
تقوم بوضع توقعات للجودة وتراجع تقدم الجودة	3,77	,864	9,383	,000	دال (موافق بشدة)
تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون	3,75	,882	8,860	,000	دال (موافق بشدة)
تبدي لك القيادة الحاجة الماسة للتميز في مجال الجودة	3,78	,783	10,477	,000	دال (موافق بشدة)
تترجم القيادة سياسة الجودة إلى متطلبات لكل المستويات الإدارية	3,85	,706	12,555	,000	دال (موافق بشدة)
تدعم الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى أهداف الجودة	3,65	,872	7,873	,000	دال (موافق بشدة)
تراجع أداء الجودة على مستوى العمليات والوحدات التنظيمية	3,45	,874	5,454	,000	دال (موافق بشدة)
تكرم اسهامات الافراد في الجودة	3,37	,917	4,262	,000	دال (موافق بشدة)
بناء وعيش قيم الجودة	**3,6403**	**,54130**	12,405	,000	دال (موافق بشدة)

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.64) بانحراف معياري قدره(0.54)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا البعد.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (12.40) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد جاءت متباينة يمكن حصرها في مستويين هما:

* **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا البعد بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- تكـــرم اسهامات الافـــراد في الجودة ، بمتوسط حسابي قدره (03.37) وانحراف معياري (0.917).
- حركة الكلام عند القادة في المؤسسة تعمل كنماذج دور) مثل أعلى (للتنظيـــم كلـــه، بمتوسط حسابي قدره (03.44) وانحراف معياري (0.894).
- تراجع أداء الجودة على مستوى العمليات والوحدات التنظيمية، بمتوسط حسابي قدره (03.45)

وانحراف معياري (0.874).

- يقـود القـادة جلسات تـدريب الجـودة، بمتوسط حسابي قدره (03.64) وانحراف معياري (0.896).
- تدعم الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى أهداف الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.65) وانحراف معياري (0.872).
- تفوض القيادة كل فرد لعمل ما في وسعه لخدمة الزبائن، بمتوسط حسابي قدره (03.63) وانحراف معياري (0.811).
- تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون، بمتوسط حسابي قدره (03.75) وانحراف معياري (0.882).
- تقوم بوضع توقعات للجودة وتراجع تقدم الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.77) وانحراف معياري (0.864).
- تبدي لك القيادة الحاجة الماسة للتميز في مجال الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.78) وانحراف معياري (0.783).
- تقوم القيادة بالترويج لقيم التركيز على الزبون، بمتوسط حسابي قدره (03.75) وانحراف معياري (0.732).
- تقوم القيادة في المؤسسة بإنشاء قيم للجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.81) وانحراف معياري (0.684).
- تدعم القيادة في المؤسسة التركيز على الزبون، بمتوسط حسابي قدره (03.87) وانحراف معياري (0.731).

- تترجم القيادة سياسة الجودة إلى متطلبات لكل المستويات الإدارية، بمتوسط حسابي قدره (03.85) وانحراف معياري (0.706).

* **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة تتراوح من (0.02) إلى (0.05)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا البعد بموافق، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- يتدخل ويزور القـــادة في المؤسسة الزبائن بصفة شخصية، بمتوسط حسابي قدره (03.20) وانحراف معياري (01.01).

واجمالا من النتائج السابقة فمستوى بناء وعيش(اعتناق القادة للقيم والحياة بها وعيشها إلى أقصى الحدود) قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، أي أن القادة في المؤسسة ملتزمون بالقيم المرتبطة بالجودة في الكثير من الجوانب العملية، وهو ما يعني بأن المبحوثين يؤيدون سلوكيات القادة في المؤسسات محل الدراسة ذات العلاقة ببناء وعيش قيم الجودة بمختلف أبعادها سواء كانت المهتمة بالمهمة أو العلاقات أو التغيير، ولكن سجلت آراء المبحوثين درجات متفاوتة في الإهتمام بالعلاقات مع الزبائن حيث يتدخل ويزور القادة الزبائن بصفة شخصية بدرجة أقل من اهتمامهم بسلوكيات الأخرى المهتمة بالعلاقات مع العاملين مما يدل على أن القادة يركزون في الإهتمام بالعلاقات على العاملين أكثر من الزبائن، وهو ما يترجم قوة ونفوذ العاملين على القادة أكبر من قوة ونفوذ الزبائن، وهو يعني بأن القيادة في المؤسسات محل الدراسة تعمل على تمكين وتفويض للإدارة في المستويات الوسطى حتى يصبح لكل فرد العمل ما بوسعه لخدمة الزبائن ومن تم جعل منهم قادة جودة.

3- قيادة التحسين المستمر: تم تحديد التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 4-12: يوضح قيادة التحسين المستمر في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تسعى القيادة لإيجاد طرق أفضل واسرع للأداء الأعمال	3,65	,992	6,827	,000	دال (موافق بشدة)
تقوم القيادة بتحديد قواعد لكيفية حل المشاكل	3,65	,944	7,170	,000	دال (موافق بشدة)
تحرص القيادة على الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة في الأداء	3,61	,899	7,102	,000	دال (موافق بشدة)
تساعد القيادة فريق العمل على وضع أولويات للعمليات التي يقومون بها	3,63	,776	8,473	,000	دال (موافق بشدة)
يقترح القادة طرقا لتحسين العمليات تؤدي لتحسين الجودة	3,68	,948	7,547	,000	دال (موافق بشدة)
يقدم القادة في المؤسسة الموارد والدعم اللازمين والتدريب لتأدية المهام الصعبة	3,70	1,000	7,338	,000	دال (موافق بشدة)
يلتزم القادة بتعليم كل المشاركين في تحسين العمليات بكيفية توافق العمليات مع بعضها البعض	3,62	,967	6,704	,000	دال (موافق بشدة)
يعامل القادة الذين يعيقون التغييرات في سبيل الجودة باحترام حتى اذا كانوا مخطئين	3,25	1,027	2,601	,011	دال (موافق بشدة)
يقدم القادة في المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين الذين يعملون تغييرات رئيسية على الوظائف المرتبطة بالجودة	3,48	,875	5,775	,000	دال (موافق بشدة)
يحرص القادة على تمييز ومكافأة فرق العمل ذات الأداء الاستثنائي حول جهود الجودة	3,51	,974	5,480	,000	دال (موافق بشدة)
قيادة التحسين المستمر	**3,5773**	**,69489**	8,713	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى قيادة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ(03.57) بانحراف معياري قدره(0.69) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا البعد.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (8.17) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى قيادة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الإتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا البعد، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا البعد بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- يعامل القـــادة الذين يعيقـــون التغييرات في سبيل الجودة باحتـــرام حتى اذا كانوا مخطئين، بمتوسط حسابي قدره (03.25) وانحراف معياري (1.027).

- يحرص القادة على تمييز ومكافأة فرق العمل ذات الأداء الاستثنائي حول جهود الجـــودة، بمتوسط حسابي قدره (03.51) وانحراف معياري (0.974).

- يقدم القادة في المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين الذين يعملون تغييرات رئيسية على الوظائف المرتبطة بالجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.48) وانحراف معياري (0.875).

- يلتزم القادة بتعليم كل المشاركين في تحسين العمليات بكيفية توافـــق العمليات مع بعضها البعض، بمتوسط حسابي قدره (03.62) وانحراف معياري (0.967).

- تسعى القيادة لإيجاد طرق أفضل واسرع للأداء الأعمال، بمتوسط حسابي قدره (03.65) وانحراف معياري (0.992).

- تحرص القيادة على الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة في الأداء، بمتوسط حسابي قدره (03.61) وانحراف معياري (0.899).

- تقوم القيادة بتحديد قواعد لكيفية حل المشاكل، بمتوسط حسابي قدره (03.65) وانحراف معياري (0.944).

- يقدم القادة في المؤسسة الموارد والدعم اللازمين والتدريب لتأدية المهام الصعبة، بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (1.000).

- يقترح القادة طرقا لتحسين العمليات تؤدي لتحسين الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.68) وانحراف معياري (0.948).

- تساعد القيادة فريق العمل على وضع أولويات للعمليات التي يقومون بها، بمتوسط حسابي قدره (03.63) وانحراف معياري (0.776).

وبناء على هذه النتائج يمكن القول أن قيادة التحسين المستمر في الواقع العملي للمؤسسات محل الدراسة الميدانية جاءت ايجابية، حيث أيد المبحوثين سلوكيات القادة اتجاه التحسين المستمر الدائم في برنامج الجودة الشاملة، فقد جاءت ممارسات المسؤولين لقيادة التحسين المستمر ايجابية انطلاقا من تقديم القادة الموارد والدعم اللازمين والتدريب لتأدية المهام الصعبة، ويقترحون طرقا لتحسين العمليات ووضع اولويات لفرق العمل في العمليات، كما يقدم القادة في المؤسسات الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين الذين يعملون تغييرات رئيسية على الوظائف المرتبطة بالجودة، ويعامل القـــادة الذين يعيقـــون التغييرات في سبيل الجودة باحترام

حتى اذا كانوا مخطئين، حيث قيادة عمليات التحسين المستمر بأنفسهم يساعد أعضاء الفريق على وضع أولويات للعمليات واعطائهم المثال والقدوة يؤذي إلى إلهام الأفراد لتأدية المهام التي تبدو لهم صعبة، كما يعمل القادة على تتبع جهود التحسين وتشجيعها. ومن تم يتأكد بأن كل هذه الممارسات هي في صميم تبني القيادة للتحسين المستمر وقيادته.

جدول رقم 4-13: يوضح القيادة في مؤسسات محل الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
الرؤية	**3,6286**	**,65141**	10,120	,000	دال (موافق بشدة)
بناء وعيـــش قيم الجـــودة	**3,6403**	**,54130**	12,405	,000	دال (موافق بشدة)
قيادة التحسين المستمر	**3,5773**	**,69489**	8,713	,000	دال (موافق بشدة)
القيـــادة للجودة	**3,6154**	**,55527**	11,623	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى القيـــادة في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـــ (3.61) بانحراف معياري قدره(0.55)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على معظم عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (11.62) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى القيـــادة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل أبعاد هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات

دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على معظم عبارات هذه أبعاد بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- بناء وعيش قيم الجودة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (0.54).
- الرؤية، بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (0.65).
- قيادة التحسين المستمر، بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (0.69).

وعليه يمكن القول أن مستوى القيادة للجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية مرتفع جدا، وهو ما يعني بأن القيادة في بنائها للرؤية في المؤسسات محل الدراسة تتضمن الجودة حيث يتبن الأفراد نظرة ورسالة المؤسسة بعد اقناع القادة لهم بها، وتبني وتعيش قيم الجودة حيث يركز القادة على توضيح للأفراد المؤسسة بأنهم يحتاجون للعيش بقواعد جديدة كما أنها تقود التحسين المستمر فيستمر تحسين التنظيم في العمليات عن طريق التزام القادة بالموارد للتحسين المستمر، وكل هذا يمثل الأدوار الأساسية لقادة الجودة في المؤسسات في سبيل تحقيق رضا الزبون.

ثانيا: رأي المبحوثين حول ثقافة الجودة الشاملة

سنتعرف من خلال هذا المحور على اتجاهات العاملين بمؤسسات الدراسة حول أبعاد ثقافة الجودة الشاملة، ولقد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: مقومات ثقافة الجودة، قيم ثقافة الجودة، سلوك الأفراد للجودة.

1-مقومات ثقافة الجودة

أ- التركيز على المستفيد

كانت نتائج المبحوثين حول التركيز على المستفيد كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم 4-14: يوضح التركيز على المستفيد في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
يحصل الزبون في المؤسسة على أعلى أولوية	3,88	,865	10,698	,000	دال (موافق بشدة)
هدفك الدائم هو تحقيق متطلبات الزبون في الوقت المناسب بصفر معيب	4,12	,763	15,369	,000	دال (موافق بشدة)
ترى بأن المؤسسة تسعى لتقوية علاقات شراكة مع زبائنها من خلال تقديم منتجات وخدمات لها قيمة	3,79	,910	9,119	,000	دال (موافق بشدة)
تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون	3,76	,867	9,242	,000	دال (موافق بشدة)
تعمل القيادة على جمع معلومات حول زبائنها باستمرار	3,53	,821	6,738	,000	دال (موافق بشدة)
المعلومات حول الزبائن موجودة لدى الأفراد في جميع مستويات المؤسسة	3,02	1,040	,183	,855	غير دال (محايد)
تستخدم المعلومات حول الزبائن في تصميم المنتجات والخدمات وانتاجها وتسليمها للزبون.	3,42	,990	4,432	,000	دال (موافق بشدة)
يتم ذكر العميل لوقت طويل في كل الاجتماعات التي تحضرها.	3,28	,930	3,178	,002	دال (موافق بشدة)
التركيز على المستفيد	**3,6000**	**,61954**	10,157	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى التركيز على المستفيد في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـ (03.60) بانحراف معياري قدره(0.61)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (10.51) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى التركيز على المستفيـــد في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور جاءت متباينة يمكن حصرها في مستويين هما:

* **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- يتم ذكر العميل لوقت طويل في كل الاجتماعات التي تحضرها، بمتوسط حسابي قدره (03.28) وانحراف معياري (0.930).
- تستخدم المعلومات حول الزبائن في تصميم المنتجات والخدمات وانتاجها وتسليمها للزبون، بمتوسط حسابي قدره (03.42) وانحراف معياري (0.990).
- تعمل القيادة على جمع معلومات حول زبائنها باستمرار، بمتوسط حسابي قدره (03.53) وانحراف معياري (0.821).
- ترى بأن المؤسسة تسعى لتقوية علاقات شراكة مع زبائنها من خلال تقـــديم منتجات وخدمات لها قيمة، بمتوسط حسابي قدره (03.79) وانحراف معياري (0.910).
- تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون ، بمتوسط حسابي قدره (03.76) وانحراف معياري (0.867).

- يحصل الزبون في المؤسسة على أعلى أولوية، بمتوسط حسابي قدره (03.88) وانحراف معياري (0.865).
- هدفــك الدائم هو تحقيق متطلبات الزبون في الوقت المناسب بصفر معيب، بمتوسط حسابي قدره (04.12) وانحراف معياري (0.763).

* **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة بمستويات دلالة يفوق (0.05)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بمحايد، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- المعلومات حول الزبائن موجودة لدى الأفراد في جميع مستويات المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (03.20) وانحراف معياري (01.04).

وبناءا عليه فإن مستوى التركيز على المستفيد في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، وهو ما يعني بأن الزبائن في المؤسسات محل الدراسة يحصلون على أعلى أولوية فالزبون حاضر في كل الاجتماعات التي يتم عقدها من خلال ذكره حيث تستخدم المعلومات حولهم في كل مراحل عمليات الانتاج حتى تسليم المنتجات لهم، انطلاقا من جمع المعلومات حولهم باستمرار، والسعي الدائم نحو تحقيق متطلبات الزبون في الوقت المناسب بصفر معيب في اطار مفهوم الجودة الشاملة، كما اكدت النتائج أن المعلومات حول الزبائن غير متاحة في جميع المستويات في المؤسسات محل الدراسة بالرغم من تركيز القادة على العلاقات مع العاملين بشكل قوي، كما عبرت النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتقوية علاقات شراكة مع زبائنها من خلال تقــديم منتجات وخدمات لها قيمة، وهو ما تأكده النتائج السابقة من خلال تبني أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون.

ب- تقدير العاملين

جدول رقم 4-15: يوضح تقدير العاملين في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
يتم الاعتراف وتكريم اسهامات الافـــراد في الجـــودة	3,25	1,015	2,535	,013	دال (موافق بشدة)
تمنح ترقية للعاملين نتيجة أدائهـــم العالي في الجـــودة	3,27	1,066	2,684	,008	دال (موافق بشدة)
تشجع المرؤوسين عن كل عمل يقومون به تقديرا لهم	3,46	1,020	4,768	,000	دال (موافق بشدة)
ينتظر منك المسؤول توقع أداء جودة اعلى من المتوقع	3,76	,823	9,730	,000	دال (موافق بشدة)
يراعي القادة حاجات المرؤوسين الجماعية	3,51	,906	5,893	,000	دال (موافق بشدة)
يأخذ القادة في الحسبان الفروقات الفردية في التعامل مع المرؤوسين	3,66	,770	9,044	,000	دال (موافق بشدة)
تشعر أنك منحت الفرصة لتأدية العمل بصورة أفضل كل يوم	3,59	,870	7,120	,000	دال (موافق بشدة)
تعتقد أن أرائك لها وزن في المؤسسة	3,39	,939	4,364	,000	دال (موافق بشدة)
تشعر بأن زملائك في الفرق الأخرى ملتزمون بالجودة	3,51	,926	5,765	,000	دال (موافق بشدة)
تقديـــر العامليـــن	**3,4899**	**,70855**	7,252	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تقدير العاملين في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد مقومات ثقافة الجودة تقدر بـــ (03.48) بانحراف معياري قدره(0.708)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (7.252) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى تقدير العاملين في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- يتم الاعتراف وتكريم اسهامات الافـــراد في الجـــودة، بمتوسط حسابي قدره (03.25) وانحراف معياري (1.015).
- تمنح ترقية للعاملين نتيجة أدائهـــم العالي في الجـــودة، بمتوسط حسابي قدره (03.27) وانحراف معياري (1.066).
- تعتقد أن أرائك لها وزن في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (03.39) وانحراف معياري (0.939).
- تشجع المرؤوسين عن كل عمل يقومون به تقديرا لهم، بمتوسط حسابي قدره (03.46) وانحراف معياري (1.020).
- تشعر بأن زملائك في الفرق الأخرى ملتزمون بالجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.51) وانحراف معياري (0.926).
- يراعي القادة حاجات المرؤوسين الجماعية، بمتوسط حسابي قدره (03.51) وانحراف معياري (0.906).

- تشعر أنك منحت الفرصة لتأدية العمل بصورة أفضل كل يوم، بمتوسط حسابي قدره (03.59) وانحراف معياري (0.870).
- يأخذ القادة في الحسبان الفروقات الفردية في التعامل مع المرؤوسين، بمتوسط حسابي قدره (03.66) وانحراف معياري (0.770).
- ينتظر منك المسؤول توقع أداء جودة اعلى من المتوقع، بمتوسط حسابي قدره (03.76) وانحراف معياري (0.823).

ومما سبق يمكن القول أن مستوى تقدير العاملين في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد مقومات ثقافة الجودة جاء مرتفع جدا، ويعود ذلك إلى موافقة المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة على عبارات تقدير العاملين اتجاه الجودة حيث وافق المبحوثين ولكن بدرجة تشتت كبير بأنه يتم الاعتراف بهم وتكريمهم نضير مساهمتهم في الجودة، وهو ما تأكد من خلال منح ترقيات للعاملين نتيجة أدائهم العالي في الجودة و تشجع المرؤوسين عن كل عمل يقومون به تقديرا لهم، كما تبين بشكل قوي أن أراء العاملين لها وزن في المؤسسات محل الدراسة. حيث يأخذ القادة في الحسبان الفروقات الفردية في التعامل مع المرؤوسين، ويراعي القادة حاجات المرؤوسين الجماعية، وهو ما نتج عنه التزام كل فرق العمل بالجودة، وأصبح المرؤوس يشعر بمنحه الفرصة لتأدية العمل بصورة أفضل كل يوم، الشيء الذي جعل القادة في المؤسسات محل الدراسة يتوقعون أداء جودة اعلى من المتوقع في علاقتهم مع المرؤوسين.

ج- روح الفريق والعمل الجماعي

جدول رقم 4-16: يوضح روح الفريق والعمل الجماعي في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
هناك روح تنافس إيجابي بين العاملين اتجاه الوصول الى الجودة	3,48	,798	6,330	,000	دال (موافق بشدة)
يقر الجميع بالاختلاف البناء فيما بينهم	3,39	,858	4,780	,000	دال (موافق بشدة)
يعمل الكل كفريق لتلبية توقعات الزبـــائن	3,65	,904	7,484	,000	دال (موافق بشدة)
العمل الجماعي ضمن الفريق أسوب إدارة في كل مستويات المؤسسة	3,55	,874	6,545	,000	دال (موافق بشدة)
روح الفريق والعمل الجماعي	**3,5159**	**,72810**	7,432	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.51) بانحراف معياري قدره(0.728)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (7.432) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة

بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا

- يقر الجميع بالاختلاف البناء فيما بينهم، بمتوسط حسابي قدره (03.39) وانحراف معياري (0.858).
- هناك روح تنافس إيجابي بين العاملين اتجاه الوصول الى الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.48) وانحراف معياري (0.798).
- العمل الجماعي ضمن الفريق أسوب إدارة في كل مستويات المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (03.55) وانحراف معياري (0.874).
- يعمل الكل كفريق لتلبية توقعات الزبـــائن، بمتوسط حسابي قدره (03.65) وانحراف معياري (0.904).

وعليه يمكن القول أن مستوى روح الفريق والعمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، وتأكد ذلك في اعتراف الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة بالاختلاف البناء فيما بينهم، ووجود روح تنافس إيجابي بين العاملين اتجاه الوصول الى الجودة في اطار العمل الجماعي ضمن الفريق كأسوب إدارة في كل مستويات المؤسسة، وهو ما يعني أن هناك اجماع للعمل كفريق لتلبية توقعات الزبائن.

د- الاتصال الفعال

تُبين نتائج الجدول أدناه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الاتصال الفعال في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (3.52) بانحراف معياري قدره(0.58)

وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (9,456) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى الإتصال الفعال في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا

- تتصل في الغالب مع الموظفين عن طريق القنوات غير رسمية، بمتوسط حسابي قدره (03.35) وانحراف معياري (0.851).
- المعلومة متاحة للجميع في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (03.40) وانحراف معياري (0.931).
- يتم تزويدك بالتغـــذية الراجحة حول أدائك في العمل، بمتوسط حسابي قدره (03.45) وانحراف معياري (0.808).
- الاتصالات في جميع الاتجاهات صاعدة، نازلة وجانبية، بمتوسط حسابي قدره (03.65) وانحراف معياري (0.863).
- شبكة الاتصال الداخلية متعددة للتواصل بين الموظفين، بمتوسط حسابي قدره (03.65) وانحراف معياري (0.840).

- هناك اتصال مباشر بين عملك ورسالة المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (03.66) وانحراف معياري (0.667).

وبذلك تبين أن مستوى الاتصال الفعال في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، ويعود ذلك إلى ما وافق عليه المبحوثين حول طبيعة الاتصالات التي وجد أنها في جميع الاتجاهات صاعدة، نازلة وجانبية وهناك شبكة اتصال داخلية متعددة للتواصل بين الموظفين، كما أن اتصال القادة في الغالب مع الموظفين عن طريق القنوات غير رسمية، كما أن المعلومة متاحة للجميع في المؤسسة بشكل عام دون النظر إلى طبيعتها ويتم تزويد العاملين بالتغـــذية الراجحة حول الأداء في العمل، كما تأكد بأن الاتصال يحقق العلاقة بين العمل والرسالة في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 4-17: يوضح الاتصال الفعال في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
هناك اتصال مباشر بين عملك ورسالة المؤسسة	3,66	,667	10,429	,000	دال (موافق بشدة)
شبكة الاتصال الداخلية متعددة للتواصل بين الموظفين	3,65	,840	8,175	,000	دال (موافق بشدة)
الاتصالات في جميع الاتجاهات) صاعدة ونازلة وجانبية)	3,65	,863	7,845	,000	دال (موافق بشدة)
تتصل في الغالب مع الموظفين عن طريق القنوات غير رسمية	3,35	,851	4,259	,000	دال (موافق بشدة)
يتم تزويدك بالتغـــذية الراجحة حول أدائك في العمل	3,45	,808	5,782	,000	دال (موافق بشدة)
المعلومة متاحة للجميع في المؤسسة	3,40	,931	4,508	,000	دال (موافق بشدة)
الاتصال الفعـــال	**3,5258**	**,58314**	9,456	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

و- المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم 4-18: يوضح المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تشارك بشكل دوري في اجتماعات وضع الخطط المتعلقة بالجودة	3,11	1,044	1,096	,275	غير دال (محايد)
تشارك في تصميم العمليات الخاصة بالتحسين المستمر	3,21	,899	2,438	,016	دال (موافق بشدة)
يتم السماح لكم باقتراح حلول للمشاكل التي تواجهكم في العمل	3,40	,869	4,825	,000	دال (موافق بشدة)
لديك حرية في اتخاذ القرار	3,22	,861	2,658	,009	دال (موافق بشدة)
تلقى تشجيع في المشاركة باقتراحاتك والثناء عليها	3,25	,869	2,961	,004	دال (موافق بشدة)
المشاركة في اتخـــاذ القـــرار	**3,2364**	**,76969**	3,221	,002	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03)

[(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.23) بانحراف معياري قدره(0.76)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (3.22) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخـــاذ القـــرار في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور جاءت متباينة يمكن حصرها في مستويين هما:

* **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا

- تشارك في تصميم العمليات الخاصة بالتحسين المستمر، بمتوسط حسابي قدره (03.21) وانحراف معياري (0.899).
- لديك حرية في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي قدره (03.22) وانحراف معياري (0.861).
- تلقى تشجيع في المشاركة باقتراحاتك والثناء عليها، بمتوسط حسابي قدره (03.25) وانحراف معياري (0.869).
- يتم السماح لكم باقتراح حلول للمشاكل التي تواجهكم في العمل، بمتوسط حسابي قدره (03.40) وانحراف معياري (0.869).

* **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة بمستويات دلالة يفوق (0.05)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بمحايد، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- تشارك بشكل دوري في اجتماعات وضع الخطط المتعلقة بالجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.11) وانحراف معياري (01.04).

وبناءا عليه فإن مستوى المشاركة في اتخـــاذ القـــرار في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، ويعني ذلك إنه يتم اشراك العاملين في تصميم العمليات الخاصة بالتحسين المستمر وأن لهم حرية في اتخاذ القرار اضافة الى السماح لهم باقتراح حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل وتلقيهم التشجيع في المشاركة باقتراحات والثناء عليها، هذا وبالرغم من ذلك سجل العاملين بدرجة تشتت كبيرة وعدم الدلالة على المشاركة بشكل دوري في اجتماعات وضع الخطط المتعلقة بالجودة، وهو مما يعني بأن المؤسسات محل الدراسة لم تشرك العاملين في خيارات الجودة.

جدول رقم 4-19: يوضح مقومات ثقـــافة الجودة في مؤسسات محل الدراسة

المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
التركيز على المستفيـــد	3,6000	,61954	10,157	,000	دال (موافق بشدة)
تقديـــر العامليـــن	3,4899	,70855	7,252	,000	دال (موافق بشدة)
روح الفريق والعمل الجماعي	3,5159	,72810	7,432	,000	دال (موافق بشدة)
الاتصال الفعـــال	3,5258	,58314	9,456	,000	دال (موافق بشدة)
المشاركة في اتخـــاذ القـــرار	3,2364	,76969	3,221	,002	دال (موافق بشدة)
مقومات ثقـــــافة الجـــــودة	3,4736	,55595	8,934	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03)

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss .[5/(5+4+3+2+1)]

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد ثقافة الجودة تقدر بـــ (3.47) بانحراف معياري قدره(0.55)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على محاور هذا المتغير.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (8.93) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل محاور هذا المتغير، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل محاور هذا المتغير بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- المشاركة في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي قدره (03.23) وانحراف معياري (0.769).
- تقدير العاملين، بمتوسط حسابي قدره (03.48) وانحراف معياري (0.708).
- روح الفريق والعمل الجماعي، بمتوسط حسابي قدره(03.51) وانحراف معياري (0.72).
- الاتصال الفعال، بمتوسط حسابي قدره (03.52) وانحراف معياري (0.58).
- **التركيز على المستفيـــد**، بمتوسط حسابي قدره (03.60) وانحراف معياري (0.619).

وعليه يمكن القول أن مستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، وهو ما يمكن تفسيره إلى تبني المؤسسات محل الدراسة مبادئ المشاركة في اتخاذ القرار وتقدير العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي اضافة إلى وجود اتصالات فعالة والتركيز على المستفيد بشكل كبير، الا أن تركيزها على المستفيد أكبر من تركيزها على العاملين في اطار الجودة الشاملة.

2- قيم ثقافة الجودة

تُبين نتائج الجدول (4-19) أدناه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.88) بانحراف معياري قدره(0.66)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (13.92) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا

- ترى أنك مسؤول عن جودة ما تنتجه، بمتوسط حسابي قدره (03.62) وانحراف معياري (0.977).
- الاتصالات في المؤسسة حيوية نظرا للشفافية والانفتاح، بمتوسط حسابي قدره (03.71) وانحراف معياري (0.860).
- مشاركتك في العمل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (03.83) وانحراف معياري (0.800).
- هدفك هو الإنتاج وأداء الخدمة بدون عيوب، بمتوسط حسابي قدره (04.04)

وانحراف معياري (0.888).

- حل المشاكل بشكل مستمر هو قاعـــدة للعمل، بمتوسط حسابي قدره (04.01) وانحراف معياري (0.760).
- تعتقد أن التعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح، بمتوسط حسابي قدره (04.10) وانحراف معياري (0.766).

مما سبق نلاحظ أن مستوى قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، وهو ما يعبر عن درجة تبني كبيرة لمختلف أبعاد القيم المرتبطة بثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، ومنها أن الفرد أصبح يعتبر نفسه مسؤول عن جودة ما ينتجه، وتمكين ثقافة اتصالات تتميز بالحيوية نظرا للشفافية والانفتاح، اضافة الى غرس قيمة أهمية مشاركة العامل لتحسين الجودة وأن هدف العامل هو الإنتاج وأداء الخدمة بدون عيوب وترسيخ فكرة حل المشاكل بشكل مستمر كقاعدة للعمل، وأن اتجاهات العاملين سجلت ايمانهم بالتعلم كطريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.

جدول رقم 4-20: يوضح قيم ثقافة الجودة في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
ترى أنك مسؤول عن جودة ما تنتجه	3,62	,977	6,639	,000	دال (موافق بشدة)
هدفك هو الإنتاج وأداء الخدمة بدون عيـــوب	4,04	,888	12,247	,000	دال (موافق بشدة)
مشاركتك في العمل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة	3,83	,800	10,849	,000	دال (موافق بشدة)
حل المشاكل بشكل مستمر هو قاعـــدة للعمل	4,01	,760	13,922	,000	دال (موافق بشدة)
تعتقد أن التعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح	4,10	,766	15,068	,000	دال (موافق بشدة)
الاتصالات في المؤسسة حيوية نظرا للشفافية والانفتاح	3,71	,860	8,644	,000	دال (موافق بشدة)
قيم ثقـــافة الجـــودة	**3,8833**	**,66535**	13,924	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

3- سلوك الأفراد للجودة

جدول رقم 4-21: يوضح سلوك الأفراد للجودة في مؤسسات محل الدراسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
جل اهتمامك هو التركيـــز على الزبـــون	3,67	,889	7,933	,000	دال (موافق بشدة)
تقوم بـــأداء عملك بكل بتفانـــي	3,96	,823	12,278	,000	دال (موافق بشدة)
تحترم الأخرين في العمل	4,13	,768	15,403	,000	دال (موافق بشدة)
الخطأ لديك هو فرصة لتطوير قدراتك في العمل	4,06	,745	14,967	,000	دال (موافق بشدة)
لا تتقيد بالاتصالات الرسمية كي تجري اتصالات اكثر فاعلية	3,51	,787	6,786	,000	دال (موافق بشدة)
منهجك في العمل هو البحث عن التميـــز	3,93	,906	10,738	,000	دال (موافق بشدة)
تقلـــد قائدك في كثير من السلوكيات المرتبطة بالجـــودة	3,35	,990	3,659	,000	دال (موافق بشدة)
تشعر بأنك في تحدي دائم في عملك من أجل الجودة	3,70	,761	9,649	,000	دال (موافق بشدة)
تفكر بشكل جدي في كيفية أداء عملك بشكل جيد نظرا لقيام قائـــدك بذلك.	3,74	,905	8,530	,000	دال (موافق بشدة)
سلـــوك الأفـــراد للجـــودة	**3,7828**	**,60210**	13,636	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى سلوك الأفراد للجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة تقدر بـــ (03.78) بانحراف معياري قدره(0.602)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (13.63) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى سلوك الأفراد للجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الإتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- تقلد قائدك في كثير من السلوكيات المرتبطة بالجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.35) وانحراف معياري (0.990).
- لا تتقيد بالاتصالات الرسمية كي تجري اتصالات اكثر فاعلية، بمتوسط حسابي قدره (03.51) وانحراف معياري (0.787).
- جل اهتمامك هو التركيز على الزبون، بمتوسط حسابي قدره (03.67) وانحراف معياري (0.889).
- تفكر بشكل جدي في كيفية أداء عملك بشكل جيد نظرا لقيام قائدك بذلك، بمتوسط حسابي قدره (03.74) وانحراف معياري (0.905).
- تشعر بأنك في تحدي دائم في عملك من أجل الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.70) وانحراف معياري (0.761).
- منهجك في العمل هو البحث عن التميز، بمتوسط حسابي قدره (03.63) وانحراف معياري (0.906).

- تقوم بأداء عملك بكل بتفاني، بمتوسط حسابي قدره (03.96) وانحراف معياري (0.823).
- الخطأ لديك هو فرصة لتطوير قدراتك في العمل، بمتوسط حسابي قدره (04.04) وانحراف معياري (0.745).
- تحترم الأخرين في العمل، بمتوسط حسابي قدره (04.13) وانحراف معياري (0.768).

لذلك فإن مستوى سلوك الأفراد للجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة مرتفع جدا، ويعني ذلك بأن سلوك الأفراد ذات الاهتمام ببعد الجودة في المؤسسات محل الدراسة كانت ايجابية، وانعكست اجمالا في تقليد الأفراد للقادة في كثير من السلوكيات المرتبطة بالجودة بدرجة كبيرة، فتأكد من خلال اتجاهات العاملين أن الغالب في ممارساتهم منصبة حول التركيز على الزبون، والتفكير بشكل جدي في كيفية أداء العمل بشكل جيد نظرا لقيام القادة بذلك. كما تبين بأن الأفراد العاملين لديهم شعور بتحدي دائم أثناء العمل من أجل الجودة والبحث عن التميز.

4-ثقافة الجودة الشاملة

جدول رقم 4-22: يوضح ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات محل الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
مقومات ثقافة الجودة	3,4736	,55595	8,934	,000	دال (موافق بشدة)
قيم ثقافة الجودة	3,8833	,66535	13,924	,000	دال (موافق بشدة)
سلوك الأفراد للجودة	3,7828	,60210	13,636	,000	دال (موافق بشدة)
ثقافة الجودة الشاملة	3,7132	,49640	15,070	,000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03)[(1+2+3+4+5)/5].

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـــ (03.71) بانحراف معياري قدره(0.49)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـــ (15.07) وهي دالة عند درجات الحرية (109) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0.01)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي: (ترتيب العبارات يكون وفق قيمة "ت" تصاعديا)

- مقومات ثقافة الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.47) وانحراف معياري (0.555).
- سلوك الأفراد للجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.78) وانحراف معياري (0.602).

- قيم ثقافة الجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.88) وانحراف معياري (0.655).

فمما سبق يتضح بأن مستوى ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كمتغير من متغيرات الدراسة مرتفع جدا، ويعود ذلك إلى استجابة اراء المبحوثين بشكل ايجابي حول أبعاد مقومات ثقافة الجودة الشيء الذي يعني توفر عناصر بناء ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة وأن سلوكيات الأفراد باتجاه نشر وتحقيق الجودة، وأن القيم المطلوبة لترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة معبر عنها بشكل ايجابي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية في المؤسسات محل الدراسة، وقبل القيام بذلك سنقوم بإجراء اختبار للتوزيع الطبيعي، أي معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل ذلك قمنا باحتساب قيم معامل اختبار "كولموجروف سميرنوف" لتحديد طبيعة توزيع البيانات.

جدول رقم 4-23: قيم معامل اختبار "كولموجروف سميرنوف"

اختبار "كولموجروف سميرنوف"			
		الجودة ثقافة الشاملة	القيـادة
N		110	110
المعاملات العادية	المتوسط	3,7132	3,6154
	الانحراف المعياري	,49640	,55527
الإختلافات الشائعة	مطلق	,107	,126
	إيجابي	,050	,050
	سلبي	-,107	-,126
كولموجروف سميرنوف		1,127	1,326
الدلالة الاحصائية		,158	,059
القرار		غير دال (التوزيع طبيعي)	غير دال (التوزيع طبيعي)

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على نتائج spss

بما أن مستوى الدلالة أكبر من 5 % بالنسبة لمحور القيادة (0.059) وبالنسبة لمحور ثقافة الجودة الشاملة تساوي (0.158) فبيانات المحورين تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعملية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى: والتي مفادها " تتبنى القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات قيادة الجودة".

تشير نتائج الدراسة من الجدول من (4-9) إلى (4-12) إلى:

1-المؤشر الأول: الرؤية

اظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الرؤية في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.62) بانحراف معياري قدره(0.65)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا البعد. وهو ما يعني أن المبحوثين وافقو على اشراك العاملين ذوي مواهب في وضع تصورات لإعداد رؤية الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.43)، وأن الرؤيـــة في المؤسسة مثيـــرة للعامليـــن بمتوسط حسابي قدره (03.50)، كما يرون بأن الرؤية واضحة للجميع بمتوسط حسابي قدره (03.64) إلى تمكن القـــادة من توصيل الرؤية الى جميع العاملين بمتوسط حسابي قدره (03.63)، وشيدت القيادة في المؤسسة رؤيتها حول بعد الجـــودة بمتوسط حسابي قدره (03.62)، ورؤية المؤسسة مرتبطة باحتياجات الزبائـــن بمتوسط حسابي قدره (03.81)، كما يعتبرون رؤية المؤسسة تعبر عن الاستراتيجية لتحقيق الرسالة، بمتوسط حسابي قدره (03.78).

فبالنظر إلى نتائج المؤشر الأول للفرضية والمتعلق بالرؤية في المؤسسات محل الدراسة والتي كانت ايجابية حيث أن المبحوثين يوافقون بشكل ايجابي على جميع خصائص الرؤية في ظل القيادة للجودة.

2- **المؤشر الثاني:** بناء وعيش قيم الجودة

تُبين النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.64) بانحراف معياري قدره(0.54)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا البعد. أي أن تقييم المبحوثين لمستوى بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا، غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد جاءت متباينة يمكن حصرها في مستويين هما:

* **المستوى الأول:** كانت فيه اجابات المبحوثين على كل عبارات هذا البعد بموافق بشدة، وفيه وافق المبحوثين على تكريم القيادة اسهامات الافـــراد في الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.37)، وأن حركة الكلام عند القادة في المؤسسة تعمل كنماذج دور(مثل أعلى) للتنظيـــم كله بمتوسط حسابي قدره (03.44)، كما أن القيادة تراجع أداء الجودة على مستوى الوحدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (03.45)، ويقـــود القـــادة جلسات تـــدريب الجـــودة بمتوسط حسابي قدره (03.64)، إضافة إلى تدعيم الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى أهداف الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.65)، وتفوض القيادة كل فرد لعمل ما في وسعه لخدمة الزبائن بمتوسط حسابي قدره (03.63)، كما تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره (03.75)، فتقوم بوضع توقعات للجودة وتراجع تقدم الجودة بمتوسط حسابي قدره

(03.77)، وتبدي القيادة الحاجة الماسة للتميز في مجال الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.78) وتقوم القيادة بالترويج لقيم التركيز على الزبون، بمتوسط حسابي قدره (03.75)، تقوم القيادة بإنشاء قيم للجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.81)، وايد المبحوثين تدعيم القيادة في المؤسسة التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره (03.87)، وكذا ترجمة القيادة لسياسة الجودة إلى متطلبات لكل المستويات الإدارية بمتوسط حسابي قدره (03.85).

* **المستوى الثاني:** وفيه أجاب المبحوثين على كل عبارات هذا البعد بموافق، والتي جاءت حول تدخل وزيارة القـــادة في المؤسسة للزبائن بصفة شخصية بمتوسط حسابي قدره (03.20).

إن النتائج المتحصل عليها فيما يخص المؤشر الثاني من الفرضية الأولى والذي يتعلق مستوى بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا وبنفس مستوى مؤشر الرؤية، وهو ما يعني بأن المبحوثين يؤيدون سلوكيات القادة في المؤسسات محل الدراسة سواء ذات العلاقة ببناء أوعيش قيم الجودة وهو ما يعد التزام منهم بالقيم المتعلقة بالجودة التي تم تبنيها في الرؤية.

3- المؤشر الثالث: قيادة التحسين المستمر

تُبين النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى قيادة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ(03.57) بانحراف معياري قدره(0.69) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا البعد، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى قيادة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا. حيث جاءت إجابات المبحوثين في نفس الإتجاه حول كل عبارات هذا البعد، فكل وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا البعد بموافق بشدة، وهذا يعني أن

المبحوثين وافقو على معاملة القـــادة الذين يعيقـــون التغييرات في سبيل الجودة باحتـــرام حتى اذا كانوا مخطئين بمتوسط حسابي قدره (03.25)، ويحرص القادة على تمييز ومكافأة فرق العمل ذات الأداء الاستثنائي حول جهود الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.51)، كما أيد المبحوثين عمل القادة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين الذين يعملون تغييرات رئيسية على الوظائف المرتبطة بالجودة، بمتوسط حسابي قدره (03.48)، ويلتزم القادة بتعليم كل المشاركين في تحسين العمليات بكيفية توافق العمليات مع بعضها البعض، بمتوسط حسابي قدره (03.62)، كما وافق المبحوثين على سعي القيادة لإيجاد طرق أفضل واسرع للأداء الأعمال بمتوسط حسابي قدره (03.65)، وحرص القيادة على الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة في الأداء بمتوسط حسابي قدره (03.61)، وأن القيادة تقوم بتحديد قواعد لكيفية حل المشاكل، بمتوسط حسابي قدره (03.65) اضافة إلى تقديم القادة في المؤسسة الموارد والدعم اللازمين والتدريب لتأدية المهام الصعبة بمتوسط حسابي قدره (3.70)، واقتراح طرقا لتحسين العمليات تؤدي لتحسين الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.68)، وأن القيادة تساعد فريق العمل على وضع أولويات للعمليات التي يقومون بها بمتوسط حسابي قدره (03.63).

فبالنظر إلى نتائج المؤشر الثالث للفرضية والذي يتعلق بقيادة التحسين المستمر تؤكد بأن ممارسات القيادة للتحسين المستمر ايجابية وهو ما يعني أن المبحوثين يؤيدون سلوكيات القادة اتجاه معيار التحسين المستمر الدائم في برنامج الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة.

النتيجة العامة للفرضية الأولى:

– تبين لنا آراء المبحوثين جاءت في اتجاه ايجابي حيث أن القيادة في المؤسسات محل الدراسة شيدت لرؤية بجميع خصائص الرؤية في ظل القيادة للجودة بما يتماشى مع متطلبات مدخل الجودة الشاملة.

– كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى القيادة في بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كانت مرتفع جدا، وهو ما يعني بأن المبحوثين يؤيدون سلوكات القادة في المؤسسات محل الدراسة ذات العلاقة ببناء وعيش قيم الجودة.

– أما عن قيادة التحسين المستمر فقد جاءت اجابات المبحوثين في اتجاه ايجابي حيث سلوكات القادة اتجاه معيار التحسين المستمر الدائم تترجم بأن القيادة في المؤسسة تقود بنفسها التحسين المستمر.

فيمكن القول بأن القيادة في المؤسسات محل الدراسة شيدت لرؤية تحمل الجودة وتبني وتعيش قيم الجودة كما تقود بنفسها التحسين المستمر، وبالتالي فإن الفرضية التي مفادها: "تتبنى القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات قيادة الجودة" محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية: يساهم نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تأسيس لثقافة الجودة.

اعتمادا على نتائج الجداول من (4–13) إلى (4–21)

المؤشر الأول: مقومات ثقافة الجودة

تبين النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد ثقافة الجودة تقدر بـــ (3.47) بانحراف معياري قدره(0.55)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على محاور هذا المتغير. وهو ما يمكن تفسيره إلى تبني المؤسسات محل الدراسة مبادئ المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3,23) وتقدير العاملين بمتوسط حسابي (3,48)، وروح الفريق والعمل الجماعي بمتوسط **(3,51)** اضافة إلى وجود اتصالات فعالة بمتوسط حسابي **(3,52)** والتركيز على المستفيد بمتوسط حسابي **(3,60)**، في اطار الجودة الشاملة

فبالنظر إلى نتائج المؤشر الأول للفرضية تبين بأن تقييم المبحوثين لمستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا، وهو ما يعني بأن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على العناصر والشروط التي تقوم عليها الجودة الشاملة.

المؤشر الثاني: قيم ثقافة الجودة

تُبين النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد القيادة تقدر بـــ (03.88) بانحراف معياري قدره (0.66)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، فقد رأى المبحوثين أنهم مسؤولون عن جودة ما ينتجونه بمتوسط حسابي قدره (03.62)، واعتبروا الاتصالات في المؤسسة حيوية نظرا للشفافية والانفتاح بمتوسط حسابي قدره (03.71)، كما أن مشاركتهم في العمل بأنها أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (03.83)، كما اعتبروا هدفهم هو الإنتاج وأداء الخدمة بدون عيوب بمتوسط حسابي قدره (04.04)، وحل المشاكل بشكل مستمر هو قاعدة للعمل بمتوسط حسابي

قدره (04.01)، كما أعتقد المبحوثين أن التعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح بمتوسط حسابي قدره (04.10).

فبالنظر إلى نتائج المؤشر الثاني للفرضية تبين بأن تقييم المبحوثين لبعد قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان في نفس مستوى مقومات ثقافة الجودة وهو مرتفعا جدا، وهو ما يعبر عن درجة تبني كبيرة لمختلف أبعاد القيم المرتبطة بثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

المؤشر الثالث: سلوك الأفراد للجودة

تبين النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى سلوك الأفراد للجودة في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة تقدر بـــ (03.78) بانحراف معياري قدره(0.602)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور. ومنها تقليد القائد في كثير من السلوكيات المرتبطة بالجودة بمتوسط حسابي قدره (03.35)، وعدم التقيد بالاتصالات الرسمية للإجراء اتصالات اكثر فاعلية بمتوسط حسابي قدره (03.51)، كما عبروا عن أن جل اهتمامهم هو التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره (03.67)، وتفكر بشكل جدي في كيفية أداء عملك بشكل جيد نظرا لقيام قائدك بذلك بمتوسط حسابي قدره (03.74)، ويشعرون بأنهم في تحدي دائم في عملهم من أجل الجودة بمتوسط حسابي قدره (03.70)، كما أيد المبحوثين منهجهم في العمل بأنه البحث عن التميز بمتوسط حسابي قدره (03.63)، والقيام بأداء العمل بكل بتفاني بمتوسط حسابي قدره (03.96)، والخطأ لديك هو فرصة لتطوير قدراتك في العمل بمتوسط حسابي قدره (04.04)، واحترام الأخرين في العمل، بمتوسط حسابي قدره (04.13).

فبالنظر إلى نتائج المؤشر الثالث للفرضية تبين بأن تقييم المبحوثين لمستوى سلوك الأفراد للجودة في المؤسسات محل الدراسة جاءت متقاربة لمؤشرات مقومات وقيم ثقافة الجودة حيث كانت مرتفعا جدا، ويعني ذلك بأن سلوكيات الأفراد ذات الاهتمام ببعد الجودة في المؤسسات محل الدراسة كانت ايجابية.

النتيجة العامة للفرضية الثانية:

– مما سبق تبين آراء المبحوثين جاءت ايجابية حول تقييمهم لمستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يعني بأن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على العناصر والشروط التي تقوم عليها الجودة الشاملة.

– اظهرت النتائج بأن تقييم المبحوثين لمستوى قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا، وهو ما يعبر عن تبني كبيرة الأفراد لمختلف أبعاد القيم المرتبطة بثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة

– أما عن سلوك الأفراد في المؤسسات محل الدراسة فقد بينت النتائج بأن سلوكيات الأفراد موافقة وذات الإهتمام مع ما تتطلبه الجودة، وكانت نتاج تقليد الأفراد لسلوكيات المرؤوسين.

فيمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى مقومات وعناصر ثقافة الجودة بدرجة قوية، كما أن القيم ذات الإهتمام بالجودة جاءت بدرجة عالية، وهو ما ترجمته سلوكيات الأفراد حيث جاءت موافقة لما تتطلبه ممارسات الأفراد في اطار ثقافة الجودة الشاملة.

وبالتالي فإن الفرضية التي مفادها: "يساهم نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تأسيس لثقافة الجودة" محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة: تؤدي القيادة دور فعال في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين القيادة وثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات محل الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 4-24: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة وثقافة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0,917	0,307		2,99	0,003	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
القيادة	0,72	0,082	0,650	8,87	0,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)		78,82				
المعنوية (Sig)		0.00				
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)		0,42				
معامل الارتباط المتعدد (R)		0,65				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين **القيادة وثقافة الجودة الشاملة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(78.82) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير واحد مُفَسِّر من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(القيادة)** على المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.42)، والتي تدلّ على أن (42%) من التباين في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(القيادة)**، والنسبة المتبقية (58%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.65) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير **القيادة** على **ثقافة الجودة الشاملة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **للقيادة** تُقدر بـــ(08.87) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **ثقافة الجودة الشاملة**، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(القيادة)** يقابل تغير بـــ(0.72) في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**.

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **ثقافة الجودة الشاملة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(02.99) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **ثقافة الجودة الشاملة** وبدرجة قوية جدا.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **ثقافة الجودة الشاملة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

وللتحقق من مدى وجودة علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد قيادة الجودة مع ثقافة الجودة الشاملة مجتمعة، سنقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بين ثقافة الجودة الشاملة كمتغير تابع وأبعاد قيادة الجودة كمتغيرات مستقلة.

جدول رقم 4-25: نتائج اختبار الانحدار الخطي متعدد بين أبعاد القيادة وثقافة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار"T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1,52	0,24		6,22	0,000	دال (تؤثر ايجابا وبدرجة كبيرة جدا)
الرؤية	-,042	,079	-,056	-0,53	0,591	غير دال (لا تؤثر)
بناء وعيش قيم الجودة	0,35	0,09	0,39	3,91	0,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية)
قيادة التحسين المستمر	0,28	0,07	0,40	3,78	0,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)		31,59				
المعنوية (Sig)		0.00				
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)		0,47				
معامل الارتباط المتعدد (R)		0,68				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين **أبعاد القيادة و ثقافة الجودة الشاملة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(31.60) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)** على المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.47)، والتي تدلّ على أن (47%) من التباين في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)**، والنسبة المتبقية (53%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.68) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير القيادة على **ثقافة الجودة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **لقيادة التحسين المستمر** تُقدر بـــ(03.78) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **ثقافة الجودة**

الشاملة فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(قيادة التحسين المستمر)** يقابل تغير بـــ(0.28) في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**.

وقدرت قيمة "T" **لبناء وعيش قيم الجودة** تُقدر بـــ(03.91) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **ثقافة الجودة الشاملة** فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(بناء وعيش قيم الجودة)** يقابل تغير بـــ(0.35) في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**.، أما قيمة "T" **للرؤية** تُقدر بـــ(0.53) وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.59)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على **ثقافة الجودة الشاملة**.

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **ثقافة الجودة الشاملة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(06.22) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **ثقافة الجودة الشاملة** إيجابا وبدرجة قوية جدا.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **أبعاد القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **ثقافة الجودة الشاملة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية ولكن بدرجات متفاوتة، فننجد **قيادة التحسين المستمر** تؤثر عليها إيجابا وبدرجة قوية جدا في حين تؤثر عليها **بناء وعيش قيم الجودة** إيجابا وبدرجة قوية، أما **الرؤية** فتأثيرها غير معنوي.

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية تبعا لعناصر ثقافة الجودة الشاملة وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تضمنت الفرضية ما يلي: لقيادة الجودة دور فعال في بناء مقومات ثقافة الجودة الشاملة.

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين القيادة كمتغير مستقل ومقومات ثقافة الجودة، وتم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم 4-26: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة ومقومات ثقافة الجودة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1,11	0,23		4,75	,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
القيادة	0,72	0,06	0,72	10,83	,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)		117,35				
المعنوية (Sig)		0.00				
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)		0,521				
معامل الارتباط المتعدد (R)		0,722				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين **القيادة ومقومات ثقافة الجودة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(117.36) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير واحد مُفَسِّر من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)**، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(القيادة)** على المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.521)، والتي تدلّ على أن (52,1%) من التباين في المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(القيادة)**، والنسبة المتبقية (47,9%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.72) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير **القيادة** على **مقومات ثقافة الجودة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **للقيادة** تُقدر بـــ(10.83) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **مقومات ثقافة الجودة**، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(القيادة)** يقابله تغير بـــ(0.72) في المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)**.

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **مقومات ثقافة الجودة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(03.53) وهي دالة بمستوى دلالة

قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **مقومات ثقافة الجودة** إيجابا وبدرجة قوية جدا.

و بصفة عامة يمكن القول بأن **القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **مقومات ثقافة الجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

وللتحقق من مدى وجودة علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد قيادة الجودة مع مقومات ثقافة الجودة مجتمعة، سنقوم باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد بين مقومات ثقافة الجودة الشاملة كمتغير تابع وأبعاد قيادة الجودة كمتغيرات مستقلة

جدول رقم 4-27: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة ومقومات ثقافة الجودة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	,983	,249		3,954	,000	دال (تؤثر ايجابا وبدرجة كبيرة جدا)
الرؤية	,022	,080	,025	,271	,787	غير دال (لا تؤثر)
بناء وعيـــش قيم الجـــودة	,195	,093	,190	2,098	,038	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية)
قيـــادة التحسين المستمر	,476	,077	,595	6,147	,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)		46,407				
المعنوية (Sig)		0.00				
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)		0.57				
معامل الارتباط المتعدد (R)		0.75				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد القيادة ومقومات ثقافة الجودة يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(46.41) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)** على المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.57)، والتي تدلّ على أن (57%) من التباين في المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)**، والنسبة المتبقية (43%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.75) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير القيادة على **مقومات ثقافة الجودة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **لقيادة التحسين المستمر** تُقدر بـــ(06.14) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **مقومات ثقافة الجودة** فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(قيادة التحسين المستمر)** يقابل تغير بـــ(0.476) في المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة)**.

وقدرت قيمة "T" **لبناء وعيش قيم الجودة** بـــ(02.10) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي على **مقومات ثقافة الجودة** فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(بناء وعيش قيم الجودة)** يقابل تغير بـــ(0.19) في المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة).**، أما قيمة "T" **للرؤية** تُقدر بـــ(0.27) وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.78)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على **مقومات ثقافة الجودة** فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(الرؤية)** يقابل تغير بـــ(0.02) في المتغير التابع **(مقومات ثقافة الجودة).**

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **مقومات ثقافة الجودة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(03.95) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **مقومات ثقافة الجودة** إيجابا وبدرجة قوية جدا.

إذا يمكن القول بأن **أبعاد القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **مقومات ثقافة الجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية ولكن بدرجات متفاوتة، فنجد **قيادة التحسين المستمر** تؤثر عليها إيجابا وبدرجة قوية جدا في حين تؤثر عليها **بناء وعيش قيم الجودة** إيجابا وبدرجة قوية فقط، أما **الرؤية** فتأثيرها غير معنوي.

إذا بصفة عامة يمكن القول أنه وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدرجة تأثير كل عنصر من عناصر القيادة على مقومات ثقافة الجودة، إضافة إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط التي بينت بأن **القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **مقومات ثقافة الجودة** داخل

المؤسسات محل الدراسة الميدانية، وهو ما يعني بأن **لقيادة الجودة دور فعال في بناء مقومات ثقافة الجودة وهو ما يؤكد صحة الفرضية.**

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: جاء نص الفرضية كما يلي: لقيادة الجودة دور فعال في نشر قيم ثقافة الجودة.

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين القيادة كمتغير مستقل ومقومات ثقافة الجودة، وتم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم 4-28: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة وقيم ثقافة الجودة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	2,10	0,28		7,528	,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
القيادة	0,38	0,07	0,46	5,458	,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)		29,78				
المعنوية (Sig)		0.00				
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)		0,216				
معامل الارتباط المتعدد (R)		0,46				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين **القيادة وقيم ثقافة الجودة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(29,78) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير واحد مُفَسِّر من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(القيادة)** على المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.21)، والتي تدلّ على أن (21%) من التباين في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(القيادة)**، والنسبة المتبقية (79%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.46) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير **القيادة** على **ثقافة الجودة الشاملة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **للقيادة** تُقدر بـــ(05.45) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **ثقافة الجودة الشاملة**، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(القيادة)** يقابل تغير بـــ(0.38) في المتغير التابع **(ثقافة الجودة الشاملة)**. ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **ثقافة الجودة الشاملة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(07.52) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **ثقافة الجودة الشاملة** وبدرجة قوية جدا.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **قيم ثقافة الجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية. وللتحقق من مدى وجودة علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد قيادة الجودة مع قيم ثقافة الجودة مجتمعة. سنقوم باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد بين قيم ثقافة الجودة الشاملة كمتغير تابع وأبعاد قيادة الجودة كمتغيرات مستقلة

جدول رقم 4-29: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة وقيم ثقافة الجودة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1,648	0,383		4,308	0,000	دال (تؤثر ايجابا وبدرجة كبيرة جدا)
الرؤية	-,161	0,123	-0 ,157	-1,310	0,193	غير دال (لا تؤثر)
بناء وعيش قيم الجودة	0,519	0,143	0,422	3,633	0,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية)
قيادة التحسين المستمر	0,260	0,119	,271	2,180	0,031	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)	14,127					
المعنوية (Sig)	0.00					
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)	0.286					
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.534					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين **أبعاد القيادة وقيم ثقافة الجودة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(14.127) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)** على المتغير التابع **(قيم ثقافة الجودة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.286)، والتي تدلّ على أن (28.6 %) من التباين في المتغير التابع **(قيم ثقافة الجودة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)**، والنسبة المتبقية (71.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.534) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير القيادة على **قيم ثقافة الجودة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" ل**قيادة التحسين المستمر** تُقدر بـــ(02.18) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **قيم ثقافة الجودة** فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(قيادة التحسين المستمر)** يقابل تغير بـــ(0.26) في المتغير التابع **(قيم ثقافة الجودة)**.

وقدرت قيمة "T" **لبناء وعيش قيم الجودة** تُقدر بـــ(03.63) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي على **قيم ثقافة الجودة** فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(بناء وعيش قيم الجودة)** يقابل تغير بـــ(0.52) في المتغير التابع **(قيم ثقافة الجودة)**.، أما قيمة "T" **للرؤية** تُقدر بـــ(1.31) وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.19)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على قيم **ثقافة الجودة**.

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **قيم ثقافة الجودة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي **العوامل الأخرى السالبة** والمقدرة بـــ(4,30) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **قيم ثقافة الجودة** إيجابا وبدرجة قوية جدا.

إذا يمكن القول أن: **أبعاد القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **قيم ثقافة الجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية ولكن بدرجات متفاوتة، فننجد الرؤية فتأثيرها غير معنوي، في حين قيادة التحسين المستمر تؤثر عليها إيجابا وبدرجة قوية جدا في أما بناء وعيش قيم الجودة حين تؤثر عليها إيجابا وبدرجة قوية.

إذا بصفة عامة وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدرجة تأثير كل عنصر من عناصر القيادة على قيم ثقافة الجودة، إضافة إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط التي بينت بأن **القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على قيم **ثقافة الجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية، وهو ما يعني بأن **لقيادة الجودة دور فعال في نشر قيم ثقافة الجودة وهو ما يؤكد صحة الفرضية.**

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: جاء نص الفرضية كما يلي: لقيادة الجودة دور فعال في تبني الأفراد لسلوك الجودة.

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط بين القيادة كمتغير مستقل ومقومات ثقافة الجودة، وتم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم 4-30: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة سلوك الأفراد للجودة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	2,12	0,30		6,921	0,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
القيادة	0,39	0,08	,426	4,899	0,000	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)	24,00					
المعنوية (Sig)	0.00					
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)	0,18					
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,42					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين **القيادة وسلوك الأفراد للجودة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(117.36) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير واحد مُفَسِّر من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع **(سلوك الأفراد للجودة)**، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(القيادة)** على المتغير التابع **(سلوك الأفراد للجودة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0.52)، والتي تدلّ على أن (52%) من التباين في المتغير التابع **(سلوك الأفراد للجودة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(القيادة)**، والنسبة المتبقية (48%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.42) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير **القيادة** على **سلوك الأفراد للجودة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **للقيادة** تُقدر بـــ(4.90) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **سلوك الأفراد للجودة**، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(القيادة)** يقابل تغير بـــ(0.42) في المتغير التابع **(سلوك الأفراد للجودة)**.

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **سلوك الأفراد للجودة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(06.92) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **سلوك الأفراد للجودة** وبدرجة قوية جدا.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **سلوك الأفراد للجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

وللتحقق من مدى وجودة علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد قيادة الجودة مع سلوك الأفراد للجودة مجتمعة. سنقوم باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد بين سلوك الأفراد للجودة كمتغير تابع وأبعاد قيادة الجودة كمتغيرات مستقلة.

جدول رقم 4-31: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة وسلوك الأفراد للجودة

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار*
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1,948	0,366		5,328	0,000	دال (تؤثر ايجابا وبدرجة كبيرة جدا)
الرؤية	0,012	0,117	0,013	0,103	0,918	غير دال (لا تؤثر)
بناء وعيش قيم الجودة	0,362	0,136	0,326	2,655	,009	دال (تؤثر إيجابا وبدرجة قوية)
قيادة التحسين المستمر	0,132	0,114	0,152	1,159	0,249	غير دال (لا تؤثر)
المعنوية الكلية للنموذج:						
قيمة (F)		9,039				
المعنوية (Sig)		0.00				
القوة التفسيرية للنموذج:						
معامل التحديد (R^2)		0,204				
معامل الارتباط المتعدد (R)		0,451				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (39) ومستوى الخطأ (0,05).

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين **أبعاد القيادة وسلوك الأفراد للجودة** يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـــ(9,039) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)** على المتغير التابع **(سلوك الأفراد للجودة)**.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R^2" المقدرة بـــ(0,204)، والتي تدلّ على أن (20,4 %) من التباين في المتغير التابع **(وسلوك الأفراد للجودة)** يُفَسِرُه المتغير المستقل **(أبعاد القيادة)**، والنسبة المتبقية (79,6 %) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,451) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير القيادة على **وسلوك الأفراد للجودة** في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" **لبناء وعيش قيم الجودة** تُقدر بـــ(02.65) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على **وسلوك الأفراد للجودة**، فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل **(بناء وعيش قيم الجودة)** يقابل تغير بـــ(0.36) في المتغير التابع **(وسلوك الأفراد للجودة)**.

أما قيمة "T" **للرؤية** تُقدر بـــ(0.10) وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.91)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على **وسلوك الأفراد للجودة**، وقدرت قيمة "T" ل**قيادة التحسين المستمر** تُقدر بـــ(01.15) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.25)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على **وسلوك الأفراد للجودة**.

ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى تؤثر على **سلوك الأفراد للجودة** وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ(03.95) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على **سلوك الأفراد للجودة** إيجابا وبدرجة قوية جدا.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **أبعاد القيادة** تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على **سلوك الأفراد للجودة** داخل المؤسسات محل الدراسة الميدانية ولكن بدرجات متفاوتة، فننجد **بناء وعيش قيم الجودة** تؤثر عليها إيجابا وبدرجة قوية جدا في حين **الرؤية** و**قيادة التحسين المستمر** فتأثيرهما غير معنوي. وهو ما يعني بأن **للقيادة دور فعال في تبني الأفراد لسلوك الجودة وهو ما يؤكد صحة الفرضية.**

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرض الى التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي لاستبيان موضوع الدراسة، وتحليل النتائج المتحصل عليها من البيانات المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تم تحديد الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، من حيث المنصب الوظيفي والمستوى الاداري، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتحديد التكرارات والنسب المئوية لكل فئة والتعليق على النتائج، ثم عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان بعد الحصول على التكرارات والنسب لكل عبارة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فتحديد مجال كل عبارة على سلم ليكرت المعتمد في تصنيف الاستبيان وصولا إلى تحديد اتجاهات المستجوبين وتحليل النتائج. كما تم مناقشة الفرضيات واختبارها باستعمال معامل الانحدار البسيط والمتعدد بين أبعاد القيادة وعناصر ثقافة الجودة الشاملة، وتحديد مدى الارتباط الموجود بين القيادة وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، والتي تمكننا من الوصول إلى الاجابة على اشكالية الموضوع التي نعرضها في الخاتمة العامة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تمحور موضوع هذا البحث حول إشكالية القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تناولنا الموضوع عبر ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي للأجل المعالجة المناسبة للإشكالية، فالجزء النظري حاولنا من خلاله الالمام بالأساس النظري للموضوع، فتم تخصيص الفصل الأول للإطار المفاهيمي لطبيعة القيادة ومكانتها في التنظيم والذي شمل كل من الجدل الفكري حول مفهومها وكذا طبيعتها عبر مراحل الفكر الإداري وصولا إلى نظرياتها دون اهمال دورها وأهميتها في التنظيم، أما الفصل الثاني فقد حاولنا من خلاله تسليط الضوء على استراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة في التنظيم انطلاقا من مفهوم الجودة واستراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات عند كبار رواد الجودة دون اهمال عمليات إدارة الجودة الشاملة في اطار نظام الجودة، وقد ختمنا هذا الفصل بالتعرض لأدوات الجودة التي يتم استعمالها في الجانب العملي والتقني وكذا المعايير والشهادات العالمية للجودة. اما الفصل الثالث فتم فيه تدعيم القاعدة النظرية للدراسة من خلال التركيز على القيادة وكيفية القيام بالتغيير للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على ثقافة المؤسسة انطلاقا من مفهومها وعناصرها ثم القيادة والتغيير من خلال فعاليتها في التغيير الثقافي وصولا إلى ثقافة الجودة، والأدوار التي يقوم بها القادة في اطار علاقة السلوك القيادي بثقافة الجودة.

أما الفصل التطبيقي فقد تم فيه اسقاط الجانب النظري للدراسة على حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عينة من المؤسسات حيث وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى نتائج تم من خلالها معالجة فرضيات الدراسة، ومن ثم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسات محل الدراسة، وختاما قمنا بتقديم مواضيع اشكاليات يمكن أن تكون محل لآفاق بحث مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة

1- الفرضية الأولى: والتي مفادها " تتبنى القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات قيادة الجودة".

- بينت النتائج أن القيادة في المؤسسات محل الدراسة شيدت لرؤية ذات خصائص تتماشى مع متطلبات مدخل الجودة الشاملة. حيث جاءت آراء المبحوثين في اتجاه ايجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الرؤية 3.62 وهو يقع في فئة موافق بشدة، وهو ما يعني في الأساس أن محور الرؤية يتعلق بالتركيز على الزبون، إلا أن تسجيل عدم الاشراك الواسع في أعدادها من طرف الأفراد يجعل من الصعب تبني والالتزام بقيمها.
- تبين بأن مستوى أداء القيادة في بناء وعيش قيم الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية كان مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.64 وهو يقع ضمن فئة موافق بشدة، وهو ما يعني بأن المبحوثين يؤيدون سلوكيات القادة في المؤسسات محل الدراسة ذات العلاقة ببناء وعيش قيم الجودة، وهذا ما يترجم ان لدى القادة اعتقاد راسخ بقيم الجودة بالتركيز على الزبائن كما تم بنائها في الرؤية، والعمل على الترويج لها من خلال أسلوب نماذج الدور والمثل الأعلى للآخرين، إلا أن تركيزهم وأهتمامهم على الزبون الخارجي كان بدرجة أقل من افراد المؤسسة تعبر عن تباين في الفعل مع ما يروج له.
- بينت النتائج أن اجابات المبحوثين جاءت في اتجاه ايجابي حول قيادة التحسين المستمر حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وهو يقع ضمن فئة موافق بشدة، أي أن سلوكيات القادة اتجاه معيار التحسين المستمر الدائم تترجم بأن القيادة في المؤسسة تقود بنفسها التحسين المستمر اضافة إلى تشجيعها له، وهو ما يعني بأن القادة في المؤسسة وخاصة الادارة الوسطى يؤدون دور وجهود نشطة لإيجاد طرق لتأدية الأعمال بصورة أفضل وبشكل

مستمر، وهذا ما لاحظناه أيضا خلال تواجدنا في المؤسسات حيث الاجتماعات تنعقد بشكل مكثف خلال أيام العمل في مختلف الاقسام، كما لاحظنا خروج المشرفين من المكاتب لزيارة للوحدات الإنتاجية.

- أظهرت النتائج أن كل أبعاد القيادة للجودة جاءت في فئة موافق بشدة وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي جاء في فئة موافق بشدة بقيمة 3.61، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى حيث تتبنى القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متطلبات قيادة الجودة.

2- **الفرضية الثانية:** يساهم نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تأسيس لثقافة الجودة.

- تبين أن آراء المبحوثين جاءت ايجابية حول تقييمهم لمستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 وهو ضمن فئة موافق بشدة وهو ما يعني بأن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على العناصر والشروط التي تقوم عليها الجودة الشاملة.

- اظهرت النتائج بأن تقييم المبحوثين لمستوى قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.88 حيث ينتمي إلى فئة موافق بشدة، وهو ما يعبر عن تبني كبيرة للأفراد لمختلف أبعاد القيم المرتبطة بثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، مما يعني بأن المؤسسات تتضمن العناصر الثقافية اللازمة للحفاظ على بيئة تحسين الجودة، إلا أن وجود هذه القيم في المؤسسات لا يعني وجود لثقافة الجودة حتى تتوافق مع ثقافة المؤسسات محل الدراسة.

- أما عن سلوك الأفراد في المؤسسات محل الدراسة فقد بينت النتائج بأن سلوكات الأفراد ذات الإهتمام بالجودة موافقة مع ما تتطلبه الجودة وما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي 3.78 الذي يقع ضمن فئة موافق بشدة، وهو ما يعني بأن الأفراد في المؤسسات محل الدراسة يؤيدون ويقلدون لسلوكيات المرؤوسين المتعلقة بالجودة بدرجة كبيرة.
- أظهرت النتائج بأن جميع أبعاد ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة جاءت في اتجاهات ايجابية بمتوسط حسابي قدره 3.71 بموافق بشدة، أي أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى مقومات وعناصر ثقافة الجودة بدرجة قوية، كما أن القيم جاءت ذات الإهتمام بالجودة بدرجة عالية، وهو ما ترجمته سلوكيات الأفراد حيث جاءت موافقة لما تتطلبه ممارسات الأفراد في اطار ثقافة الجودة الشاملة، أي أن المبحوثين يؤيدون جميع عبارات هذا المحور وهو ما يثبت الفرضية الثانية التي مفادها يساهم نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تأسيس لثقافة الجودة.

3- **الفرضية الثالثة:** تؤدي القيادة دور فعال في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة "T" للرؤية قدرت بـــ0.53 وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.59، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على ثقافة الجودة الشاملة.
- بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة "T" لبناء وعيش قيم الجودة قدرت بـــ03.91 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.00، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على ثقافة الجودة الشاملة.

- أظهرت النتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة "T" لقيادة التحسين المستمر تُقدر بـــ03.78 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.00، وهو ما يؤكد تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على ثقافة الجودة الشاملة.
- وجود عوامل أخرى تؤثر على ثقافة الجودة الشاملة وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ06.22 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.00، مما يَدُّل على تأثيرها على ثقافة الجودة الشاملة إيجابا وبدرجة قوية جدا.
- هناك ارتباط "R" إيجابي بين القيادة وثقافة الجودة الشاملة بلغت قيمته 65.0% يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، أي أن لقادة الجودة دور فعال في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

4- **الفرضية الفرعية الأولى:** تضمنت الفرضية ما يلي: لقادة الجودة دور فعال في بناء مقومات ثقافة الجودة الشاملة.

- أثبت النتائج وجود دلالة إحصائية لتأثير لقيادة التحسين المستمر على مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، حيث أن قيمة "T" تُقدر بـــ06.14 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.00، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على مقومات ثقافة الجودة.
- كما قدرت قيمة "T" لبناء وعيش قيم الجودة بـــ02.10 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.03 وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي على مقومات ثقافة الجودة.
- أما قيمة "T" للرؤية فقدرت بـــ0.27 وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.78، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على مقومات ثقافة.

- بينت النتائج أن قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ03.95 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.00، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على مقومات ثقافة الجودة إيجابا وبدرجة قوية جدا.
- أظهرت النتائج أن معامل الارتباط "R" بين القيادة ومقومات ثقافة الجودة بلغت قيمته 72% يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين أبعاد القيادة ومقومات ثقافة الجودة، وهو ما يعني بأن لقادة الجودة دور فعال في بناء مقومات ثقافة الجودة وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة.

5- **الفرضية الفرعية الثانية:** جاء نص الفرضية كما يلي: لقادة الجودة دور فعال في نشر قيم ثقافة الجودة.

- أثبت نتائج تحليل الانحدار لقيادة التحسين المستمر وقيم ثقافة الجودة أن قيمة "T" تُقدر بـــ02.18 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.00، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على قيم ثقافة الجودة.
- قدرت قيمة "T" لبناء وعيش قيم الجودة بـــ03.63 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.03 وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي على قيم ثقافة الجودة.
- أما قيمة "T" للرؤية فقدرت بـــ1.31 وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.19، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على قيم ثقافة الجودة.
- أكدت النتائج وجود عوامل أخرى تؤثر على قيم ثقافة الجودة وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ4.30 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.00، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على قيم ثقافة الجودة إيجابا وبدرجة قوية جدا.

- كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته 46% يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة معنوية بين القيادة وقيم ثقافة الجودة وهو ما يعني أن لقادة الجودة دور فعال في نشر قيم ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

6- الفرضية الفرعية الثالثة: جاء نص الفرضية كما يلي: لقادة الجودة دور فعال في تبني الأفراد لسلوك الجودة.

- أظهرت النتائج أن قيمة "T" للرؤية تُقدر بـــ0.10 وهي غير دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.91 وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على وسلوك الأفراد للجودة.
- أثبت اختبار المعنوية وجود دلالة إحصائية لتأثير بعد بناء وعيش قيم الجودة على سلوك الأفراد للجودة، حيث أن قيمة "T" لبناء وعيش قيم الجودة تُقدر بـــ02.65 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.03، وهو ما يؤكد على تأثيرها المعنوي والإيجابي القوي جدا على وسلوك الأفراد للجودة.
- أما قيمة "T" لقيادة التحسين المستمر تُقدر بـــ01.15 وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره 0.25، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على وسلوك الأفراد للجودة.
- تبين وجود عوامل أخرى تؤثر على سلوك الأفراد للجودة وهو ما تؤكِّده دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى السالبة والمقدرة بـــ03.95 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.00، مما يَدُّل على وجود عوامل أخرى تُؤثر أيضا على سلوك الأفراد للجودة إيجابا وبدرجة قوية جدا.
- أظهرت النتائج أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته 42% يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة للجودة وسلوك الأفراد للجودة وهو ما يعني أن لقادة دور فعال في تبني الأفراد لسلوك الجودة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

وعليه يمكن **مقارنة النتائج المحصل عليها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مع الدراسات السابقة** التي اعتمدنا عليها كما يلي:

- بينت النتائج أن مستوى تبني أبعاد القيادة في المؤسسات محل الدراسة في ظل الجودة من الرؤية وبناء وعيش قيم الجودة وقيادة التحسين المستمر جاءت مرتفعة، وهو ما يترجم إيجابية السلوك القيادي المرغوب فيه وهو ما يتفق بشكل عام مع العديد من الدراسات، وهذا ما يفسره نموذج يوكل Yukl(2002) المذكور في الجانب النظري حول السلوك القيادي الذي صنفه إلى ثلاثة أبعاد مرتكز على المهمة والعلاقات والتغيير، ومن هذه السلوكيات تقديم القائد لرؤية لتحريك المشاعر، وأنه يقوم بتفسير الأحداث بهدف شرح الحاجة الملحة للتغيير وتمكين الآخرين من تنفيذه، ودراسة المنافسين للحصول على أفكار للقيام بالتحسين المستمر المطلوب، كما اتفقت مع دراسة السامرائي(2012) التي خلصت إلى أهمية الدعم المقدم من قبل القيادة العليا للعاملين وكذلك الدور الكبير لمشاركة العاملين في صنع القرار والاهتمام بتدريبهم والاهتمام بالعملية التحسين المستمر، ويتفق كذلك مع نتائج دراسة المسعود (2014) والتي كشفت عن مدى مرتفع لإدراك أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة في بنك البركة الجزائري، كما تتفق جزئيا مع دراسة بولجنيب (2018) التي خلصت إلى تحديد السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بناءا على درجة أهميتها انطلاقا بالسمات العقلية ثم السمات الاجتماعية والسمات الجسمية وصولا إلى السمات الانفعالية.
- أظهرت النتائج أن أبعاد ثقافة الجودة الشاملة (مقومات، قيم، سلوك) في المؤسسات محل الدراسة جاءت في اتجاهات إيجابية، وهو ما ترجمته سلوكيات الأفراد حيث جاءت موافقة لما تتطلبه ممارسات الأفراد في اطار ثقافة الجودة الشاملة، حيث اتفقت النتائج بنسبة أقل مع

دراسة رحاب التاج(2007) التي خلصت نتائجها إلى ضعف التركيز على الجودة بصفة مؤقتة وضعف الثقافة التنظيمية الموجودة الداعمة للجودة الشاملة في الهيئة القومية للكهرباء بالسودان، كما اتفقت الدراسة كذلك بنسبة أقل مع دراسة بوزيان(2017) التي خلصت بأن تطبيق عناصر ثقافة الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة أوصت على اثرها بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية R بلغ 65% بين أبعاد القيادة وأبعاد ثقافة الجودة الشاملة وهو ما يوكد صحة الفرضية التي مفادها أن للقيادة دور فعال في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وهذا ما يتفق مع الكثير من الدراسات بصفة جزئية في بعدها المتعلق بعناصر ومقومات الجودة وليس ثقافة الجودة، فقد اتفقت في ذلك مع دراسة السامرائي(2012) وخلصت الدراسة إلى أهمية الدعم المقدم من قبل القيادة العليا للعاملين من أجل تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، كما اتفقت مع دراسة Serafimovis & Ristova (2006) حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك دور وتأثير كبير للقيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن تطبيقها في المؤسسة يعتمد على مدى قدرة الإدارة العليا والدوافع التي تحفزها على تطبيق هذه المبادئ، وانطبق هذا مع نتائج دراسة Patanjalt (2013) التي جاءت في مؤسسات التعليم العالي، وقد بينت الدراسة أن هناك دور مهم للقيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومن أبرز الملامح المهمة هو تدريب العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في صنع القرار من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما دراسة Thaddeus & al (2008) فقد اتفقت معها حيث اهتمت هذه الدراسة بالتزام الإدارة العليا بتمكين العاملين لتطبيق ادرة الجودة الشاملة باعتبارها أهم مبادى إدارة الجودة الشاملة،

انطلاقا من دورها في تهيئة مناخ تنظيمي لتنفيذ الجودة الشاملة التي تتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى إظهار دور التزام الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة ورضا الزبون من خلال مهام كبار القيادات الإدارية.

واجمالا فإن **النتائج المتوصل اليها في المؤسسات محل الدراسة** أثبتت صحة كل فرضيات الدراسة، وهو ما مكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع حول علاقة القيادة في اطار الجودة ببناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة وعناصر ثقافة الجودة الشاملة والذي مكن من الإجابة على إشكالية الدراسة، ومن ثم يمكن تأكيد بأن للقيادة دور فاعل في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة بالرغم من تسجيل بعض التناقض والغموض في إجابات المستجوبين في بعض عناصر القيادة وثقافة الجودة، حيث كانت نتائج الاتصال في جميع المستويات بصفة فعالة والمعلومة متاحة للجميع وأن سلوكيات القادة المهتمة بالعلاقات بالعاملين أكثر من الزبائن حيث أن قوة ونفوذ العاملين على القادة أكبر من نفوذ الزبائن، ومع ذلك لم يتم اشراك المعلومة حول الزبائن وحجبها عن العاملين وهو ما يؤثر على سمعة القادة، كما سجلنا غموض حول فكرة الزبون الداخلي لدى المستجوبين، ومن تم فإن النتائج المتوصل اليها وان كانت إيجابية فإنها تتطلب استمرارية هذه النتائج وهذا الدور بصفة مستمرة للقيام بالتحسينات حيث ثقافة الجودة الشاملة برنامج على المدى الطويل، وهو ما يعد تحدي للقادة في المؤسسات محل الدراسة يجب أن ترفعه.

وبناء على ذلك يمكن **الوصول إلى النتائج التالية:**

- القيادة هي عملية التأثير الإيجابي في العاملين للوصول بهم إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل.

- فلسفة إدارة الجودة الشاملة قائمة على التركيز على الزبون الداخلي والخارجي من خلال تلبية متطلباته عن طريق الجودة بالتركيز على مبدأ التحسين المستمر.
- القيادة في اطار الجودة تنطوي على سلوك تشييد لرؤية متضمنة الجودة وبناء وعيش قيم الجودة كما تقود التحسين المستمر.
- ثقافة الجودة الشاملة تمثل عمل استراتيجي لتغيير جدري من خلال احداث تغيير ثقافي طويل الأجل لغرس قيم وتغيير سلوكيات قائمة على التحسين المستمر الذي ليس له نهاية في ظل المنافسة.
- شيدت الرؤية في المؤسسات محل الدراسة حول بعد الجودة وتركيزها على الزبائن، ولكن اشراك العاملين ذوي مواهب في وضع تصورات لإعدادها كان بدرجة أقل.
- سلوك القادة في المؤسسات محل الدراسة ذات العلاقة ببناء وعيش قيم الجودة كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا، حيث كان تركيز القادة على السلوكيات المهتمة بالتغيير والسلوكيات المهتمة بالعلاقات بشكل كبير أكبر من الاهتمام بسلوك المهمة، وهو ما يعني بأن وضعية المؤسسات محل الدراسة في مرحلة التغيير والتحول الى ثقافة الجودة الشاملة.
- سلوكيات القادة اتجاه معيار التحسين المستمر الدائم في برنامج الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة ايجابية ومرتفع جدا، فقد جاءت ممارسات المسؤولين لقيادة التحسين المستمر ايجابية وفي صميم تبني القيادة للتحسين المستمر وقيادته.
- جاء مستوى مقومات ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية ايجابيا، حيث سجلت المؤسسات محل الدراسة مبادئ المشاركة في اتخاذ القرار وتقدير العاملين وروح الفريق والعمل الجماعي اضافة إلى وجود اتصالات فعالة والتركيز على المستفيد بشكل كبير في اطار الجودة الشاملة.

- هناك درجة تبني كبيرة لمختلف أبعاد القيم المرتبطة بثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة حيث مستوى قيم ثقافة الجودة كبعد من أبعاد القيادة مرتفع جدا.
- إن سلوكيات الأفراد ذات الاهتمام ببعد الجودة في المؤسسات محل الدراسة كانت ايجابية حيث أن مستوى سلوك الأفراد للجودة كبعد من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة مرتفع جدا وانعكست اجمالا في تقليد الأفراد للقادة في كثير من السلوكيات المرتبطة بالجودة بدرجة كبيرة من أجل الجودة والبحث عن التميز.
- إن تركيز القادة في المؤسسات على العملاء الداخليين أكبر من العملاء الخارجيين يجعل الافراد في موضع حساسية اتجاه التزام القيادة بشكل سطحي لقيم الجودة المعلن عنها.
- ان عدم الفهم الكامل للجودة والميل إلى تقليد نماذج الآخرين فقط ينتج عنه صعوبة للمؤسسة في تبني ثقافة الجودة الشاملة حيث لكل مؤسسة نموذج للجودة يتوافق مع ثقافتها.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة ومقومات ثقافة الجودة الشاملة.
- هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين القيادة وقيم ثقافة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة وسلوك الأفراد للجودة.
- إن علاقة الارتباط بين القيادة وثقافة الجودة الشاملة ايجابية وقوية حيث تأثير القيادة في عملية بناء ونشر ثقافة الجودة كبير.
- النتائج الايجابية للقيادة للجودة وثقافة الجودة الشاملة انعكست في حصول المؤسسات محل الدراسة على مكانة متقدمة في الجودة وعلى استمرارها في السوق وتكيفها مع البيئة الحالية.
- يستخلص مما سبق بأن دور القيادة في عملية بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أكبر من دورها في نشر لثقافة الجودة الشاملة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

على ضوء النتائج النظرية والتطبيقية ولأجل الوصول إلى تحقيق ثقافة الجودة الشاملة انطلاقا من عمل قيادي للجودة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة التزام القيادة باستمرارية تبني وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى الوصول إلى ترسيخها لدى جميع العاملين والزبائن.
- مساهمة القيادة بالسلوكيات الإيجابية باعتبارهم القدوة داخل المؤسسات وتغيير نظرتهم إلى العاملين من مرؤوسين إلى زبائن و موردين في نفس الوقت في اطار المؤسسة نظام متكامل للجودة.
- على القادة في المؤسسات الالتزام بالصراحة والثقة والمراجعة المستمرة لسلوكهم بناء على ما يتلقونه من معلومات مرتدة من العاملون.
- إعادة النظر في سياسة التركيز على الزبون من خلال إعادة تقييم جودة العلاقة التي تربط المؤسسات بزبائنها وجعلها ملائمة لمتطلبات ثقافة الجودة.
- تنمية العلاقات بين فرق العمل وجعل الأهداف المشتركة غير تنافسية بينهم للتقليل من ممارسات حجب المعلومة التي تخدم الآخرين أو الإساءة إلى سمعتهم لدى الرؤساء.
- زيادة اهتمام القيادة بالتحسين المستمر لتطوير الأداء بإعطائها دفعة قوية عن طريق حشد الهمم وتغيير سلوك لتأسيس ثقافة التحسين المستمر.
- تمكين العاملين أكثر من خلال اجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بتقليص المستويات الإدارية وزيادة اللامركزية.
- تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لنشر ثقافة الجودة الشاملة عن طريق سياسة إعلامية مكثفة لنشر أفكار الجودة باستعمال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال وعقد دورات تدريبية.

ثالثا: آفاق الدراسة

بعد دراستنا لكل من القيادة وثقافة الجودة الشاملة يمكننا اقتراح المواضيع التالية كمشاريع بحث علمية مستقبلية:

- نظام التقدير لدى القيادة وأثره على تعديل السلوك الجماعي.
- التزام العاملين بالتعلم واثره على تحقيق ثقافة الجودة الشاملة.
- دور التحسين المستمر في تعديل سلوك فرق الجودة.
- دور التنظيمات العمالية كشريك في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

هذا وختاما نرجو أن نكون قد وفقمنا في الاختيار الصائب للموضوع والمنهج وشكل معالجته، وأن نكون قد ساهمنا به كقيمة مضافة بمعالجة دور القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة والمؤسسات محل الدراسة خاصة، وفي المكتبة الجزائرية وتخصص إدارة الاعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: بالغة العربية

1. الكتب:

1- أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار حميثرا للنشر، (2018)

2- أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار حميثرا للنشر، (2018)

3- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2007)

4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، القاهرة، دار المؤلف، (2000)

5- أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية " تدريبات وأنشطة "، ط 1. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، (1997)

6- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2008)

7- بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل" التسعينات وما بعدها". ترجمة ص. بطرس. القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995)

8- توفيق عبد المحسن، مراقبة الجودة " مدخل إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000 ". القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، (2002)

9- جمال الدين ابن منظور أبو الفضل: لسان العرب، الطبعة1، المجلد 12، بيروت: دار صادر. 2000.

10- جمال الدين ابن منظور أبو الفضل، الجزء التاسع، بيروت، دار احياء التراث العربي، (1998)

11- جمال الدين ابن منظور أبو الفضل، الجزء التاسع، بيروت، دار احياء التراث العربي، (1998)

12- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة. الجزائر، دار هوم للطباعة والنشر، (2005)

13- جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب. مادة جود. دار الحديث، (1423هـ)

14- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة". الإسكندرية، الدار الجامعية، (2001)

15- جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة "الإدارة والتنظيم والاستراتيجية". ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ، (2009)

16- حسين حريم، السلوك التنظيمي" سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، ط3، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2009)

17- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، (1997)

18- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2010)

19- خضير كاظم حمود، منير الشيخ روان، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، عمان، (2010)

20- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2000)

21- دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، استراتيجية التغيير، القاهرة، دار الفجر، (1999)

22- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية. عمان، دار اليازوري العلمية. (2005)

23- رعد حسن الصرن، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، ط1، دمشق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، (2001)

24- رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال "دراسة لـــ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها". ط1. دمشق، دار الرضا للنشر.(2004)

25- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري، (2008)

26- روبنسون دانا، روبنسون جيمس، التغيير "أدوات تحويل الأفكار الى نتائج"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (1998)

27- ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الكريم عقول. السعودية، مكتبة جرير، (1999)

28- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2011)

29- سامي فياض سمير العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. الرياض، معهد الإدارة العامة، (2009)

30- سليمان مأمون الدرادكة، شلبي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، (2002)

31- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيات، إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات في الصناعة والتعليم ". ط1. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2015)

32- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية،(2002)

33- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (1998)

34- سيد عبد الحميد مرسي، كلكم راع. ط1. القاهرة، مكتبة وهبة، (1993)

35- شاكر أحمد صالح، خالد محمد الصريمي، الجودة الشاملة "نشأتها –تطورها–أساليبها". ط1. عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، (2015)

36- عادل حسب، عبد المنعم فوزي، الإدارة العامة. الإسكندرية، دار المعارف، (1963)

37- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي. عمان، اليازوري للنشر والتوزيع، (2010)

38- عبد الشافي محمد أبو العينين، القيادة الإدارية في الإسلام. ط1. القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.(1996)

39- عبد الفتاح دياب حسين، طريقك للإدارة الفعالة. القاهرة. المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، (1998)

40- عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمشروعات التشييد. ط1. القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، (2001)

41- علي السلمي، ادارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر الانترنت. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، (2002)

42- عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد. القاهرة، دار السماح، (2000)

43- عمر عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2001)

44- عمر عقيلي، قيس المومني، نظرية المنظمة، الأردن، مؤسسة زهران، (1994)

45- فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2009)

46- فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2010)

47- فتح الباري، شرح صحيح البخاري للحافظ ابن حجر العسقلاني، الطبعة 1 المصححة الأطرف، بيروت،(2000)

48- فرانسيس ماهوني، كارل جى ثور، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، ثلاثية إدارة الجودة، (2008)

49- فريد النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الطبعة الأولى. الإسكندرية، الدار الجامعية، (2009)

50- فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير. الطبعة الأولى. الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، (2015)

51- فليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2007)

52- فيليب أتكنسون، إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبدالفتاح النعماني، مراجعة عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية لإدارة، (1996)

53- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح. الإدارة الاستراتيجية. ط1. القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2008)

54- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (2005)

55- كمال بربر: الاتجاهات الحديثة في الادارة و تحديات المديرين. ط1. لبنان، دار المنهل. (2006)

56- كنعان نواف، القـــيادة الإدارية، الطبعة الأولى. الأردن، دار الثقافة، (2007)

57- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو9000. ط1، عمان، دار الراية للنشر، (2010)

58- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات". ط2. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2006)

59- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير "أساسيات وظائف وتقنيات"، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، (1995)

60- محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. ط1. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. (2009)

61- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة "مفاهيم وتطبيقات ". ط1. عمان، اثراء للنشر والتوزيع، (2008)

62- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الرابعة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، (2003)

63- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي " بحوث عربية وعالمية ". بيروت، دار النهضة العربية، (1985)

64- محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.ط1. عمان دار وائل للنشر، (2008)

65- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل، (2003)

66- مدحت أبو النصر، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2008)

67- مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول (ص)، الجزائر، دار هومة، (2003)

68- مصطفى ابراهيم وآخرون، المعجم الوسيط. القاهرة، مكتبة الشروق الدولية. (2004)

69- مصطفى ابراهيم، المعجم الوسيط. اسطنبول، دار الدعوة. (1989)

70- مصطفى كمال السيد طايل، معايير الجودة الشاملة " الإدارة-الإحصاء-الاقتصاد". الطبعة الأولى. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2013)

71- مصطفى كمال السيد طايل، معايير الجودة الشاملة " الإدارة-الإحصاء-الاقتصاد". الطبعة الأولى. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2013)

72- المعجم الوسيط، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية القاهرة، (1997)

73- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة". ط1، عمان، دار وائل للنشر، (2000)

74- ناجي سلطان، مظاهر الحضارة اليمنية القديمة، مجلة آفاق عربية، العدد 2، بغداد.

75- ناصر جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 3، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، (2013)

76- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2011)

77- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة" مفاهيم وأسس وتطبيقات"، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، (2011)

78- نينا جاكوب، إدارة المؤسسات متعددة الثقافات. ترجمة علا أحمد إصلاح. الطبعة الأولى. القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2008)

79- هند رشدى، كيف تكون قائدا ناجحا. القاهرة، دار الخلود للنشر والتوزيع، (2011)

80- يورك برس، فن القيادة الإدارية. سلسلة المتميزون الإداريون، ط1. بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، (2005)

81- يوسف حجيم الطائي وأخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2009)

82- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2006)

2. الأطروحات والمذكرات

83- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2009/2008)

84- جلال الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة، جامعة الملك عبد العزيز، (2000)

85- حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة، (2016)

86- ريم رمضان، ادارة التغيير في التطوير التنظيمي. أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، (2005)

87- شتاحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير–جامعة الجزائر3، (2011)

88- علي احمد ثاني بن عبود، إدارة الجودة الشاملة "مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، (2003)

89- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مركب الملح الوطاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2015–2016)

90- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، (2007)

4. المجلات والدوريات

91- ناجي سلطان، مظاهر الحضارة اليمنية القديمة، مجلة آفاق عربية، العدد 2، بغداد.

92- حريم حسينو الساعد رشاد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد2، العدد2 نيسان، الأردن، (2006)

93- نوال بوعلاق، يحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد11/(2014)

ثانيا باللغة الاجنبية:

Articles:

94- Alfred DuPont, Jr. Chandler, Strategy and Structure Charters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, (1962)

95- Barry Armandi, Jeannette Oppedisano, Herbert Sherman Leadership theory and practice: a ”Case” in point, Management Decision, Vol 41/10 New York (2003)

96- Beaupre .D, Nadeau .M, la qualité dans les entreprises de service, les presses Interuniversitaires, Québec, et les 2 continents, Casablanca, (1995)

97- Bolden. R.et autres, A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies University of Exeter United Kingdom: June (2003)

98- Brian J. Hoffman et autres, Great man or great myth? A quantitative review of the Relationship between Individual differences and leader effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology. N 84. The British Psychological Society. (2011)

99- D. Scott Derue et Autre, Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Personnel Psychology. N64. Malden. USA, (2011)

100- Dean. J, D. Brown, Management theory and total quality: Improving Research and practice though theory Management, Academy of Management Review, Vol. 09, No.03. (1993)

101- Edward Taylor, Primitive Culture: researches into the developement of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom. 3rd ed, Rev April, John Murray, London, (1871)

102- Fisher Barry, Installing Implement the Document at Loughbroraugh University, Loughbroraugh University,UK, (1996)
103- George. G, Gordon, Industry Determinates of Organizatinal Culture, Academy of Management Review, New York: vol 36. 16, (1991)
104- Gérard charreaux et jeaun-pierre piltol-belin: les théories des organisations.InHttp://pagespersoorange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/THORGA87.pdf Consulté le 08/11/2016 a' 15:06
105- Hemphill, J.k et Coons, A.E Development Of the leader behavior description Questionnaire. INR.M Stogdill and A.E. Coons, Ohio State University, (1957)
106- Horace E. Johns and H Ronald Moser, From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories, journal of Education. Vol. 110 n 01. (1989)
107- J.A.P. Hoogervorst, KLM Royal Dutch Airlines, Schiphol, The Netherlands, and P.L. Koopman and H. van der Flier, Perspectives Total Quality Management The need for an employee-centred, coherent approach, The TQM Magazine, Vol.17 No1, (2005)
108- J.Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W.Edwards Deming, Joseph M. Juran, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership Office TQLO Publication No.92 –02, July (1992)
109- Janet C. Vinzant, Douglas H. Vinzant, Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices, Public Administration Quarterly, Vol. 20 N°2, (1996)
110- Jay a. Conger & Beth Benjamin, Building Leaders: How Successful Companies develop the next generation, Jossey –Bass, San Francisco, (1999)
111- John Kotter, qu 'est-ce que le leadership. in Harvard Business Review. leadership, Préface de Franck Riboud. Paris, édition d'organisation. (1999)
112- Lethinen. V, Lethinen J.R, Two Approaches to service quality Dimensions, service Industries Journal, Vol. 11 No3. (1991)
113- Levinson and De Hont, Leading to Quality. "Quality progress". May (1992)

114- Linda Rouleau, théories des organisations approches classiques contemporaines et de L'Avant-Garde. Presses de L'université du Québec. Canada, (2007)
115- M. J. Kiernan, The New strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century, Academy of Management Executive, Vol 07, No 01, (1993)
116- Mark R. Edwards, "Symbiotic Leadership. A Creative for Management Organizational effectiveness", Business Horizons, May-June (1992)
117- Mossard. G, A TQM technical skills framework, Journal of management Science & Policy Analysis, N°08, (1991)
118- Peter Shainin, The Tools of Quality: Control Charts, Quality Progress, August (1990)
119- Prentice,W.C.H, Understanding leadership. Harvard Business Review. September/October. Vol .39 n°5 (1961)
120- Rauch, C.F et Behling, O. Functionalism: Basis For an alternate approche to the study Of Leadership. In. J.G. Hunt,D.M.Hosking, C.A Schricheim, and R. Stewart. New York, Pergamon Press. (1984)
121- Robert N. Anthony, Planning and Control. A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard Business School, Boston, (1965)
122- Roger Gill, Niall Lievire, Douglas C. pitt, Leadership and Organizations for the New Millenneium, Journal Of Leadership Studies, Volumes, issue: 4, Gale Group (2002)
123- Salancik .Gerald, Pfeffer Jeffrey, who Gets power – and How They Hold on To It: A Strategic – contingency Model of Power. Organizational Dynamics. American Management Associations, (1977)
124- See P.Richards, "Right-Side-Up Organization", Quality Progress, October (1991)
125- Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz Irfanullah Khan. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management. Vol.16. (2016)
126- Zaleznik Abraham, « management et leadership. En quoi sont-ils différents ? ». In Harvard business Review. Leadership, préface de Franck Riboud. Paris, edition D'organisation. (1999)

Séminaires:

127- Ben Kahla, K, Les Analyses du Changement Organisationnel Quelques Questions Théorique, Méthodologique et Epistémologique. Présenté à La Flexibilité: Condition de Survie?, Tunis, ISCAE, 10/11 mars, (1999)

Ouvrages:

128- Alain Duluc, leadership et Confiance. Paris, Dunod. (2008)
129- Alain Bernillon, Olivier Cérutti, Les outils du management de la qualité, Algérie, Chihab. (1996)
130- Alan Bryman, Leadership and Organizations. Routledge et Kenganpaul, New York, (2013)
131- Barrie Dole, Healther Barny, Total Quality Management, Blackwell Publisher Inc, Malden, (1999)
132- Bass et Stogdills, Handbook of Leadership: Theory. Research and Managerial Application by: Bernard Bass. Third edition. New York, free press. (1990)
133- Bass, B.M Stogdills, handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York, free Press. (1981)
134- Bergman Bo, and Bengt Klefsjo: Quality from Customers Needs to Customers-Satisfaction, Sweden, Mac Graw – Hill Book Co, (1994)
135- Bernard, Froman et Christophe, Gourdon. Dictionnaire de la qualité. Paris, Afnor. (2003)
136- Besterfild. D. H, Quality Control, 4th edition. Englewood Cliffs. New Jersey: prentice-Hall Inc. (1994)
137- Bound Greg and others, Beyond total quality management: to word the emerging Paradigm, Singapore, McGraw-Hill. Inc. (1994)
138- Brian Tracy. How the best leaders lead: proven secrets to getting the most out of yourself and others. New York, AMACOM, (2010)
139- Carole Hamon et al, management de l'équipe commerciale. Paris, Dunod. (2004)
140- Certo, Samuel C. and Certo, S.Trevis, Modern Management, 10th International Edition, New Jersey, Person Prentice Hall, (2006)
141- Daft, Richard L, Organization Theory and design, New York, St. Paul. West publishing Co, (2000)

142- David L. Goetsch Stanley Davis, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Seventh Edition, USA, Pearson Education Limited, (2014)
143- Deal. T. E, Kennedy. A. A, Corporate Culture, Addison: Wesley Publishing Co. Inc, (1982)
144- Donelly, J. H., Ivancevich, J. M. & Gibson, J. L. Organizations: behaviour, structure, processes 5th ed. Plano, Texas: Business Publications Inc.(1985)
145- Douglas Murray McGregor, The human Side Of Enterprise, reprinted in: Classic Redings in Organizational Behavior, J. Steven Otto, Second Edition Wadsworth California. USA, publishing company. (1996)
146- Edward Sallis, Total Quality Management in Education. Kogan Page, 3rd. (2002)
147- Eric Jean Garcia, leadership. 1er edition. Bruxelles, Group De Boeck. (2011)
148- Eric-Jean Garcia, leadership, perspective sur l'Exercice Du pouvoir Dans les Entreprises. 1er édition. Bruxelles, De Boeck. (2011)
149- Evans James R, Applied production operation management, 4thed. USA, west publishing company, (1993)
150- Fergenbaum Armand. V, Total Quality Control, 3rded, New York, McGraw-Hill. (1991)
151- Frédérique Alexandre Bailly et Autre, comportement humains et management. 4eme Édition. France, Person France. (2013)
152- French. Wendell L, Bell. Cecil H, Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 5th Edition, USA, prentice Hall. (1995)
153- Fulmer, R. M, The new Management, 4th New York, Macmillan Publishing Company, (1989)
154- Goetsch, davidl and davis, S tanley B. quality management introduction to total Quality management for production processing and service, 5thED, New Jersey, prentice hall. (2006)
155- Heller, Robert & Hindle, Tim. Essential managers manval. China: L.Rex. Printing. LTD. (1998)
156- Henry Fayol, administration industriel et générale. Alger: édition ENAG. (1990)

157- Hofstede Geert, Gert Jan Hofstede, Cultures & organizations: software of the mind. New York, Mc Graw–Hill. Inc. (2005)
158- Hollander, E.P. Leadership dynamics: Apracti guide to effective relationships. New York, Free press. (1978)
159- Hoy Wayne, Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York, McGraw-Hill, Inc, (1996)
160- J. M. Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook, New York: The Free Press, (1989)
161- J. Steven Ott, classic Readings in Organizational Behavior. Second édition. California. USA, Wadsworth publishing Company. (1996)
162- Jay.Heizer & Barry Render, Operations Management, prentice-hall, (2001)
163- Jean Luc Charon et sabine sépari, Organisation et gestion de l'entreprise. 2eme édition. Paris, Dunod. (2001)
164- Jean-Marie Gogue, Management De La Qualité. 2eme éd. Paris, Edition Economica. (1997)
165- Jean-Pierre Detrie, Stratégor, politique générale de l'entreprise, 4éme édition Paris, Dunod, (2005)
166- Jennifer M. George, Gareth R. Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior, Sixth Edition, New Jersey. USA, Person Education. (2012)
167- John R, Schermerhorn, et autre. Comportement humain et organisation. Paris: village Mondial. 3eme édition. (2002)
168- John S. Oakland, Total Quality Management text with cases, 3rd edition, USA, (2003)
169- John. A. Wagner et John R. Hollenbeck, Organization behavior: secuiring competitive Advantage. Taylor et Francis. (2010)
170- Joseph M. Juran, Godfrey.A Blanton, Juran Quality Hand book, 4th ed. New York, McGraw-Hill, (1994)
171- Joseph R. Jablonski, Imlementing Total Quality Management: An Overview, California Pfeiffer & Company, (1991)
172- Juran, J. M, Frank M. Gryna, Quality planning and analysis "From product development through use 3rd edition, New York, Mc Graw-Hill, Inc, (1993)
173- Kgomotso M., & others, theoretical frame on innovations in education, London, the commonwealth of learning, (2000)

174- Kotter John, A force for change: How leadership Differs for Management, The free press, New York, (1990)
175- Latha Pillai, Lukose Vallatharai, Total Quality Management for Tertiary Education, India, NAAC-Pub. (2003)
176- Laurie Mullins, Management and Organizational Behavior. 5th édition. England, Pearson education Limited. Harlow. (1999)
177- Luc Boyer et noël Equilbey, organisation «théorie et application. 2eme édition. Paris, Édition d'Organisation. (2003)
178- Luthans. Fred: Organizational Behavior, 7th ed. New York, McGraw-Hill. Inc, (1995)
179- M. J. Kiernan, The New strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century, Academy of Management Executive, Vol 07, No 01, (1993)
180- Mark Graham brown et All, Why TQM, Fails and What to do About IT, New York, Irwin professional publishing, (1994)
181- Mary Jo Hatch, Théorie des organisations. Bruxelles, De boeck 1er édition. (2005)
182- Meier Olivier, Gestion du Changement. Paris, Dunod. (2007)
183- Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, Paris, Dunod. (2000)
184- Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication, New York, Mc Graw-hill book company. (1983)
185- Mintzberg Henry, Power In and Around Organizations Englewood Cliffs, new jersey: prentice hall. (1983)
186- Nicole Aubert, et Autres, Management "aspects humaines et organisationnelles "Paris, Édition Pue Fondamentale. (1992)
187- Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Life Cycle Theory of Leadership, in Classic Reading in Organizational Behavior, J. Steven Otto, Second Edition.California,Usa, Wadsworth publishing Company. (1996)
188- Peter G Northouse, Leadership theory and practice. Sixth edition. California, SAGE Publications. (2013)
189- Philip B. Crosby, Quality without Tears. New York, McGraw-Hill. (1984)
190- Philippe Detrie, Conduire une Démarche Qualité, Paris, éditions d'organisation. 4emeÉdition. (2001)
191- Robbins Stephen p. Organizational Behavior, Eight edition. new jersey, Prentice–hall International. (1998)

192- Robbins,S. Organization Theory. Third edition, New Jersey: Prentice-Hall International, (1990)

193- S. Have et al, Key management models, 1st edition, United Kingdom, Person education, (2003)

194- Samuel Josine et Sophie, landerieuux-kartochian. Organisation et management D'entreprise. Paris, Gualino Éditeur. (2008)

195- Schermerhorn John R. & Others, Basic Organizational Behavior, USA, John Wiley & Sons Inc. (1998)

196- Schroder Roger G, Operation Management: decision making in the operations Function, 4thedition. Singapore, McGraw-Hill. Ine. (1993)

197- Sekiou Lakhdar et Autre, gestion des ressources humaines. 2em éditions. Canada: De Boeck. (2001)

198- Shajahan.S, Linu Shajahan, Organizational Behavior "Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests", New Delhi: New Age International. (2004)

199- Shoji Shiba, Quatre révolutions du TQM. Paris, Dunod, (1997)

200- Stephan Robbins et David Décenzo, Management "l'essentiel des concepts et des Pratique. 4éme édition. Paris, Pearson édition. (2004)

201- Stephen Linstead, Liz Futop, Simon Lilley, Management and Organization: A Critical Text. 2nd edition. New York, Palgrave Macmillan. (2009)

202- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management. New Jersey. USA, Prentice Hall Inc. (1999)

203- Stephen, P. Robbins, Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications. New Jersey, Prentice-Hall, (1998)

204- Steven Conn and Brad Ronald, Total Quality Management in Government: A practical Guide for the Real World, M B C, San Francisco, (1993)

205- Stogdill. R. M, Handbook Of Leadership; a survey of literature. New York, (1974)

206- Tannenbaum, R.Weschler,I.R et Massarik, F. Leadership and organization. New York, McGraw-Hill. (1961)

207- Woods. J, The Six Values of a quality culture, cwl publishing enterprise, available at .., (2010)

208- Yuki Gary, leadership in Organization. Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall. (2001)

209- Yukl Gary, Leadership in Organization. USA, Prentice-Hall. Inc. (2002)

210- Yukl Gary, Leadership in Organizations. 7th edition. New Jersey-USA, Prentice –Hall Inc. (2008)

211- Yves Frédéric livuan, organisation théories et pratiques. 3eme édition. Paris, Dunod. (2005)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

في اطار استكمال تحضير شهادة دكتوراه بعنوان: **دور القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية** – يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة الأكاديمية، بغرض جمع بيانات حول موضوع البحث.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة أدناه بكل موضوعية ومسؤولية، على أمل الوصول الى النتائج وتوصيات تفيدك في تحسين أداء مؤسستكم، ولعلمكم أن المعلومات التي سوف يتم الوصول اليها سوف يتم التعامل معها بكل سرية.

إعداد الطالب بوركاب نبيل **إشراف الأستاذ: كشاد رابح**

البيانات الوظيفية:

المنصب الوظيفي: مدير عام ☐ نائب مدير ☐ مدير مصلحة ☐

مدير قسم ☐ مسؤول فريق عمل ☐ عضو فريق عمل ☐

الانتماء في المستوى الإداري: إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

عدد سنوات الخبرة في المنصب: .....

المحور الأول: القيـــادة

الرقم	درجة الموافقة / القيـادة للجـودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الرؤيـــة					
1	الرؤية واضحة للجميع					
2	تعبر رؤية المؤسسة عن الإستراتيجية لتحقيق الرسالة					
3	رؤية المؤسسة مرتبطة باحتياجات الزبائن					
4	الرؤيـة في المؤسسة مثيـرة للعامليـن					
5	شيدت القيادة في المؤسسة رؤيتها حول بعد الجـودة					
6	تم اشراك العاملين ذوي مواهب في وضع تصورات لإعداد رؤية الجودة					
7	تمكن القـادة من توصيل الرؤية الى جميع العاملين					
	بناء وعيـش قيـم الجـودة					
8	تدعم القيادة في المؤسسة التركيز على الزبون					
9	يقـود القـادة جلسات تـدريب الجـودة					
10	تقوم القيادة بالترويج لقيم التركيز على الزبون					
11	تقوم القيادة في المؤسسة بإنشاء قيـم للجـودة					
12	حركة الكلام عند القادة في المؤسسة تعمل كنماذج دور (مثل أعلى) للتنظيـم كلـه					
13	يتدخل ويزور القادة في المؤسسة الزبائن بصفة					
14	تفوض القيادة كل فرد لعمل ما في وسعه لخدمة الزبائن					
15	تقوم بوضع توقعات للجودة وتراجع تقدم الجـودة					
16	تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون					
17	تبدي لك القيادة الحاجة الماسة للتميز في مجال الجودة					
18	تترجم القيادة سياسة الجودة إلى متطلبات لكل المستويات الإدارية					
19	تدعم الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى خطط وأهداف الجودة					

20	تراجع أداء الجودة على مستوى والوحدات التنظيمية					
21	تكرم اسهامات الافراد في الجودة					
	قيادة التحسين المستمر	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
22	تسعى القيادة لإيجاد طرق أفضل واسرع للأداء الأعمال					
23	تقوم القيادة بتحديد قواعد لكيفية حل المشاكل					
24	تحرص القيادة على الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة في الأداء					
25	تساعد القيادة فريق العمل على وضع أولويات للعمليات التي يقومون بها					
26	يقترح القادة طرقا لتحسين العمليات تؤدي لتحسين الجودة					
27	يقدم القادة في المؤسسة الموارد والدعم اللازمين والتدريب لتأدية المهام الصعبة					
28	يلتزم القادة بتعليم كل المشاركين في تحسين العمليات بكيفية توافق العمليات مع بعضها البعض					
29	يعامل القادة الذين يعيقون التغييرات في سبيل الجودة باحترام حتى اذا كانوا مخطئين					
30	يقدم القادة في المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين الذين يعملون تغييرات رئيسية على					
31	يحرص القادة على تمييز ومكافأة فرق العمل ذات الأداء الاستثنائي حول جهود الجودة					

المحور الثاني: ثقافة الجودة الشاملة

الرقم		درجة الموافقة / البعد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	مقومات ثقافة الجودة	**التركيز على المستفيد**					
32		يحصل الزبون في المؤسسة على أعلى أولوية					
33		هدفك الدائم هو تحقيق متطلبات الزبون في الوقت المناسب بصفر معيب					
34		ترى بأن المؤسسة تسعى لتقوية علاقات شراكة مع زبائنها من خلال تقديم منتجات وخدمات لها قيمة					
35		تبني مع أعضاء الإدارة العليا قيم جودة التركيز على الزبون					

36		تعمل القيادة على جمع معلومات حول زبائنها باستمرار						
37		المعلومات حول الزبائن موجودة لدى الأفراد في جميع مستويات المؤسسة						
38		تستخدم المعلومات حول الزبائن في تصميم المنتجات والخدمات وانتاجها						
39		يتم ذكر العميل لوقت طويل في كل الاجتماعات التي تحضرها.						
		تقدير العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
40		يتم الاعتراف وتكريم اسهامات الافراد في الجودة						
41		تمنح ترقية للعاملين نتيجة أدائهم العالي في الجودة						
42		تشجع المرؤوسين عن كل عمل يقومون به تقديرا لهم						
43		ينتظر منك المسؤول توقع أداء جودة اعلى من المتوقع						
44		يراعي القادة حاجات المرؤوسين الجماعية						
45		يأخذ القادة في الحسبان الفروقات الفردية في التعامل مع المرؤوسين						
46		تشعر أنك منحت الفرصة لتأدية العمل بصورة أفضل كل يوم						
47		تعتقد أن أرائك لها وزن في المؤسسة						
48		تشعر بأن زملائك في الفرق الأخرى ملتزمون بالجودة						
		روح الفريق والعمل الجماعي						
49		هناك روح تنافس إيجابي بين العاملين اتجاه الوصول الى الجودة						
50		يقر الجميع بالاختلاف البناء فيما بينهم						
51		يعمل الكل كفريق لتلبية توقعات						
52		العمل الجماعي ضمن الفريق أسوب ادارة في كل مستويات المؤسسة						
		الاتصال الفعال						
53		هناك اتصال مباشر بين عملك ورسالة المؤسسة						
54		شبكة الاتصال الداخلية متعددة للتواصل بين الموظفين						

55		الاتصالات في جميع الاتجاهات (صاعدة ونازلة وجانبية)					
56		تتصل في الغالب مع الموظفين عن طريق القنوات غير رسمية					
57		يتم تزويدك بالتغذية الراجحة حول					
58		المعلومة متاحة للجميع في المؤسسة					
		المشاركة في اتخاذ القرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
59		تشارك بشكل دوري في اجتماعات وضع الخطط المتعلقة بالجودة					
60		تشارك في تصميم العمليات الخاصة بالتحسين المستمر					
61		يتم السماح لكم باقتراح حلول للمشاكل التي تواجهكم في العمل					
62		لديك حرية في اتخاذ القرار					
63		تلقى تشجيع في المشاركة باقتراحاتك والثناء عليها					
64	قيم ثقافة الجودة	ترى أنك مسؤول عن جودة ما تنتجه					
65		هدفك هو الإنتاج وأداء الخدمة بدون عيوب					
66		مشاركتك في العمل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة					
67		حل المشاكل بشكل مستمر هو قاعدة العمل					
68		تعتقد أن التعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح					
69		الاتصالات في المؤسسة حيوية نظرا للشفافية والانفتاح					
70	سلوك الأفراد للجودة	جل اهتمامك هو التركيز على الزبون					
71		تقوم بأداء عملك بكل بتفاني					
72		تحترم الأخرين في العمل					
73		الخطأ لديك هو فرصة لتطوير قدراتك في العمل					
74		لا تتقيد بالاتصالات الرسمية كي تجري اتصالات اكثر فاعلية					
75		منهجك في العمل هو البحث عن التميز					

76		تقلد قائدك في كثير من السلوكيات المرتبطة بالجودة					
77		تشعر بأنك في تحدي دائم في عملك من أجل الجودة					
78		تفكر بشكل جدي في كيفية أداء عملك بشكل جيد نظرا لقيام قائدك بذلك.					

Condor electronics

SPA CONDOR ELECTRONICS

AU CAPITAL DE 2 450 000 000.00 DA

Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers

TÜVRheinland CERT ISO 9001

سياسة الجودة ، النظافة ، السلامة و البيئة - المسؤولية المجتمعية -

ن النتائج المقنعة المتحصل عليها بفضل استخدام نظام الجودة قد أحدثت تحفيزا في نفس كل واحد منا و شجعتنا على المضي قدما صل في النهاية إلى الدعم الحقيقي لمظاهر الصحة والسلامة و البيئة.

نظرا لاهتمامنا بتطوير مؤسستنا في إطار التنمية الدائمة،قررنا الدمج التدريجي لأبعاد"المسؤولية المجتمعية" فيها.

و بالتالي،تتمحور سياستنا الخاصة بالجودة و النظافة و السلامة و البيئة- و المسؤولية المجتمعية- حول تسع محاور رئيسية :

- تحسيس الأطراف المعنية و إعلامهم و المشاركة معهم و تحقيق مطالبهم.
- توسيع تشكيلة منتجاتنا.
- تطوير كفاءات العمال.
- تشجيع مشاركة العمال بروح المسؤولية و التضامن.
- خفض كميات التغليف.
- تحسين تسيير النفايات.
- التقليل مما تسببه فضلات مصانعنا السائلة و الغازية من تلوث.
- تعزيز الوقاية من الأخطار المتعلقة بالصحة و السلامة أثناء العمل.
- تشجيع المسؤولية المجتمعية لشركتنا.

لهذا الغرض، يلتزم مجلس إدارة ش.ذ.أ كوندور الكترونيكس من خلال رئيسه بـ :

- توفير الوسائل اللازمة لتطبيق هذه السياسة.
- اتخاذ كل الاجراءات اللازمة للوقاية من كل أخطار التلوث و كل ما يمس بالصحة و السلامة في العمل.
- السهر على التحسين المستمر فيما يخص الجودة و البيئة والصحة و السلامة في العمل.
- الامتثال للمتطلبات القانونية و التنظيمية و المتطلبات الأخرى .
- ضمان استمرار فعالية نظام تسييرنا.
- تعزيز الشفافية في حوكمة شركتنا .

ان نجاح هذه السياسة التي نوليها الاهتمام الأكبر يعتمد علينا جميعا و يستوجب مساهمة كل عمال الشركة على كافة مستويات مسؤولياتهم.

برج بو عريريج في 2012/07/21

رئيس مجلس الإدارة

بن حمادي عبد الرحمان

Direction Générale

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° **01 100 1328920**

TÜV Rheinland Cert GmbH certifie:

Titulaire du certificat:

Condor electronics

SPA CONDOR ELECTRONICS
Siège;
Zone d'activité îlot 70 Section 161
DZ - 34000 Wilaya B.B.A

Domaine de validité: Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques et produits informatiques

Par l'audit consigné dans le rapport n° 1328920 la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée. La date limite de réalisation pour les audits suivants est le 22-04 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2013-12-13 jusqu'au 2016-07-20.
Certification initiale 2010

2013-12-19

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com

TÜVRheinland®
Precisely Right.

10201 4.08 E A3 © TÜV, TUEV and TUV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.



CERTIFICATION

AFAQ

N° QUAL/2007/28874

Sarl Groupe Benhamadi Antar Trade

ش ذ م م مجموعة بن حمادي عنتر تراد

FABRICATION, COMMERCIALISATION ET SAV D'APPAREILS ELECTRONIQUES ET ELECTROMENAGERS.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF ELECTRONIC AND HOME APPLIANCES. RELATED AFTER-SALES SERVICE.

家用电器制造, 销售和售后服务

صناعة، تسويق و ضمان خدمات ما بعد البيع للآلا ت الإلكترونية و الكهرومنزلية.

Zone d'activité ilot 70 section 161 34000 BORDJ BOU-ARRERIDJ ALGERIE

منطقة النشاطات حوزة رقم 70- قطعة 161(34000) برج بو عريريج الجزائر

AFAQ AFNOR International certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and location as established to meet the requirements of the international standard:

AFAQ AFNOR International certifie que pour les activités et le site référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

ISO 9001 : 2000

have been examined and found to conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2007-03-27

(année/mois/jour) Il est valable jusqu'au* / *It is valid until** **2010-03-26** (year/month/day)

Managing Director of AFAQ AFNOR International
Directrice Générale d'AFAQ AFNOR International

F. NICOLAS

On Behalf of the Firm
Le Représentant de l'Entreprise

A. BENHAMADI

Document contractuel. 2006/01 * AFAQ est une marque déposée - Legal Binding Document. * AFAQ is registered trademark.
AA/AX/008 b – Information on the accreditations held by AFAQ AFNOR International and its subsidiaries is available at : http://www.afaq.org
Les accréditations détenues par AFAQ AFNOR International et ses filiales sont disponibles à l'adresse internet : http://www.afaq.org/accreditations

Sauf suspension notifiée entre temps par AFAQ AFNOR International à l'entreprise désignée ci-dessus, le présent document n'a donc qu'une valeur indicative. Seule fait foi la base de données des certificats AFAQ accessible à l'adresse internet : http://www.afaq.org. L'organisation AFAQ AFNOR International est conforme aux normes internationales en vigueur (guide ISO/CEI 62 – norme EN 45012). AFAQ AFNOR International se réserve le droit de modifier, à tout moment et sans préavis la forme de ce document de certification. Ce document, et notamment le logo y figurant, ne peut être utilisé par son titulaire que dans le respect des obligations légales et d'une communication claire et sincère.

Excepting notification by AFAQ AFNOR International to the afore-mentioned company of its suspension, this document is for information purposes only. For up-to-date information, the only official source is the AFAQ certificate database at http://www.afaq.org. The AFAQ AFNOR International organization complies with the international standards in force (ISO 17021/IEC Guide – EN 45012 standard). AFAQ AFNOR International reserves the right to modify, at anytime and without any notice, the presentation of this certification document. This document and most specifically the logo featuring on this document can only be used by its holder in the frame respecting the legal requirements and a clear and sincere communication.

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GICA
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA
« S.C.A.E.K »
S.P.A au Capital Social de : 2 200 000 000,00 DA
N° identification fiscale : 0998 19008236319 / N° Article d'imposition : 1902.20.10.011 / N° Registre do commerce : 98 B 0082363

Environnement
Sécurité
Santé
Qualité

Sétif le: 05 Avril 2018

POLITIQUE
DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

API Spec Q1 9th Edition, API 10A
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018

" Joindre la responsabilité à la performance "

Pour faire face à la concurrence de plus en plus rude et afin de consolider ses avantages concurrentiels; la **S**ociété des **C**iments d'**A**in **E**l **K**ebira **(SCAEK)** se doit d'être compétitive, réactive et proactive pour assurer ses parts de marchés et par conséquent, sa pérennité.

Pour ce faire, la SCAEK s'est engagée dans une démarche intégrée de Qualité, de Santé-Sécurité et d'Environnement, visant à :

- Satisfaire ses clients dans le respect des exigences normatives et réglementaires,
- Offrir à ses collaborateurs des conditions de travail sûres et saines,
- Protéger et sauvegarder l'environnement.

Son objectif est de maitriser les risques liés à son activité et de saisir les opportunités qui se présentent à elle et ce, à travers l'engagement de la société à réaliser et concrétiser les objectifs, déclinés de la stratégie de la société, consistant à:

- *Veiller continuellement au respect* rigoureux *de l'application de la législation et de la réglementation applicables à l'activité de la société, lesquelles relatives à la qualité, la santé sécurité au travail et l'environnement ;*
- *Améliorer la gestion de la relation avec les clients,*
- Accroitre la protection de l'environnement afin de prévenir la pollution et minimiser les impacts environnementaux de activités de la société dans une dynamique de développement durable;
- Réduire, les déchets afin d'optimiser la gestion de ceux-ci (tri et valorisation);
- Prévenir et réduire à la source, des risques liés à la santé et la sécurité du personnel et mettre l'accent sur la prévention des accidents du travail;
- Réduire la consommation d'énergie en optimisant son utilisation pour améliorer en continue sa performance énergétique;
- *Promouvoir la formation et la sensibilisation du personnel pour permettre le développement de pratiques à améliorer la qualité de produit, la réduction des impacts environnementaux et les risques liés à la sécurité de travail;*
- Maintenir et renforcer la communication avec les parties intéressées;

Le Système de Management Intégré Qualité selon la spécification API Q1 9ème Edition monogramme standards10A, l'ISO 9001/2015, Environnement selon l'ISO 14001/2015 et Santé & Sécurité au travail selon l'ISO 45001/2018 représente l'engagement de la SCAEK pour l'amélioration continue des activités afin d'atteindre l'excellence.

Pour y parvenir et étant le Président Directeur Général de la **S**ociété des **C**iments d'**A**in **E**l **K**ebira, je m'engage pleinement à mettre à disposition tous les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques nécessaires pour mettre en œuvre notre politique et atteindre les objectifs établis. Aussi, j'appelle l'ensemble des collaborateurs de la société pour l'application de cette politique.

Le Président Directeur Général
KHABER Laid

Société des Ciments Ain El Kebira — Direction Générale — S.P.A

SIEGE SOCIAL : Ouled Adouane BP 01 – Ain El Kebira (W.Sétif) Algérie
Direction Générale : Tel : (036) 828 339 / (036) 828 341 – Fax : (036) 828 346
Unité Cimenterie : Tel : (036) 608 080 / (036) 608 282 / (036) 608 383 – Fax : (036) 608 181

afaq

Certificat
Certificate

N° 2010/38466.3

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

GROUPE BCR

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION, DEVELOPPEMENT ET COMMERCIALISATION DE PRODUITS DE ROBINETTERIE DE NOUVELLE GENERATION. PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'ARTICLES EN INOX D'ORFEVRERIE.

PRODUCTION, DEVELOPMENT, MARKETING AND SALE OF NEW GENERATION SANITARY FITTINGS PRODUCTION, MARKETING AND SALE OF STAINLESS STEEL GOLDSMITH ITEMS.

إنتاج، تطوير وتسويق الصنابير جيل جديد
إنتاج وتسويق أدوات الإينوكس والفضيـات.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 - ISO 14001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Siège social : Cité Bizar BP 37 19000 SETIF ALGERIE
Filiale SANIAK: BP 6 Ain El Kebira SETIF ALGERIE
Filiale ORFEE: Route de village agricole, BORDJ-MENAIEL ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 31820
Certificat ISO 14001 : 2015 n° 26031

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)
2017-11-16
Jusqu'au
Until
2020-09-02

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

Seuls les certificats électroniques, consultables sur www.afnor.org, font foi en temps réel de la certification de l'organisme.
The electronic certificates only, available at www.afnor.org, attest in real-time that the company is certified.
CERTI INT F 0065 3 MAJ 03/2016 AFAQ est une marque déposée AFAQ is a registered trademark

Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

الملحق: 02

ثبات مقياس القيادة

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
%	N		
100,0	110	Valide	Observations
,0	0	Exclus[a]	
100,0	110	المجموع	
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	30

ثبات مقياس ثقافة الجودة الشاملة

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
%	N		
100,0	110	Valide	Observations
,0	0	Exclus[a]	
100,0	110	المجموع	
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	47

اختبار "كولموجروف سميرنوف" لتحديد طبيعة توزيع البيانات

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
ثقافة الجودة الشاملة	القيـــادة		
110	110	N	
3,7132	3,6154	Moyenne	Paramètres normaux[a,b]
,49640	,55527	Ecart-type	
,107	,126	Absolue	Différences les plus extrêmes
,050	,050	Positive	
-,107	-,126	Négative	
1,127	1,326	Z de Kolmogorov-Smirnov	
,158	,059	Signification asymptotique (bilatérale)	
غير دال (التوزيع طبيعي)	**غير دال (التوزيع طبيعي)**	**القرار**	
a. La distribution à tester est gaussienne.			
b. Calculée à partir des données.			

Abstract

The study dealt with the issue of leadership and its role in building and disseminating a culture of total quality in the Algerian economic establishment, based on the ability of leadership in its various methods to effect change of various kinds, especially cultural and leadership, the study aimed to clarify and measure the role of leadership as an independent variable with its three dimensions (vision, building and living values, Leading continuous improvement) in building a culture of comprehensive quality as a variable dependent on its elements (elements of quality culture, values of quality culture, individuals 'behavior of quality) in a sample of the Algerian public and private economic institutions, so we reached in this study to highlight the role of conduct This is in the management of modern firms and the depth of their influence in effecting transformations and changes to achieve modern administrative methods, including the culture of total quality, as shown by the results of the field study that was reached and the presence of a positive and very strong relationship with a value of correlation factor "R" of 65% between leadership and a culture of total quality with There were statistically significant differences between the independent variable and the model dependent variable.

Keywords: Leadership, Cultural Change, Organizational behavior, Culture Of Quality.