

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في شركة بيات كاترينغ - حاسي مسعود

من إعداد الطالب: دررور عمر

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.
الأستاذ/حجاج عبدالرؤوف (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.
الأستاذ/.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية في شركة بيات كاترينغ - حاسي مسعود

من إعداد الطالب: دردور عمر

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/حجاج عبدالرؤوف (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.
الأستاذ/.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و تقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه والشكر له على جميل إنعامه، والصلاة والسلام على خير أنبيائه، الحمد لله حمدا يليق بكماله وجلاله أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب،

جميل أن أعود طالبا إلى مقاعد الدراسة وأعيش من جديد مشاعر الزمالة والجد والضغط والمساءلة والمناقشة وعرض البحوث والالتزام بالحضور بعد 17 سنة من الانقطاع، وأستشعر متعة العلم والبحث فرحلة التعلم سمو ونماء.

ثم الاعتراف بالفضل والجميل لأستاذي الفاضل وصديقي المشرف الدكتور حجاج عبدالرؤوف، ابتداء على حسن التوجيه إلى تخصص إدارة الموارد البشرية ثم قبول الإشراف لإعداد هذه المذكرة دون أن ننسى شكرنا وتقديرنا للأساتذة أعضاء لجنة التقييم عوض المناقشة، بسبب التغييرات المستجدة في إجراءات المناقشة واستبدالها بالتقييم نتيجة الأوضاع الصحية المرافقة لجائحة كوفيد 19.

كما أوجه أسمى معاني الشكر والتقدير لأساتذتي الكرام من جامعة قاصدي مرباح بورقلة الذين درّسوني خاصة في قسم علوم التسيير كلا باسمه ولقبه العلمي وأخص بالذكر منهم : مناصرية رشيد، طواهر عبدالجليل، عرابة الحاج - خامرة طاهر - بن تفات عبدالحق - غزال الأمين-

كما أشكر الأستاذ الفاضل من جامعة الحاج لخضر بباتنة زميل الدراسة في جامعة المسيلة أخي تغلابت عبدالغني حيث تواصلنا عبر الهاتف والايمل بعد انقطاع طويل منذ سنة 2000 كما أجد نفسي مدينا بالشكر والعرفان إلى كل زملاء الدراسة في دفعة الماستر إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال 2018-2020 على التعاون والموازية وتبادل الخبرات والمعارف كما أشكر كل الطاقم الإداري للكلية وخاصة قسم علوم التسيير لما لمست فيهم من جميل الأخلاق وجودة الأداء وحسن التعامل، والشكر موصول إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل وهذا المشوار العلمي.

كما لا أنسى أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مديرية شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود لقبول إجراء التربص والدراسة الميدانية، بالإضافة إلى المستشار في إدارة الجودة عمي كحيط أحسن الذي تعلمت على يديه أبجديات نظام إدارة الجودة في شركة المرجان الجديدة سنة 2015.

إهداء

الحمد لله وكفى وصلاة وسلاما على النبي المصطفى وبعد ،

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدّي وأن أعمل صالحا ترضاه وأصلح لي في ذريتي ،اني تبت اليك وائي من المسلمين " الأحقاف الآية 15.

أهدي هذه المذكرة الى والديّ الكريمين وأقول "ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " رحمة الله على الوالد وأدام الله ظل الوالدة الكريمة وأطال بقاءها بصحة وعافية ، الى كل من علمني ورباني طوال مشواري الدراسي والمهني بداية من المعلمة الفاضلة قويدري عائشة التي علمتني أبجديات القراءة والكتابة والتربية ثم معلّمِي القرآن الذين أمّدوني بخير العلم والأخلاق ، الطالب نعوم الذهبي عليه رحمة الله والطالب التجاني حمادو والطاهر شباب . الى زوجتي الفاضلة رفيقة الدّرب التي طالما شجّعني وتحمّلت معي العبء والمشقّة والى ابنتي مصدر بهجتي الدكتورة الصغيرة تسنيم ، الى اخوتي وأخواتي ، الى أفراد العائلة الكبيرة ، الى كل الأصدقاء والأحباب الى رأس مال الأمة وعمادها الى الشباب الطموحين ولهم أقول أحبكم يا شباب الحق محتسبا ولن يضيع ربي أجر محتسب أدعو لكم بصلاح الأمر في زمن ، سواد ظلّمته يطغى على الشهب ، أقول لا تفتحوا باب العقول لمن يدعوا الى التهريج واللهو واللعب لا يجرمنكم شنان من فسقوا على سلوك طريق العنف والصخب . الى كل طالب علم بحقه بما ينفع الناس كلا في مجاله وتخصصه، الى الشهداء والأبرار والأخيار في الوطن والأمة الاسلامية ، الى وطني الحبيب " الجــــزائر " أدام الله عزّها وازدهارها واستقرارها .

الطالب: دردور عمر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور و تأثير القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة الميدانية من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 21 .

توصلنا من خلال الجانب النظري إلى أن القيادة التحويلية عبارة عن قيادة أخلاقية ملهمة ومؤثرة، وفق رؤية مستقبلية ينقل من خلالها القائد، المحيطين به إلى أعلى مستويات التعاون والمشاركة ويجوهم إلى قادة وبدوره يؤثر هذا النمط من القيادة في إدارة الجودة الشاملة التي تمثل فلسفة التميز في أداء المنظمة من خلال التحسين المستمر والاهتمام بالعميل.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية جيدة ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، العمليات)

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، جودة، إدارة جودة شاملة، بيات كاترينغ.

Abstract

This study aims to know the role and impact of transformational leadership through its dimensions in the application of total quality management in the Bayat Catering Company in Hassi Messaoud. The descriptive and analytical approach was used to study the topic, and the field case study was relied upon through scientific observation, official documents, personal interview, questionnaire and its statistical treatment by the SPSS program version 21.

We have concluded through the theoretical side that transformational leadership is an inspiring and influential ethical leadership, according to a future vision through which the leader around him moves to the highest levels of cooperation and participation and turns them into leaders. In turn, this style of leadership affects Total Quality Management, which represents the philosophy of excellence in Organization performance through continuous improvement and customer concern. The study concluded that there is a good statistically significant positive correlation relationship for transformational leadership through its dimensions (ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual consideration) in the application of TQM with its dimensions (commitment of senior management, focus on the customer, employee participation, continuous improvement, Processes)

Key Words: Transformational Leadership, Quality ,Total Quality Management, Bayat Catering.

قائمة المحتويات

IV	الشكر.....
V	الإهداء.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة .	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
36	المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة
37	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
42	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
45	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
39	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
46	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها
57	خلاصة الفصل الثاني.....
59	خاتمة.....
62	المراجع.....
66	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	الفرق بين القيادة والإدارة	10
(2-1)	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظتها الأساسية	
(3-1)	الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	
(4-1)	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	28
	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	28
الفصل الثاني		
(1-2)	تعداد العمال في ش ذ أ بيات كاترينغ بحاسي مسعود	35
(2-2)	متغيرات الدراسة	36
(3-2)	بمجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	37
(4-2)	معاملات الثبات لشركة ذ أ بيات كاترينغ بحاسي مسعود باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	38
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	39
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	39
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير ديمومة الوظيفة	39
(8-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	40
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول عبارات القيادة التحويلية	41
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية .	43
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول عبارات إدارة الجودة الشاملة	44
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	46
(13-2)	العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة	46
(14-2)	الارتباط الخطي بين متغيرات المستقلة والمتغير	48

48	تحليل تباين خط الانحدار	(15-2)
50	قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة	(16-2)
50	تحليل اختبار T لفروق المتوسطات بين الباحثين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة	(17-2)
51	تحليل التباين الأحادي one way anova تبعاً لمتغير العمر لدراسة فروقات متوسطات نظرة الباحثين لمفهوم القيادة التحويلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة .	(18-2)
52	تحليل التباين الأحادي لمتغير ديمومة الوظيفة لدراسة فروقات متوسطات نظرة أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة	(19-2)
52	تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة.	(20-2)
53		(21-2)
53	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(22-2)
54	تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة stepwise	(23-2)
54	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة stepwise	(24-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
04	أبعاد القيادة التحويلية	(1-1)
16	منهج الجودة الكايزن	(2-1)
	دائرة (عجلة) ديمنج لتحسين الجودة	(3-1)
	منهج العمليات	4-1
	منهج التكامل في الإدارة	5-1
	العوامل (الأبعاد) المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة	6-1
49	منحنى معادلة الانحدار	(1-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
68	الهيكل التنظيمي للشركة ذات أسهم بيات كاترينغ بحاسي مسعود	1
69	قائمة الأساتذة المحكمين	2
70	الاستبيان	3
74	مخرجات SPSS	4
	شهادات الجودة لشركة بيات كاترينغ	5
	شهادة "القيادة المؤثرة والإدارة الفعالة" دورة تدريبية الكترونية - إدراك	6
	شهادة مسؤول الجودة للطالب في شركة خاصة سنة 2015	7

مقدمة

1- توطئة :

إن طبيعة الفكر و المحيط الجديد أفرز و ساهم في تكوين و بروز أنماط قيادية جديدة قادرة على تبني التغيير و التكيف معه و دعم فلسفته بنظرة جديدة لطرق تنفيذ الأعمال و توزيع المهام و تحديد الأهداف و تحقيقها كذلك عبر التركيز على بناء علاقات إجتماعية قائمة على الثقة و الإحترام و تشجيع التعلم و الإبداع و المبادرة و هذا لزيادة كفاءة الأفراد و فرق العمل مما يزيد من مستوى أداء المنظمة ككل.

إن القيادة التحويلية اليوم تعد من أكثر النظريات التي تحقق نجاحات على مستوى مواكبة التطورات و التوجه نحو المستقبل، لأن القادة التحويليين حسب ما أثبتته البحوث هم الأكثر إقناعاً لمن حولهم برؤى منظماتهم و رسالتها حتى يسهل عليهم تقبل و صناعة التغيير.

كما تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجهنا عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، ومن هنا زاد التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات.

2- الإشكالية :

بناء عليه ولدراسة دور (أثر) القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود من وجهة نظر المبحوثين؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو دور التأثير المثالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟ .
2. ما هو تأثير الحافز الإلهامي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هو دور الاستشارة الفكرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
4. ما هو تأثير الاعتبار الفردي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
5. ما هي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟

3- الفرضيات:

وللإجابة على السؤال الرئيسي تكون الفرضية الرئيسة كما يلي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. للتأثير المثالي دور إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
2. للحافز الإلهامي تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
3. هناك دور فعال للاستشارة الفكرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
4. يوجد تأثير إيجابي للاعتبار الفردي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
5. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ ؛

4- دوافع اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بحملها في ما يلي:

- مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- يعتبر موضوع القيادة التحويلية من المواضيع المتداولة والتي نرغب كباحثين لفت الانتباه إليها لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع؛
- تزايد الاهتمام بموضوع الجودة الشاملة نظرا لدورها في نجاح المؤسسات العمومية والخاصة الخدماتية والإنتاجية وتحسين أدائها.

- مبررات شخصية:

- الميل الشخصي للتعلم في دراسة القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة دَعَمَهُ بعض مطالعاتنا وقراءتنا لكتب الفكر الإداري وبحكم تجربتي السابقة كمسؤول لإدارة الجودة **RMQ** في شركة خاصة سنة 2015 لمدة ثمانية أشهر لكن بعد ذلك تخلى المدير العام عن المشروع، حيث يعتبر التزام الإدارة العليا أحد أهم عوامل نجاح نظام الجودة ؛
- الرغبة في معرفة دور القيادة التحويلية التي أصبحت نمطا قياديا مهما في تحول وإدارة التغيير في المنظمات ؛
- متابعة ودراسة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة متكاملة لنجاح المنظمات العامة والخاصة من حيث تحسين العمليات والاهتمام بالزبون ؛
- محاولة لفت الانتباه ومن ثم تعميم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتشمل كل القطاعات الخدمية والإنتاجية العمومية والخاصة بدون استثناء.

5- أهداف الدراسة:

- تشخيص العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة ؛

- تسليط الضوء على أدبيات الفكر الإداري الإسلامي حيث أن القيادة التحويلية مارسها النبي ﷺ بشكل أصيل كما أن الجودة متأصلة في الممارسات الإدارية وأخلاقيات العمل في الحضارة الإسلامية من خلال العمارة والفنون والصناعات المختلفة والعلوم الراقية التي أخذت منها الحضارة الغربية فيما بعد، وما خلّفه المسلمون في الأندلس خير مثال على ذلك ؛
- تسليط الضوء على أحد أهم الأنماط الحديثة في القيادة حسب الفكر الإداري ألا وهي القيادة التحويلية؛
- تقديم توصيات عملية تساهم إيجابيا في توفير المقومات الأساسية للقيادة التحويلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- الكشف عن مدى إدراك وفهم أبعاد القيادة التحويلية لدى الباحثين والقادة في المؤسسة محل الدراسة وما ينطوي عليها من مؤشرات هامة؛

6- أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبيين دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى ومستوى توفرها في شركة بيات كاترينغ التي تحوز على نظام الإدارة المدمج (نظام إدارة الجودة- إدارة البيئة - إدارة الأمن والسلامة) منذ **2012 Système de Management Intégré SMI**، وكذلك لتساعد على دراسة وتحديد أبعاد القيادة التحويلية المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة مدى تحقيق ذلك في هذه المؤسسة وتأتي أهمية الدراسة الراهنة أيضا من أهمية القيادة التحويلية التي تشكل أحد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، لأنها تعتبر من أساليب تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة المؤسسة وإحداث التغيير وفق رؤية مستقبلية .

7- حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة من (01 إلى 30) من شهر جويلية 2020.
- **الحدود المكانية:** شركة بيات كاترينغ ذات الأسهم بحاسي مسعود .
- **الحدود البشرية:** تم اختيار الموارد البشرية للمديرية العامة في شركة بيات كاترينغ ذات الأسهم.
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة التحويلية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية:(التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو إدارة الجودة الشاملة حيث تم التركيز على الأبعاد التالية:(التزام الإدارة العليا ، التركيز على العميل . مشاركة العاملين ، التحسين المستمر، العمليات) .

8- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 21.

9- مرجعية البحث:

تمثلت بالأساس في المراجع الالكترونية كالكتب والمقالات والمذكرات والدراسات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام مباشرين بالموضوع.

10- صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- صعوبة ضبط وتحديد مفهومي القيادة التحويلية وكذا إدارة الجودة الشاملة لدى الكثير من الباحثين؛
- صعوبة تحميل الكتب الالكترونية الكاملة التي تعتبر كمراجع ومصادر أولية والاكتفاء بالاقتباس مباشرة من الصفحات المتاحة خاصة موقع books.google.dz؛
- الوضع الصحي العام وهو ما خلق نوعا من الاضطراب في أوساط الأعمال والوسط الأكاديمي مما نتج عنه التباعد والغلق شبه التام وتعليق الاستقبال حيث أصبح الانشغال بهذه المواضيع يعد هامشيا في وقت أزمة (كوفيد 19)
- صعوبة التواصل مع الأستاذ المشرف بسبب الظروف المستجدة وذلك لمتابعة تقدم العمل وتقويمه بشكل متواصل؛ على خلاف اللقاءات التوجيهية البناءة في إطار بناء التصورات الفكرية والمنهجية لموضوع الدراسة، والتي كانت قبل الإغلاق بداية من 22-23 مارس 2020؛
- عدم الاعتماد على المراجع المكتبية الورقية بسبب غلق المكتبة الجامعية رغم استعارتنا لثلاث كتب في بداية البحث قبل الغلق ثم إعادتها ، مما استحثنا على الاستعانة كليا بالمراجع الالكترونية خاصة المقالات والمذكرات وعلى العمل بقدراتنا الشخصية (المعرفة المسبقة خاصة في مجال الجودة) والاستعانة ببعض الكفاءات من زملاء وأساتذة اشتغلوا على موضوع البحث خاصة الأستاذ مناصرية رشيد؛
- الصعوبة في استرجاع الاستبيان بالعدد الكافي وفي الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان.
- عدم التجاوب مع الاستبيان الالكتروني خاصة من الإدارة العليا.

11- هيكل الدراسة:

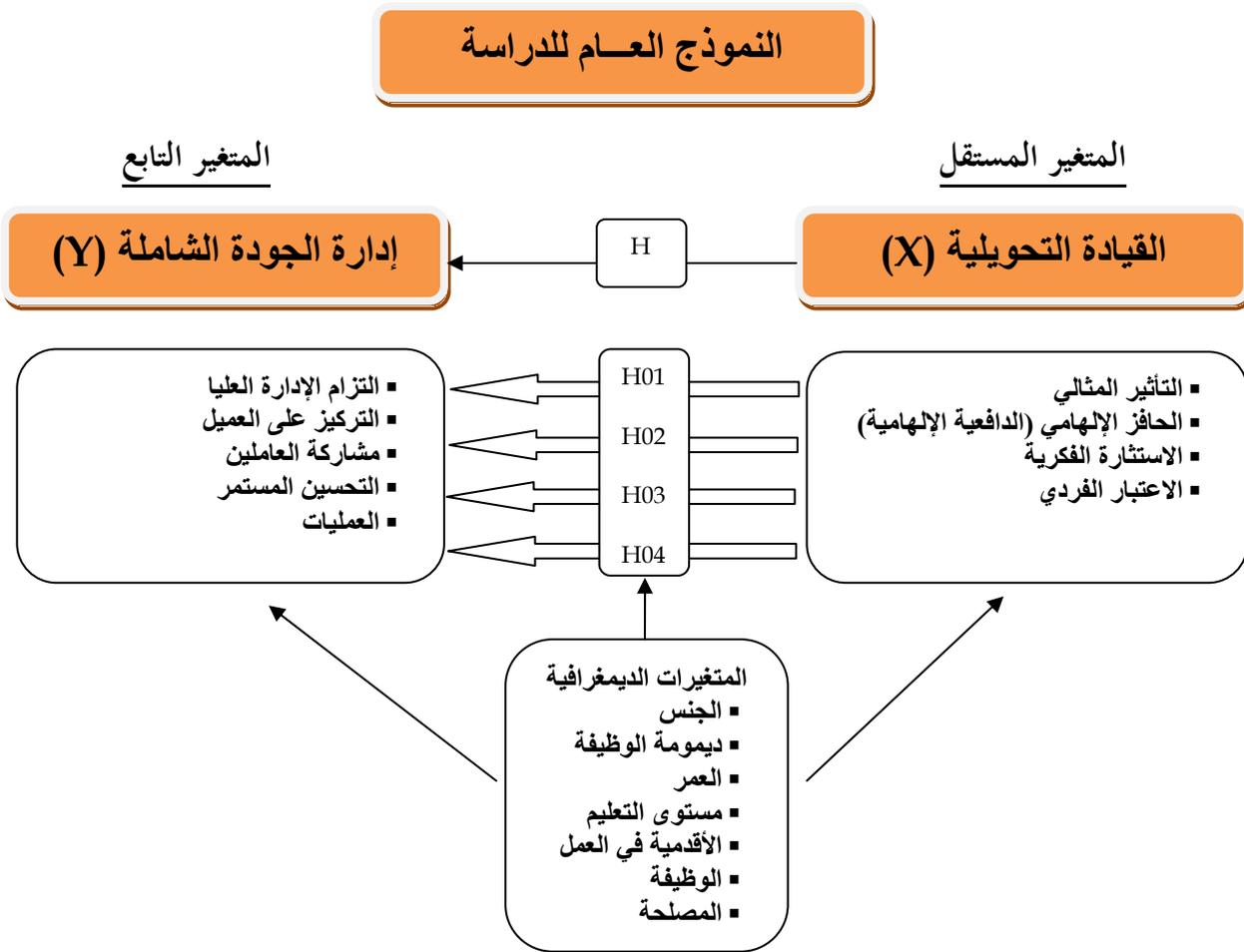
تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل على مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية القيادة التحويلية، المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية والمطلب الثاني خصص للدراسات السابقة باللغة الأجنبية أما المطلب الثالث فتناول المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد تناول الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة ذات أسهم بيات كاترينغ بحاسي مسعود ، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها ، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لعرض أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم التوصيات.

12- نموذج الدراسة ومتغيراتها :

يوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة ومتغيراتها حيث أن المتغير المستقل هو القيادة التحويلية والمتغير التابع هو إدارة الجودة الشاملة :



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نماذج دراسات سابقة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للقيادة التحويلية وإدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

تزايد اهتمام الباحثين بمفهوم القيادة في مجال علم الإدارة والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع. ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها بل وفي حياة الدول والحكومات والمجتمعات، فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديثة التي تتجاوز نظام إدارة الجودة الذي يقتصر عادة على مستوى إداري معين وإدارة خاصة لتشمل كافة المستويات الإدارية وإشراك كافة العاملين بدون تمييز، وتهدف إلى تحقيق رضا العميل بكافة الأساليب المادية والبشرية التي تملكها المنظمة عن طريق التحسين المستمر لكافة العمليات.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل الأول إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة :

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أغلب النقاط الأساسية الواردة في أدبيات القيادة التحويلية وكذا إدارة الجودة الشاملة وعليه، قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب ، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية القيادة التحويلية، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية إدارة الجودة الشاملة ، أما المطلب الثالث فخصصناه للعلاقة بين متغيري الدراسة ألا وهما القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول: الادبيات النظرية للقيادة التحويلية

إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (**Charisma**) التي عدت القائد شخصا استثنائيا أو غير اعتيادي والعاملين كأطراف معتمدة على القائد ، الى نظرية الكارزما الحديثة (**Neo-Charismatic**) أو ما يعرف بنظرية القيادة التحويلية (**Transformational Leadership**) التي تعتمد الإجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية فقط وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالبا ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبرى ، فالقائد التحويلي يملك الرؤيا ، الجاذبية ، القدوة التمكين ، التحفيز والاستقامة.

يوجد العديد من الأنماط القيادية التي تحدث عنها علماء الإدارة وأبرزها التقدم العلمي والتطور التقني ويعد من أهم هذه الأنماط القيادية - نمط القيادة التحويلية - والذي نعتبر أن أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم وتواجه منظماتهم.¹

ولقد اهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة ، وبعث حياة جديدة فيها ، وقد كانت نقطة الانطلاق ، لتحقيق ذلك لدى العديد منهم هي أعمال "ماكجروجر بيرنز" **Macgregor Burens** " حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يده عام (1978) في كتابه القيادة، وبذلك يعد المؤسس الأول لهذا النوع من القيادة، منطلقا من مبادئ القيادة التبادلية ومضيفا لها البعد الأخلاقي،² وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف ، وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع

¹ - سعيد أحمد مصطفى أحمد ،مقالاتي عاشور، سهيلي بن صارف ،القيادة التحويلية في حياة النبي محمد ص وأثرها في إحداث التغيير المنشود ، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر التخصصية، المجلد 4، العدد 4، ، ماليزيا، 2018، ص77

² - خولة مساعد يوسف عبدالعال ،درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين ، 2016، ص02

على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات باس (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) **Multifactor Leadership Questionnaire** الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد ثم أضاف باس في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية الملهمة أو الإلهامية (**Inspirational Motivation**) وفي عام 1993م قدم كل من باس و أفوليو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية يتضمن سبع عناصر : ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية ، وأربعة تحدد القيادة التحويلية.¹ لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن، أغلبهم حاليا يتفقون على خمسة سمات(أبعاد) مهمة والتي سيتناولها بحثنا الحالي في شقه النظري وهي :- التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين.

الفرع الأول: القيادة التحويلية، المفهوم والأهمية

أولا. مفهوم القيادة التحويلية:

1- مدخل للقيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم وبمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفو للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية العاطفية . (Cheung & Wong, 2010: 657) ، وتؤدي القيادة التحويلية دورا رئيسيا في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الأهداف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تطوير العاملين والمنظمة ككل. (Sani & Maharani, 2012 : 102)

2- تعاريف القيادة التحويلية:

التعريف رقم 01 : القيادة التحويلية (**Transformational Leadership**) هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات المعاصرة ، والتغييرات العالمية ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.²

التعريف رقم 02 : القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين ، وأصبح مصطلح التحويلي أساسا لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة.

¹ سعيد أحمد مصطفى أحمد وآخرون مرجع سابق ص 77.

² محمد عبد المقصود محمد . القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، 2006 ، ص 20

وغير (1978) Burens القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نحو كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" ¹.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية ²

التعريف رقم 03 :

القيادة التحويلية (*Transformational leadership*) هي مفهوم حول القيادة تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها.

وقائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم المرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله. ³

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي :

القيادة التحويلية : هي قيادة أخلاقية ملهمة ومؤثرة، وفق رؤية مستقبلية ينقل من خلالها القائد المحيطين به، إلى أعلى مستويات التعاون والمشاركة ويحولهم إلى قادة من خلال الإجماع على الأهداف والمصالح المشتركة، واتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة، وتتيح لهم الإبداع وإبراز قدراتهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات والصعوبات، التي تفرضها التغييرات المتسارعة والتكيف معها بمرونة. وهي النمط القيادي الأحدث والأنسب في ظل التحولات الكبيرة وكذا المنافسة بين الاقتصاديات، على مستوى الدول والشركات ومن هنا تعمل على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول وذلك باكتشاف القدرات والمواهب، لتحقيق أفضل مستويات الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية وتحقيق النتائج .

والقيادة التحويلية قريبة جدا من القيادة الإسلامية فعلى سبيل المثال، أن من أهم المبادئ الأساسية للقيادة الإسلامية، ما يلي: الإيمان، والمعرفة والحكمة، والشجاعة والتصميم، والعدالة والرحمة، والوحدة والتشاور المتبادل، والصدق والثقة والالتزام والتضحية والصبر والقدرة على التحمل، والامتنان والصلاة .

¹Burens, J. M. , **Leadership**, Harper, New, 1978 ,p20

²Bass, B. M, **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York, NY,1985,p

³. www.wikipedia.org .10:15 *2020-03-09

ونخلص من خلال التعاريف السابقة إلى النتائج التالية:¹

- أن مفهوم القيادة التحويلية يتمحور حول شخصية القائد وما يمتلكه من صفات وسمات ومميزات وكاريزما بالرغم من أنه يتأثر أيضا بتابعيه ويؤثر فيهم؛
- أن القيادة التحويلية تضع قناعات المرؤوسين ومشاعرهم وطموحاتهم في بؤرة الاهتمام؛
- أنها عملية متكاملة وهي مفهوم علمي وفن له أصوله؛
- أنها عبارة عن تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه يكون الهدف منها هو مراعاة الصالح العام بعيدا عن المصالح الضيقة والهدف منها التغيير والتحسين المستمر مع وضع إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين في الاعتبار من جانب القائد التحويلي.
- أن القيادة التحويلية هي قيادة أخلاقية تهتم بالقيم الأخلاقية والإنسانية وتسعى إلى شحذ الهمم وتفجير الطاقات الإبداعية لدي المرؤوسين لتحقيق أهداف أعلى من الأهداف المنشودة للمنظمة؛
- أن القيادة التحويلية مهتمة بتحويل الأتباع إلى قادة عن طريق وضوح الرؤية للمستقبل والمشاركة في صنع القرارات وتحديد الأهداف.

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة من الأهمية بمكان خاصة عند حدوث الأزمات والكوارث، وعندما يخضع القائد للتحديات تبرز السمات الشخصية التي تميزه عن باقي المرؤوسين والمحيطين، فصناعة القادة خاصة في بلادنا أضحت ضرورة ملحة وفق منهج علمي وتدريب يمكن للأجيال المتلاحقة استلام مشعل إدارة الشؤون العامة بسلاسة دون وقوع صراع فكري أو ما يعرف بصراع الأجيال.

لقد أصبح العالم اليوم وليس العالم الإسلامي فحسب في أمس الحاجة إلى نموذج فريد من القيادة ذات قيم شخصية نابغة من أخلاقيات و مبادئ الإسلام المستمدة من كتاب الله وهدى الرسول الأمين قدوة العالمين و قائد المسلمين سيدنا محمد رسولنا القائد القدوة الذي قال عنه الحق في كتابه العزيز ﴿ وانك لعلى خلق عظيم ﴾². وقال تعالى ﴿ فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾³.

و يعتبر القائد العنصر البشري القوي والمؤثر في نجاح وتحقيق أهداف أي منظمة سواء كانت مؤسسة ربحية إنتاجية أو خدمة أو حزب سياسي أو جماعة. ففي عالم المنظمات والأعمال يصبح البحث عن القادة من الضروريات وخاصة في هذا الزمان، حيث تحتاج المنظمات إلى القادة الأكفاء ، كلما كان هناك الاحتياج والاتجاه إلى تقديم خدمات متميزة وأي منظمة تريد متابعة التغييرات المستجدة والتغلب على تحدياتها، فإن الحاجة هنا تكون أكبر لإيجاد فئة من القادة الذين يشكلون أكثر عناصر التغيير والتأثير فعالية.

¹ سعيد أحمد مصطفى أحمد وآخرون مرجع سابق ص 77،

² سورة القلم الآية 04.

³ سورة آل عمران الآية 159 .

المطلوب من المدير الآن ألا يكون مديرا فحسب بل المطلوب منه أن يكون قائدا كذلك، و هناك فرق بين الاثنين فالمدير هو من يفعل الأشياء كما يجب أن تكون، أما القائد هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها. وكلا الأمرين حيويان، المدير يديرون الأشياء و الموارد و القادة يقودون الناس، و الملاحظ أنه في أي منظمة يكون دور الإدارة العليا من خلال حفز جميع أفراد المنظمة وليس التحكم بهم، فهي تقوم بإعطاء التوجيهات الإستراتيجية و تشجيع التعلم والتأكد من وجود أساليب لتحويل جميع الاستراتيجيات إلى تطبيق.¹

أما دور القادة في مختلف المستويات الإدارية فهو بيان و توضيح الأمور للمرؤوسين وأن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرين على إنجازها، وأن ليس عليهم أن يكونوا راضين بالمكانة والوضع الذي يشغلونه وفي هذا المقام يقول العالم الإداري المشهور جون براون " *John Brawn* " التغيير السلوك ونشر الطرق الجديدة للتفكير، على القائد في بعض الأحيان أن يقول للتابعين : (قفوا) وأنه لا يسمح لكم القيام بذلك وفق الطرق والأساليب القديمة وأن يعلن التحدي . "ومنه يمكن القول بأن التحولات الجديدة في عالم الأعمال وظهور العولمة وضغوطات البيئات على عمل و عمليات المنظمات جميعا يستدعي نمطا تحويليا من القادة قادر على مواجهة ومواكبة التطورات السريعة والقضايا المتسارعة الحاصلة، خاصة و أن الدور المحوري للقيادة التحويلية يتلخص في تشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية و غير عادية و مستويات أداء مميزة تتجاوز أهمية وحجم ما قد تنتجها الأنماط القيادية الأخرى ، خاصة و أن جوهر القيادة التحويلية يرتكز على القدرة على ملائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة و تطلعات أخلاقية، و يقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. و القيادة التحويلية هي قيادة تهتم بالقيم السامية من الاستقامة والعدالة ومراعاة المعاني الإنسانية و الأخلاقية للوصول إلى تحقيق الأهداف فهي المنقذ لمنظمتنا العربية والإسلامية للقضاء على المحسوبية والبيروقراطية والرشوة وعدم الشفافية وانعدام العدالة وتكافؤ الفرص وغيرها إذا ما تم فهمها وتبني أسلوبها من جانب القيادات في منظماتنا.²

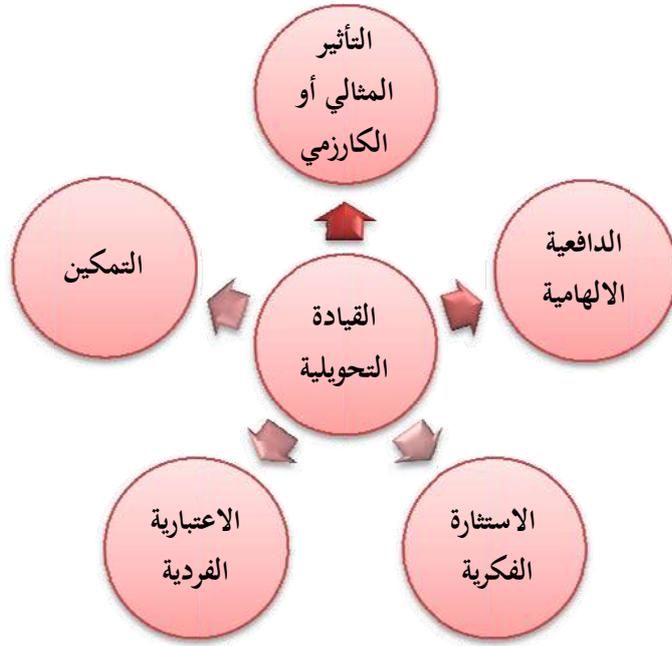
الفرع الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد ، حيث من خلال استقراءنا لمجموعة كبيرة من الدراسات السابقة والمراجع تبين وجود شبه إجماع بين الكتاب والباحثين على خمسة أبعاد تتمثل في : (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستشارة الفكرية - الاعتبارية الفردية - التمكين) نوضحها في الشكل التالي:

¹ سعيد أحمد مصطفى أحمد وآخرون مرجع سابق ص 77، 78 .

² نفس المرجع ، ص 77، 78 .

الشكل (1-1) أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

1. التأثير المثالي أو الكارزما (*Idealized Influence*): رجوعاً إلى سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم نجد أنه كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً﴾¹ ، فما من مسلم إلا ويجد له في رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة في المجال الذي يعمل فيه. وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم يقول عليان لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثلاً للشخصية القوية، مهابة في طلعه دخل عليه بعض الأعراب فارتاعوا من هيئته. كما ارتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تعودهم على صولة الأكاسرة، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه،² وقد كان النبي محمداً صلى الله عليه وسلم يباشر المخاطر ويتقدم الصفوف يبادر في فعل ما يأمر به من الخيرات وترك ما ينهى عنه من الشرور يشارك أصحابه في كل شيء حتى لو تعرض للأذى.

2. الحفز أو الدافعية الإلهامية (*Inspirational Motivation*): يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة وتعبير هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستشارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف، إن تحفيز المرؤسين هي عملية تركز على تصرف

¹ سورة الأحزاب الآية 21.

² سعيد أحمد مصطفى أحمد وآخرون، مرجع سابق ص 81، 82.

وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤسين محبين للتحدي، وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين.¹

لقد كان النبي صلى الله عليه وسلم دائم التحفيز بكل الوسائل المادية والحسية والقلبية والعاطفية ومنها أنه كان يحفز أصحابه رضوان الله عليهم ويصفهم بألقاب يحملونها في حياتهم وبعد مماتهم وهي منقبة لهم عظيمة وكبيرة . فقد لقب أبا بكر بالصديق تحفيظاً له على تصديقه ومؤازرته للنبي صلى الله عليه وسلم ولقب أبا عبيدة بأمين الأمة ولقب خالد ابن الوليد بسيف الله المسلول تحفيظاً وتشجيعاً له على براعة القتالية في الحروب .²

إن هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية. فالقائد التحويلي يثير في أعضاء فريقه حب التحدي ويقوم باستثارة روح الفريق من خلال تصرفاته وسلوكياته ، كما يقوم بتوضيح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والالتزام بها وإيصال التوقعات والآمال العالية ، وهذا ما يغرس قيم التحدي والمثابرة والتعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.³

3.

الاستشارة الفكرية (Intellectual Simulation): تعبر الاستشارة الفكرية عن قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن

من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية ، مما يولد نوعاً من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة .⁴ وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطرق إبداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.⁵ وبالتالي فالاستشارة الفكرية تعني كذلك إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين ، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم ، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات.⁶ وبالرجوع دائماً إلى سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم نجد أنه في حياته الكثير من المواقف التي تبرز كيف أنه كان يشرك أصحابه في اتخاذ وصناعة القرارات ، ويستشير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم ، وما فعله مع أصحابه في غزوة بدر من استشارة و أخذ بأرائهم في تحديد الموقع وردم الآبار في غزوة بدر وحفر

¹ عفاف حسن هادي الساعاتي محمود عايد حسن المساري أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد 03 المجلد 23 - 2015 . ص 1315

² سعيد أحمد مصطفى أحمد وآخرون مرجع سابق ص 84.

³ اليمين سعادة ، عبود زرقين ، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ديسمبر 2017 ، ص 600 ، بتصرف.

⁴ عفاف حسن هادي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري ، مرجع سابق ص 1315.

⁵ اليمين سعادة ، عبود زرقين ، مرجع سابق ، ص 601.

⁶ نهلاء طه محجوب طه ، إشرافه عبد الله محمد شيخ إدريس ، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرياض الوطني - مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE المجلد 03 ، العدد الثالث أكتوبر 2019 ، ص 136.

الخذق في غزوة الأحزاب والكثير من المواقف الأخرى وما هذه المواقف وغيرها إلا تطبيقاً لقوله الله تعالى ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾¹.

4. الاعتبارية الفردية (الاهتمام الإنساني بالفرد) *Individualized consideration*: وتشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه ، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمروؤسين وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة². إن الاعتبارية الفردية تمثل الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين ، وإدارته للاختلافات الفردية فيما بينهم ، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته ، كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو. ووفقاً لهذا البعد فإن القائد التحويلي يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويرة والارتقاء بمستوى أدائه. فيعمل كمدرّب وناصح و صديق وموجه ، ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه . ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذاً بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، والنظر إليهم كأشخاص ذوي كفاءات عالية وليس كمرؤوسين أو عمال . كما ينبغي على القائد التحويلي أن يجيد الاستماع والإصغاء لمرؤوسيه مما يعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام للمرؤوسين³ . واستثناسا بسيرة القائد الأعظم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم نجد أنّ بُعد الاعتبارية الفردية يتجلى في اختياره للمهام من أصحابه كل حسب تخصصه وتمكنه وإتقانه لذلك الفن الخاص بالمهمة إن في السياسة أو الجهاد أو الشورى أو الأذان فقد اختار النبي صلى الله عليه وسلم بلالا مؤذنا لحسن صوته وأبا بكر رفيقا في الهجرة وصديقا وأخا على الدوام لصدقه وكان مستشاره الأول واختار أمينا للأمة أبا عبيدة بن الجراح كما اختار معاذ بن جبل سفيرا للدعوة الإسلامية إلى اليمن ورشح حسان بن ثابت الشاعر البليغ كناطق بالشعر يهجو الكافرين ويرد كيدهم بحسن بيانه فقال له النبي صلى الله عليه وسلم " أهجهم و روح القدس معك " ⁴ . هناك بعض الأدبيات تخصص الاعتبارية الفردية في مجال الاهتمام بالمشاعر، حيث يعتبر هذا المفهوم كمقوم من مقومات القيادة التحويلية ويعني مراعاة أحوال العامل ، وحاجاته في كل الظروف ، وعدم اضطرار العامل أن يطلبها بنفسه ، ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه ، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل ، وإحسانه حتى تتحقق وتشتبع في داخله. يحرص القائد التحويلي على العناية بحاجات العاملين معه وتقديرهم واحترامهم ، وعلى نموهم المهني ، وتمكن كلا منهم من متطلبات أداء دوره وفق أقصى مقدراته وإمكاناته ، بهدف تحقيق بعد الابتكارية في إنجاز المهام المنوطة بكل منهم . فالقيادة التحويلية معنية بتربية العاملين ، ونصحهم ، وإرشادهم

¹سورة آل عمران الآية 159 .

² عفاف حسن هادي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري ، مرجع سابق ص 1316.

³ نهلاء طه محبوب طه ، إشرافه عبد الله محمد شيخ إدريس ، مرجع سابق ، ص 136.

⁴ من إعداد الطالب، اقتباسا من السيرة النبوية.

، وتوفير المناخات المساعدة لهم على الابتكار والتجديد ، والسير بالعاملين ومعهم إلى مستويات أعلى من الأداء وفق إمكاناتهم المتاحة. والاهتمام بالمشاعر الفردية أيضا تعد صفة القائد الذي يعطي اهتماما شخصيا لمؤوسيه¹

5. **التمكين Empowerment** : يشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة ، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة ، وبمفهوم آخر انه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها ، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج² كما تعبر كذلك هذه السمة عن سلوك جوهري للقائد التحويلي والفكرة الرئيسية من سمة (بعد) التمكين هي أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة ومسؤولة لطلبات المجتمع ومشكلاته واحتياجاته³ كما عرف (**Brown and Harve**) التمكين بأنه: "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة." كما عرّفه (**Shackleton**) بأنه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"، وقارن الكاتب بين التمكين والتفويض، فالتفويض هو عندما يقرر المدير أن يحوّل بعض صلاحيات عمله لشخص آخر محددة، على سبيل المثال المساعدة في تطوير المؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة، أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية، دون الحاجة لتغييرها⁴. بعض المصادر تقول أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، فمن المؤلف أن يرى المدراء التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولها لهم مراكزهم⁵.

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

لقد ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ، إذ سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة باختلاف أنواعها ، إنتاجية أو خدمية ، وذلك في ظل التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، لمجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي ، ولهذا أصبحت الجودة رهانا لبقاء المؤسسات في ظل التحولات الراهنة⁶.

¹ خولة مساعد يوسف عبدالعال ، مرجع سابق ، ص 22 ، 23 .

² هبة قندل ، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة - دراسة حالة جامعة المدينة - رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة المدينة 2010/2009 ، ص 63.

³ عفاف حسن هادي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري ، مرجع سابق ص 1316 ، بتصرف .

⁴ موقع <https://hrdiscussion.com/hr56545.html> ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بتاريخ 2020/04/16 ص 18:48

⁵ موقع <https://www.hbrarabic.com/> ، هارفارد بيزنس ريفيو ، المفاهيم الإدارية بتاريخ 2020/04/17 ص 18:12

⁶ الزهرة محمد بن علي ، إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية ، ورقة بحثية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 35(2) ، جامعة زيان عاشور الجلفة ص 251. (استعن بالأستاذ بسكري لمعرفة السنة او احذفها)

إن هناك تضاربا وعدم اتفاق على تاريخ الجودة ونشأتها لكن من المفيد جدا الإقرار بأن جميع المعنيين والمختصين متفقين تماما على أهمية الجودة لبقاء المؤسسة مهما كان نوعها وهدفها. فمسار الجودة عرف مراحل متعددة وهي مرحلة التفتيش ومراقبة الجودة، ضمان الجودة وتأكيدا وأخيرا وصولا الى مرحلة الجودة الشاملة والتي هي أيضا لم يتفق الباحثون والدارسون حول تعريف محدد لها، فالإسهامات المتميزة لرواد إدارة الجودة كان لهم الفضل في تطويرها. وكعرفان لهم بما قدموه تم تسمية الكثير من الجوائز العالمية للجودة بأسمائهم على غرار **Deming و Baldrige Malcolm**.¹

إن إدارة الجودة الشاملة كنتاج للتطور التاريخي في الفكر الإداري في مجال ممارسات وتطبيقات الجودة هي الفلسفة التي لا يمكن لأحد أن يفرضها على أحد بل يجب أن تقتنع بها وتعمل على تبنيها فهي ليست عملية تفتيش أو فحص تحاول تصحيحه في كل مرة بل هي الفلسفة التي تعنى فعل العمل من أول مرة بالوجه الصحيح فهي ليست خطة عمل نضعها في المفكرة لشخص آخر، وليست شيئا أو فلسفة تتعلق بالمدراء والقادة في المستوى الأعلى يقومون به ثم يمررونه إلى المستويات الدنيا بل هي الفلسفة التي تعنى بكل شخص في المؤسسة أيا كان موقعه ودوره.²

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والأهمية:

أولا مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إذا كان مفهوم الجودة مرتبطا بجودة المنتجات والخدمات، فان مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبط بجودة النظام الذي من نتائجه جودة المنتج أو الخدمة والتوافق مع رغبات المستهلك.³

1- مدخل لإدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة الإدارية المتميزة التي توصل إليها الباحثون في مختلف التخصصات والتي أسالت الحبر الكثير ورصدت لها الأموال لتطبيقها، وهي فلسفة كغيرها من الفلسفات جاءت نتاجا للتطور التاريخي للجودة كآخر مرحلة، وقد سعى الرواد الأوائل أمثال **Crosby, Ishikawa و Deming و Jauran** وغيرهم لإعطائها صبغة إحصائية وعلمية ومرونة قابلة للتطبيق من خلال مجموعة من المبادئ والمراحل التي يمكن تتبعها. وكأي فلسفة هناك الكثير من المزايا التي يمكن تحصيلها كما أن هناك عوائقا يمكن أن تعترض طريقها.⁴

1-1 لمحة تاريخية من رقابة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة وتوجه تنافسي واستراتيجي في المنظمات

المعاصرة:

يوضح الجدول الموالي مراحل تطور الاهتمام بالجودة، والسمات المميزة لكل مرحلة حتى الوصول إلى ما يسمى بـ (حركة أو ثورة إدارة الجودة الشاملة)

¹ ربيع المسعود، مرجع سابق، ص 01.

² ربيع المسعود، المرجع سابق ص 11 والطالب بتصرف (حذف تكرار، زيادة عبارات).

³ مناصرة رشيد، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناپراك حاسي مسعود، ورقة بحثية، مجلة الباحث، العدد 2012/11، ص 193.

⁴ ربيع المسعود، المرجع أعلاه، ص 17، 18.

جدول رقم (1-2) : " التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الأساسية
المرحلة الأولى: مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية	<ul style="list-style-type: none"> ■ العشرينات ■ فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية.
المرحلة الثانية : مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> ■ الثلاثينات / الأربعينات ■ أهم الأساليب : العينات الاحصائية ، عينات القبول، الرقابة على العملية وخرائط الرقابة على الجودة.
المرحلة الثالثة: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	<ul style="list-style-type: none"> ■ منذ منتصف الخمسينات . ■ بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة، والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة. ■ قضايا هامة ومحورية : تكلفة الجودة ، قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم الانتاج بلا (صفر) عيوب Zero defects . ■ التسعينات / .
المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	<ul style="list-style-type: none"> ■ اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة. ■ الربط بين الجودة والربحية في المنظمات. ■ إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية. ■ إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي.

المصدر¹

2: تعريف إدارة الجودة الشاملة **TQM** :

التعريف رقم 01 : إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة ،ومن ثم فان معتقداتها تركز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة وتدعيم فرق العمل والتحسين المستمر للأداء والتركيز على العمليات ومعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم. هذا فضلا عن كونها تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل ويشكل مسؤولية التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع الموارد ومرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع

¹ محمد ماجد خشبة، الجودة الشاملة وتنافسية المشاريع، سلسلة اجتماعات الخبراء، المعهد العربي للتخطيط العدد رقم 15، ص 32 جويلية 2005.

العميل ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة وخفض التكلفة والنمو، ولا يقتصر هذا المفهوم فقط على المنظمات الصناعية بل أيضا المنظمات الخدمية.¹

التعريف رقم 02 : إدارة الجودة الشاملة هي "مجموعة عالمية من الممارسات الإدارية والمبادئ التي تتجاوز الحدود الثقافية"

المنهج المتبع في تسير وإدارة كل من الجانب الاجتماعي والتقني بغية تحقيق نتائج جيدة. وعرفت كفلسفة تؤكد على التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر، فهي فلسفة الإدارة المتكاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء بشكل مستمر بشأن المنتجات والخدمات والعمليات لتتجاوز توقعات العملاء. كما عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بالعملية التنظيمية التي تسمح بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستخدام كل الموارد المتاحة من مسؤولين وموظفين وأساليب كمية بغرض التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات. من جهة أخرى إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنتظمة التي تقوم بها المؤسسة بأكملها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك لتوفير منتجات وخدمات ذات مستوى من الجودة في الوقت المناسب والسعر أيضا مما يحقق رضا الزبائن.²

التعريف رقم 04 : كما عرّفها **British Standards Institute** بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي

من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. فالتحسين المستمر يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار باستمرار، وتقلل من الخوف وتوفر مجموعة من الأدوات المشجعة على الابداع، وعملية التحسين تأتي من التعلم من الأخطاء، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، ومحاولة فعل أشياء صحيحة من أول مرة، استنادًا إلى الدروس المستفادة من الماضي، وبالتالي لا بد من تحديد فرص التحسين المستمر؟ والتغذية الراجعة التي يتم جمعها من جهات داخلية وخارجية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف باستمرار³

من خلال التعريفات السابقة ومن تعريفات أخرى عديدة لم تذكر يمكن أن نستنتج التعريف التالي:

إدارة الجودة الشاملة : هي فلسفة التوافق في تحقيق الأهداف بين العميل والمؤسسة وذلك بالمزج ما بين ثلاثة عناصر أساسية وهي الإدارة والجودة والشمولية فالإدارة الفعالة هي فن وعلم التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بروح القيادة المؤثرة التي تعمل على التغيير ثم التطوير لتقديم منتج (سلعة أو خدمة) ملموسة أو غير ملموسة بأقصى درجة من التميز في كل الأجزاء والمراحل لتحقيق أفضل مستويات الرضى والقبول وتلبية متطلبات العميل وتوقعاته، أي الجودة ويتحقق ذلك فقط بمشاركة وتنسيق وتعاون وتكامل كل أطراف العلاقة الفاعلين بداية من الزبائن الداخليين (المصالح والأقسام) والعملاء (الزبائن) الخارجيين والموردين والموارد البشرية والقيام بالتحسينات المتواصلة المستمرة وصولا إلى الإتقان والإحسان بعمل الشيء الصحيح من أول مرة وتفادي الضياع والهدر في الموارد المتاحة.

¹ فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الحديثة <https://books.google.dz/>، دار المنهل، 2014، ص 18.

² ربيع المسعود، مرجع سابق، ص 18، 19.

³ ربيع المسعود، المرجع أعلاه، ص 19

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن النظر إليها من خلال بعدين رئيسيين، البعد الأول اجتماعي والبعد الثاني تقني، فالبعد الاجتماعي يخص الموارد البشرية، والقيادة والعمل، والعمل الجماعي، وتدريب العمال، وإشراك الموظفين في العمل والأهداف واتخاذ القرارات وتعزيز الشعور بالإنجاز، أما البعد التقني فيعكس مدى توجه نحو تحسين الإنتاج من خلال أساليب العمل والعمليات والإجراءات (دون تعقيد أو حواجز) التي من شأنها توضيح المعالم، مع تحسين نوعية المنتجات من سلع وخدمات مقدمة للزبائن (العملاء). إن إدارة الجودة الشاملة ببعديها الاجتماعي والفني لا يمكن عزلهما عن بعضهما البعض بل يجب النظر إليهما نظرة شاملة وعامة ومتكاملة ومتراصة مما يعكس الطابع الشمولي لإدارة الجودة الشاملة، هذا الطابع الشمولي يمتد أيضا إلى النتائج المتوقعة بحيث يحفظ ويوازن بين أصحاب المصالح المختلفة. وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتوفير قيمة مضافة للعملاء، وتستجيب لحاجاتهم الكامنة والمتغيرة، وذلك من خلال تحسين أداء العمليات التي تنتج الخدمة أو السلعة.¹

ونخلص من خلال التعاريف السابقة إلى النتائج التالية:

- أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة التحول من الأداء إلى جودة الأداء أو بعبارة أخرى التميز؛
- لم تعد النظم الدولية الإدارية الحديثة وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجرد ترف إداري إضافي يمكن الاستغناء عنه، بل أصبحت مطلبا أساسيا لتحقيق النجاح وصولا إلى التميز، فهي تساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق رضا المتعاملين وتطويرا للموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات والارتقاء بالأداء والممارسات الإدارية وتبسيط الإجراءات واستحداث أدوات تقنية جديدة تساعد على تنظيم الأعمال وتخفيف الضغط على العاملين وزيادة الرضا عن أداء وخدمات الشركات.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعدّ الجودة من أهمّ الوسائل التي تُنافس بها المؤسسات وتظهر قُوّتها وتتميّز بها وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وإيجاد وسيلة ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يمكن، فإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ولها أهمية، ومنها:

- **زيادة الحصة السوقية والإيرادات:** حيث إنّ إدارة الجودة الشاملة تتيح للمؤسسة تقديم المنتجات والخدمات بجودة مميزة، وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق زيادة في الطلب ينتج عنه زيادة في الإيرادات وفي الحصة السوقية.
- **تقليل التكاليف:** فقد أجريت دراسات حول أثر الجودة على التكاليف فظهر أنه كلما زاد تحسّن المنتج للمؤسسة قلت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والمنتج عديم الجودة يزيد من احتمالية تراجع الزبائن عنه، أو التعويضات المصاحبة والإصلاحات، فهذا الأمر يمكن تفاديه إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقلّ التكاليف، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير للمنتج، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة.

¹ ربيع المسعود، مرجع سابق، ص 20، بتصرف.

- **زيادة رضا الزبائن والمستهلكين :** حيث إنّ الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل العميل على الجودة تزيد الثقة بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبون، وهذا يُمكن المؤسسة من النجاح في تسويق منتجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد.
- **الجودة لها تأثيرٌ على الإستراتيجية التنافسية:** فمن العوامل المهمة لإنجاح أي مؤسسة، الجودة فكلّما كان المنتج ذا جودة عالية في السوق زاد الإقبال عليه، وهذا ما يجعل وجود منافسة بين المؤسسات، فيجب أن يكون المنتج عالي المواصفات ومتميزاً عن غيره، فهذه الأمور مهمة في أي مُنتج ويجب أن تحققه المؤسسة كي تستطيع أن تبيع وتستحوذ على أكبر قدر ممكن من السوق.
- **التحسين المُستمر:** فإدارة الجودة الشاملة تسعى لإرضاء الزبائن والمستهلكين وجذبهم إلى المؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة واستجابة، فالذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها هو البحث الدائم عن الأفضل في منتجاتها، فتفتح الفرص للبحث والتطوير وتشجع الإبداع والتميّز عن المنافسين.
- **تقليل المخزون:** وذلك من خلال معرفة ما يحتاجه المستهلك وإنتاجه بالشكل الصحيح وإيصاله عبر المورد في الوقت المناسب.
- **زيادة رضا وتمكين الموظفين:** إذ تحسّن إدارة الجودة الشاملة الأعمال من خلال الاستغناء عن العمليات والمراحل غير الضرورية وتجنب إضاعة وقت الموظفين، مما ينجم عنه زيادة في إنتاجية الموظف وشعور بالانتماء إلى العمل الجماعي في المؤسسة.

ومن هذه الأهمية تبرز أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

- **تطوير الجودة :** يُعدّ التحسين من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل الجودة في الدقة المتناهية، وإتباع المعايير المحددة، وتحقيق رضا العملاء، حيث تعمل إدارة الجودة على قياس مدى تحقيق المنظمة لهذه المضامين من خلال فحص الدقة للمنتج، وإتباعه للمعايير الموضوعية، وتحديد ما إذا كان يلي المنتج ما يتوقعه العملاء، ثم إجراء التحسين بناءً على نتائج الفحص والتقييم، كما تُعدّ الجودة المقدمة من قبل المنظمة ميزة تنافسية تُميز المنظمة عن المنافسين، حيث يتحول اهتمام المنظمة من التركيز على الكمية إلى التركيز على الجودة المقدمة.
- **التأثير على ثقافة المنظمة :** تؤثر إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة، بحيث تخلق في المنظمة ثقافة تتجه إلى الاهتمام بالجودة وتعنى بخصائصها، وتسعى دائماً إلى التحسين باستمرار، وتتمثل ثقافة الجودة بأنها تسعى نحو العملاء لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتتمثل هذه الثقافة في قدرة الموظفين على تحمل مسؤولية الأخطاء في حال حدوث أي خلل في الجودة، ومحاولة عدم تكرارها مستقبلاً.
- **تطوير الموظفين :** تُحدّد إدارة الجودة الشاملة المهارات، والتدريب، والمؤهلات التي تُعدّ متطلبات مهمّة لأداء مهام معينة، وعند عدم قدرة الموظفين على تحقيق أهداف الجودة المحددة، أو عند وجود مشكلات في الأداء، توفر المنظمة تدريباً إضافياً لذلك، وفي حال عدم تحقيق الموظف لأهداف الجودة الخاصة بالمنظمة فإنّ نتائج التقييم هي التي تحدّد

مصدر المشكلة، ويتمّ تحديد نوع التدريب الذي سيعمل على تحسين أداء الموظف، ويُشكل مدى قدرة المنظمة على ترسيخ ثقافة تُعنى بالجودة، وقدرتها على قياس جودة منتجاتها دافعاً للموظفين لأخذ التدريب الذي سيمكنهم من تحقيق الجودة، وأهداف المنظمة.

- **التقليل من الهدر:** تعمل إدارة الجودة على التقليل من الهدر والتقليل من المخزون المتوفر في المنظمة من خلال تمكين الموظفين، وزيادة قدراتهم على التعامل مع الموزّدين وتضمين نهج الطلب في الوقت المناسب (**Just in Time**).
- ثالثاً: المدارس الفكرية ورواد إدارة الجودة الشاملة :

في حدود اطلاعنا وبجثنا في أدبيات إدارة الجودة الشاملة فان المدارس الفكرية التي عنيت بالجودة الشاملة يمكن حصرها كما يلي :

1- المدارس الفكرية :

1-1 إدارة الجودة الشاملة في الفكر في الإداري الإسلامي :

ورد مصطلح الإتقان مصداقاً لقوله تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون " (النمل -88)، ويتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه بشر، وفي اللغة نقول أتقن الشيء أحكمه (القاموس المحيط، 1994، ص 1527). ومن هنا فان الإتقان وطبقاً لما جاء في الآية الكريمة يدل على قدرة وعظمة الخالق. وفي الحديث يقول رسول الله ص " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه . وهنا أقر الإسلام بمفهوم الإتقان وهو أبعد وأكثر دقة ووضوحاً من مفهوم الإتقان، يقتضي أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام بحيث يتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة، وتحقيق الإتقان في العمل يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية وتعميق روح العمل الجماعي والمساءلة.¹

إن الحديث عن إتقان العمل أو جودته في الفكر الإداري الإسلامي يتطلب التطرق إلى مرحلة ما قبل الأداء وخلال الأداء وبعد الأداء. فالله سبحانه عز وجل: يقول (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ) النحل الآية 90 . (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) سورة البقرة الآية 195. فالآيتان فيهما أمر مطلق من الله تعالى بالإحسان والأمر المطلق يفيد الوجوب. والعمل يجب أن يأخذ بجهد واجتهاد كما هو مقرر في الشريعة الإسلامية. ومما يلفت الإنتباه في القرآن الكريم في كثير من المواضع ذكره كلمة عمل وما اشتق منها إلا وهي مقرونة بكلمة صلاح حيث جاءت في ثلاثة وثمانين موضعاً² مما يدل وبلا ريب، على ضرورة توافر شرط الصلاحية في أداء العمل وما يستلزمه ذلك من إتقان. وقد قال الرسول الكريم: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء ، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة ، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة ، وليحد أحدكم شفرته ، وليرح ذبيحته) رواه مسلم (ان الله تعالى محسن فأحسنوا) . رواه سمرة بن جندب . فهذا يعني أنه سبحانه وتعالى ألزم وفرض الإحسان والإتقان. و الكثير من الشواهد تدل على وجوب في المصدر الأول والثاني من التشريع الإسلامي ، ولا شك أن عدم الاتقان هو الغش والخيانة. وبالنظر في فكرنا الإداري الإسلامي نجد أنه قد اعتبر العمل أمانة ، ففي قصة سيدنا أبي ذر رضي الله عنه لما قال لرسول الله

¹ عبدالرحيم محمد ،الجودة الشاملة ،الأسس والمعايير موقع <http://dr-ama.com/?p=3618> بتاريخ 2020/06/10

² ربيع المسعود ،مرجع سابق ،ص33 ،العدد المذكور حسب إحصاء الباحث

□ ألا تستعملني؟ ف ضرب بيده على منكبيه ثم قال (يا أبا ذر إنك ضعيف وانها أمانة وانها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها و أدّى الذي عليه) رواه مسلم. والأمانات تختلف، فمنها ما يكون بين العبد وربّه كالصلاة والصوم ، وسائر العبادات التي أوجبه الله تعالى على العباد فيجب الوفاء بها ، ومنها ما يكون بين الأفراد كالودائع والصنائع والأسرار وغير ذلك ، فيجب الوفاء بها أيضا ، وهي كل ما أتمن عليه من قول وعمل ومال وعلم وبالجملة كل ما يكون عند الإنسان من النعم التي تفيد نفسه وغيره . فإذا كان العمل أمانة فنحن مطالبون بأدائه على أحسن صورة لصاحب العمل من جهة وللمجتمع من جهة أخرى. فقد قال سبحانه ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ سورة الانفال الآية 27 كما وصانا الرسول □ بأداء الأمانة وعدم الخيانة وبتقان العمل فعن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال أخذ بيدي رسول الله ص فمشى ميلا، ثم قال (يا معاذ أوصيك بتقوى الله، وصدق الحديث، ووفاء العهد، وأداء الأمانة، وترك الخيانة، ورحمة اليتيم وحفظ الجوار وكظم الغيظ، ولين الكلام، وبذل السلام، ولزوم الامام، والتفقه في القرآن، وحب الآخرة، والجزع من الحساب، وقصر الأمل، وحسن العمل)، كما اعتبر الرسول □ عدم خيانة الأمانة إحدى الشروط الستة لدخول الجنة، ونزع صفة الإيمان عن خائن الأمانة فقال (لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له). فقد يعتقد البعض أن هناك أسبابا تجعل العامل لا يقوم بعمله على أكمل وجه كنقص الإمكانيات والتدريب، فهذا أمر حق ومشروع، فلهذا اعتبر الفكر الإداري الإسلامي أن توفير الإمكانيات اللازمة التي يحتاجها العامل لإتقان العمل المطلوب منه، إحدى الواجبات ولعل الاستدلال على ذلك لا يحتاج إلى كثير من الإيضاح، فإتقان العمل واجب، وتوفير الإمكانيات أيضا واجب، لأن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.¹

2-1 إدارة الجودة الشاملة في الفكر الغربي (أمريكا وأوروبا) :

كانت بداية ظهور الجودة عن طريق التقييس الذي عرفت أهميته أثناء الحرب العالمية الأولى ، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل ، وقد شجع على بدأ التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس ، إذ تم إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول عام 1928 في براغ ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية ، وكانت تلك الجمعية أساسا للمنظمة الدولية للمواصفات **International Standarisation Organisation** والتي أنشأت في لندن عام 1946. ويصعب التحديد الدقيق لوقت ظهور المفاهيم الرئيسية التي بنيت على أساسها عائلة الأيزو (9000) ولكن أول مواصفة حول برنامج الجودة ، كانت المواصفة العسكرية الأمريكية **Military Quality Mil-Q9858** ، وذلك لتأكيد القناعة لدى وكالة المشتريات في قدرة وزارة الدفاع الأمريكية على تلبية متطلباتها العسكرية ، ثم توالى المواصفات العسكرية في أوروبا وأمريكا إلى أن شكّلت لجنة تقنية عام 1969 باسم (**Technical Commission ISOL TC 176**) كما تم إنشاء لجنة فرعية باسم منظومة الجودة أعطيت الرمز (SC2) وحددت مهام اللجنة في التقييس في إدارة الجودة الشاملة ، وتأكيد الجودة ، ومنظمات الجودة ، والتكنولوجيا المساعدة ، بما في ذلك القياسات التي تشكل المرشد والدليل لانتقاء هذه القياسات وقد

¹ ربيع المسعود ، مرجع سابق ، ص 34

كانت المواصفة القياسية (ISO 8402) والتي صدرت في عام 1986 أوّل المواصفات العالمية في مجال الجودة. وفي عام 1987 نشرت اللجنة التقنية (ISO/TC 176) مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات للجودة من أيزو 9000 حتى أيزو 9004. وخلال السنوات التي تلت إصدار القياسات أيزو 9000، تمّ إصدار سلسلة من القياسات (ISO 10000) وشكّلت جميع هذه المواصفات القياسية ISO 9000 وتقوم اللجنة التقنية بمراجعة هذه المواصفات بشكل دوري تعمل في الوقت الحاضر على إعداد مواصفات أخرى مكملتها.

وتعتبر الأيزو أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وأتمّما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، والشروع في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها الأيزو.¹

وبالمحصلة بالرغم من أن الولايات المتحدة هي بلد المهدي لفكر ونظام إدارة الجودة الشاملة كونها موطن الأب الروحي لهذا النظام ادوارد ديمنج إلا أنّها لم تحقق تحركا ملموسا وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية في هذا المجال، وفي العام 1980 أدركت الإدارة الحكومية الأمريكية أهمية التحدي الياباني فأصدرت **ABC White paper** المقولة المشهورة إذا كانت اليابان تستطيع فلماذا لا نستطيع؟ **"If Japan can, why can't we?"**، ولهذا استمر الأمريكيون في البحث عن السر الياباني الذي مكّنهم من تحقيق هذا النجاح على صعيد انتشار منتجاتهم حول العالم وبجودة غير مسبوقة، وبالفعل أطلق على الأسلوب الياباني لفريق العاملين "دائرة الجودة" وقد تمّ تبنيه في عدد من المؤسسات الأمريكية لكن لم تظهر نتائج سريعة، وفي منتصف 1980م ظهر الجيل الثاني من المبادرين والذين أدركوا المبادئ الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وأنها ربما هي الطريق الوحيد للنجاح في المنافسة في عالم تتنامى فيه منافسة العولمة الاقتصادية.²

1-3 إدارة الجودة الشاملة في الفكر الياباني :

على غرار الولايات المتحدة التي كانت مهدا للجودة كما ذكرنا فان اليابان يعتبر البيئة الحاضنة التي نمت فيها إدارة الجودة الشاملة بشكل منهجي وعملي متكامل، بعدما استقطبت مبكرا (سنوات الخمسينات) رواد الجودة الأمريكيين وعلى رأسهم وليام ادوارد ديمنج وزميله جوزيف جوران الذين ساهما بقدر كبير في تفوق قطاع الأعمال الياباني على نظيره الأمريكي في مجال الجودة، في منافسة قوية وشديدة فيما يتعلق بجودة المنتجات (السلع والخدمات) ورجحت بذلك الكفة لصالح اليابان وهذا لجودة منتجاتها المتميزة والمتنوعة³ ومن أشهر مقولات ديمنج للقادة الصناعيين اليابانيين "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات"⁴، حيث عمدت الشركات اليابانية بمساعدة الرائد ديمنج وجوران إلى ابتكار أو تقديم ما سمي بنظام التحكم بالجودة **Quality Control System** وتمّ ذلك العمل تحت قيادة وإشراف الاتحاد الياباني للعلوم والهندسة **JUSE** الذي انطلق نشاطه عام 1950م. واستمرت اليابان في تطوير قدراتها مستفيدة من فترة ما بعد الحرب وكذا

² عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة الأسس والمعايير، الموقع الإلكتروني <http://dr-ama.com/?p=3618>

¹ نظام إدارة الجودة الشاملة والتجارب الدولية، الموقع الإلكتروني <http://eqte.net/post/51563/>، 2017

² الطالب، التخطيط والرقابة في إدارة العمليات الإنتاجية، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية والمالية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2001، ص 107.

⁴ موقع صناع الجودة العرب، أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة، <https://www.slideshare.net/aqmsyria/9001-30170215>

الحرب الكورية والحرب الفيتنامية أخيرا للتدخل حقبة شهدت فيها اليابان تطورا متناميا خلال الستينات من القرن العشرين التي اتّسمت بالمعجزة اليابانية.

التحرك الياباني نحو الجودة بدأت ملامحه بعد أن لاحظت إدارات بعض الشركات اليابانية في عامي 1948-1949 أن تحسين الجودة ينتج عنه وبشكل طبيعي وحتمي تحسنا في الإنتاجية، وقد توصلوا إلى هذه النتائج والملاحظات الهامة بعد أن قام عدد من المهندسين اليابانيين بدراسة أدبيات ضبط الجودة والتي تمت في مختبرات شركة بل **Bell Laboratories**، ومن هذه الأدبيات كتاب شوهارت "الضبط الاقتصادي لجودة المنتج المصنع" وكانت النتائج مذهلة، حيث اتضح أن الإنتاجية تتحسن فعليا كلما تم تقليل التباين تماما كما أشار شوهارت في كتابه. ومنذ العام 1950 تبنت القيادات الإدارية العليا في اليابان فلسفة الجودة كأسلوب حياة وأصبح لدى جميع الأفراد في اليابان منذ ذلك الوقت هدفا مشتركا ألا وهو الجودة.¹

وبفضل العمل المتقن المستمر توصل اليابانيون إلى ابتكار منهجية جديدة في الجودة سميت بـ"الكايزن" حيث لا يمكن الحديث عن نظام الجودة ومنهجية إدارة الجودة الشاملة دون التطرق لهذه المنهجية اليابانية الرائدة ولو بشكل مختصر، والتي نتاجا للابتكار والإبداع الياباني في ظل شح الموارد ووجود الأزمة كما وسم ديمنج كتابه "الخروج من الأزمة" الذي كان أحد الأدبيات التي اعتمدها اليابانيون لإحداث التغيير الكبير، في حين تنعم دول كثيرة بخيرات وثروات عظيمة ومتنوعة ولا زالت في ذيل الركب الحضاري والفارق فقط هو رأس المال البشري.²

تعريفات الكايزن Kaizen:

أ- الكايزن **Kaizen**: هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر و يتكون المصطلح من جزأين - **Kai** وتعني التغيير Change و "Zen" وتعني إلى الأفضل For the better، حيث يعني المصطلح التغيير إلى الأفضل أو الأحسن، أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر **Continual Improvement** في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها.

ب- الكايزن **Kaizen**: يعرف بأنه أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة **Incremental improvements** ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تعمل على خفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد وتزيد من معدل الإنتاجية.

ج- الكايزن **Kaizen**: هو منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبني مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتمادا على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة **common Sens** وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وهي المنهجية التي صنعتها المعجزة اليابانية والتي يمكن استخدامها في ظروف محدودة الموارد. مبتكر طريقة وفلسفة الكايزن هو: المؤسس الرئيسي لنظام تويوتا الإنتاجي تاييشي أوهونو (Taiichi Ohna) لقيادة المؤسسات، وتقوم فلسفتها في: جعل العملية أفضل بشكل مستمر، لأنها لن تكون منضبطة بالكامل وبدون مشاكل. **The process is never perfect Continually make the process better**

⁴ سمير حميس رشيد، نظام إدارة الجودة الشاملة والتجارب الدولية، الموقع الإلكتروني <http://eqte.net/post/51563/>، 2017.

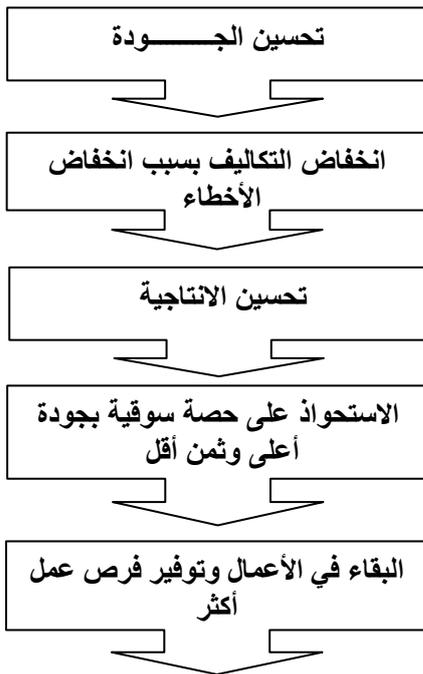
² الطالب بتصرف

تكمن فلسفة الكايزن "Kaizen" في التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المنظمة نحو الأفضل، ولكن بدون تكبد الكثير من المصاريف، أثناء إجراء هذا التغيير، والمقصود به هو التغيير الذي يتفق مع إستراتيجية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها، يقول ماساكي إمامي: كايزن التحسين، وأكثر من ذلك. بحيث، يعني التحسين المستمر في الحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة العملية.¹

Kaizen means improvement. Moreover, kaizen means continuous improvement in personal life, home life, social life, and working life

وفيما يلي شكل يوضح منهجية الكايزن اليابانية للجودة :

الشكل (1-2) منهج الجودة "الكايزن"



يرتكز نظام الكايزن على مبدأ تحسين الجودة فتنخفض التكاليف بسبب التحسن في المهارات وانعدام الأخطاء وفعل الشيء الصحيح من المرة الأولى (صفر خطأ) مما يزيد في الإنتاجية والتي بدورها تساعد المؤسسات في الاستحواذ على حصة سوقية أكبر والبقاء في الأعمال مدة أطول مع فلسفة التوظيف الدائم أو مدى الحياة وتعتبر شركة طويوتا دائما هي الرائدة في هذا النظام ومن امتلك سيارة طويوتا يدرك معنى الجودة اليابانية.

4-1 إدارة الجودة الشاملة في التجربة الماليزية :

تعد ماليزيا من الدول الإسلامية التي استطاعت بجدارة أن تلحق بركب التطور، وبوقت قياسي، هذه الدولة ذات النظام الملكي الدستوري والتي تحكم في إطار فيدرالي ديمقراطي برلماني، حققت ما أن يطلق عليه "معجزة آسيا" خلال الثلاثة عقود الماضية (بداية من 1980)، وفي موضوع نظام إدارة الجودة الشاملة TQM بدأت المؤسسات العامة في ماليزيا الاهتمام

بـ"تعزيز النوعية" في أواخر الثمانينات، ولذا نجد أنّ فكر "الجودة" اندمج وواكب حركة ثقافة العمل الممتاز The

Excellment Work Movement والتي انطلقت في 27 نوفمبر 1989م.

تمثل اهتمام الحكومة الماليزية في دعم وتبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM عبر ما أسهمت به الوحدة الوطنية الماليزية للإدارة والتحديث (MAMP) والمسؤولة عن إطلاق جائزة رئيس الوزراء للجودة، والتي أنتجت وقدمت العديد من المعلومات المساعدة في مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا منذ انطلاقتها في عام 1991م من خلال Development

¹ محمد عدنان أبو الراغب ومها رشيد شاويش، منهج الجودة الياباني "الكايزن" في تطوير وتحسين الانتاجية، نسخة الكترونية /1962/25/Article/https://sst5.com

Administration Circular DAC (إعلان التنمية الإدارية رقم 4/91 والذي عنوانه "المبادئ التوجيهية لوضع

استراتيجيات تحسين الجودة في مؤسسات الخدمة العامة " ،وأدى تطبيق هذه المنهجية إلى تحقيق نجاح واسع في طريقة إدارة النظم والتي أدت إلى التحسين المستمر في قطاع الخدمات العامة التابعة للحكومة ،وقد استخدمت الحكومة الماليزية في سبيل دعم تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة العديد من الأساليب ومنها :

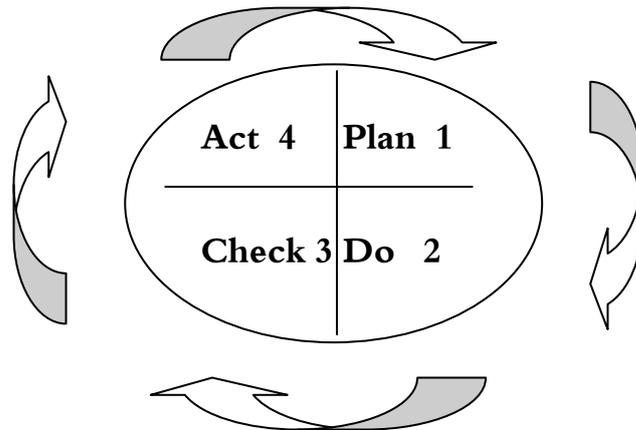
- إطلاق جائزة رئيس الوزراء للجودة ،وذلك لتشجيع التنافس في تحقيق الجودة ومتطلباتها ،والجدير بالذكر أن هذه الجائزة أطلقت في عهد رئيس الوزراء مهاتير محمد قائد النهضة الماليزية .
- يصدر مكتب رئيس الوزراء الماليزي دليلا خديما لإدارة الجودة الشاملة وتطويرها في قطاع الخدمة العامة وبشكل دوري يتضمن تعليمات تضمن تطوير الجودة ومتطلباتها.
- يتم تقييم فئات مثل:دوائر الجودة، الابتكار، التدريب، سياسات الجودة.وذلك عبر حلقات نقاش ومناقشات وملتقيات ومؤتمرات إدارية في المنظمات.¹

2- رواد إدارة الجودة الشاملة : يعود الفضل في تطوير مفهوم ومنهجية إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من المفكرين الأمريكيين واليابانيين والذين من أهمهم :²

1-2 ادوارد ديمينج (W.Edwards Deming) 1900-1993: يعد من الإحصائيين البارزين في عمليات تحسين

الإنتاجية والجودة ،أستاذ في جامعة نيويورك ويلقب بأنه "أب ثورة إدارة الجودة الشاملة " ويشمل اسلوبه (14) أربعة عشر مبدأ توجيهيا لتحقيق الجودة الشاملة ،ويؤكد ديمينج أن الالتزام بالمبادئ الأربعة عشر وتجنب الأخطاء السبعة المعيقة يمكن من تحقيق أداء وجودة عالية ،والمتمفحص لكتابات ديمينج يدرك الأساس المنطقي الذي بنى عليه أفكاره والمبادئ التوجيهية والأمراض القاتلة من خلال أربعة فروع من العلوم ،الاحصاء ،علم النفس ،نظرية النظم ،نظرية المعرفة.والذي وصفه بعمق المعرفة وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج خطط ، نفذ ،افحص ،حسن.(Plan,Do,Check,Act)

الشكل (1-3) دائرة (عجلة) Deming لتحسين الجودة



¹ سمير خميس رشيد ،نظام إدارة الجودة الشاملة والتجارب الدولية ، الموقع الالكتروني <http://eqte.net/post/51563/> ، 2017.

² ربيع المسعود ،مرجع سابق ص 20 .

ويعتبر ديمنج من المساهمين الرواد في نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وهو أول من يعترف بدوره في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطورية تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية ويرى ديمنج بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول أن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و20% إلى العاملين.

2- جوزيف جوران Josef Juran 1904-2008:

جوران هو أول من تكلم عن المراقبة الإحصائية للجودة Statistical Quality control وهو مؤلف كتاب The Quality control handbook الذي أصبح مرجعاً عالمياً في هذا المجال. وأولى اهتماماته كانت تتمثل في مراقبة الجودة (QC) لعمليات الإنتاج. وأعطيت الأولوية في هذا الطريق للعملية الإنتاجية وعملية التوزيع، وفي كثير من الأحيان كان يهتم بالجودة النهائية للمنتج من الناحية الشكلية أو المظهر الخارجي، ووجد أن التوعية والتحفيز يجب أن تكون متكاملة مع الأنشطة التنظيمية ومنسقة بشكل جيد. حيث الجودة هي نتيجة التفاعل بين العمليات التنظيمية المختلفة، كما عبر عنه مفهوم الجودة الشاملة. فهو المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وهو يعتقد أن التزام الإدارة العليا مهم في دعم الجهود الخاصة بالجودة، وقد تبني فكرة فريق العمل، والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة. وكان اهتمام Juran بإدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكنه تقاسم الأفكار إلى الإدارة العليا بشكل بسيط يساعد على تحقيق مفهومه لإدارة الجودة كما قدم Juran خطوات عملية لتحسين الجودة وهي: - الحاجة إلى بناء وعي واستغلال فرص المحيط للتطوير، تحديد أهداف التحسين، تنظيم الوصول إلى الأهداف من خلال مجالس الجودة،¹ تحديد المشاكل، إختيار المشاريع، تعيين فرق العمل، تحديد المسهل، تزويد الأفراد بالتدريب اللازم، تنفيذ المشاريع لحل المشاكل، تحضير تقارير عن سير العملية؛ الإعتراض بمجهودات الأفراد؛ التواصل، المحافظة على النتائج المحققة، المحافظة على قوة الدفع في التحسين من خلال دليل التحسين السنوي للنظام وللعمليات في المؤسسة، وقد ترجم Juran هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لـ Juran وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة وتحسين الجودة حيث أن:

أ- **تخطيط الجودة:** يتم فيها التركيز على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

ب- **ضبط (مراقبة) الجودة:** منذ البداية كان ينظر إلى مراقبة الجودة و QC كعملية تم بالتحليل أو كمجموعة من المعارف التقنية والتحليلية في التسيير. وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل، ثم حل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقييم، و يقدر Deming أن الفوائد المحتملة الناجمة عن إحصائيات مراقبة الجودة لا تتعدى 3% في حين أن 97% له علاقة مع تطور الجوانب التنظيمية الأخرى، بما في ذلك النظم المؤسسية الأخرى وهذه النظرة الجديدة وسعت الرؤية إلى ما وراء عمليات الإنتاج الأساسية نفسها و أكدت على الضرورية منها.

¹ ربيع المسعود، مرجع سابق ص ص 21، 23.

ورأى أن تستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ هي على النحو التالي: التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وإشراك العاملين.

ج- تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة. بمشاركة الأفراد العاملين بعقلية وروح جديدة تناسب الجودة مع التأكيد على ضرورة توفر المناخ المناسب الذي يجعل العاملين فخورين بما يقدمونه، وقد نوقشت هذه الجوانب لفترة وجيزة، ومع ذلك كان دائما ينظر الى نظام الجودة على أنها شبكة من الإجراءات الإدارية والتقنية اللازمة لإنتاج وتسليم منتجات بمعايير محددة.¹

3-2 كروسبي Crosby 1926-2001:

يرى **Crosby** بوجود توفر نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة، لا بد من توفير وسيلتين للاتصال أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيهما الاتصال بالعملاء داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرصة لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات، التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل وكما يرى أن على النظام أن يمنع الأخطاء؛ ويعني صفر خطأ (الأداء المعياري) ويعني معرفة تكلفة عدم الملائمة.

4-2 ايشيكافا Ishikawa 1915-1989:

نادى **Ishikawa** إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث عرفت لاحقا بمخطط **Ishikawa**، ولقد اعتبر **Ishikawa** أن المستهلك ليس الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتجات النهائية، وإنما يدخل ضمنيا في الأفراد العاملين في المؤسسة، وقد اوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل، وكل فريق يتكون من أربعة إلى ثمانية عمال، جميعهم يساهمون في حل المشاكل المتعلقة بالجودة وتطورها. إن فلسفة **Ishikawa** الياباني هو نشر التعليم والتوعية بين العاملين، لقد اعتبر **Ishikawa**، بأن القيمة الحقيقية تتمثل في استخدام فرق العمل، وفي حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة وأن حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا. إن العملية التي تستخدم من قبل أعضاء حلقات الجودة تعتبر عملية نمطية موحدة، وتعمل على إدخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة ديمينج (PDC). إن أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل ويمكن تحديد أبرز النقاط من اجل ضبط الجودة الكلية التي اقترحها **Ishikawa** في ما يلي: العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها، و التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير الجودة، وتكوين حلقات ضبط الجودة، وتطبيق الأساليب الإحصائية.

5-2 بالدريج Baldrige 1900-1994:

¹ نفس المرجع، ص 24، 25.

يرى Baldrige أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المؤسسة تهدف من ورائه لتحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه ، بل هي ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة ، وفلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر ، وذلك وفق ما يريده ويتوقعه ، وتقديم المنفعة والابتعاد على أي تصرف يضر بالبيئة .

إن المتأمل في أفكار الرواد الذين ذكرناهم سابقا سيلحظ التالي:

- ركّز ديمينج Deming على وضع مبادئ عامة للجودة تبدأ بضرورة اقتناع الإدارة بان الجودة هدف أساسي يجب السعي إليه وتحقيقه من البداية بالشكل الصحيح؛
 - جوران Joseph M. Juran قدم حلقة الجودة الثلاثية التي تتضمن التخطيط للجودة ، والرقابة على الجودة والتحسين المستمر؛
 - كروسبي Crosby ركز حول إحكام الرقابة على الجودة في كل مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية وأنشطة المؤسسة؛
 - ايشيكوا Ishikawa ركز على آلية حل المشكلات التي تعيق الجودة بالمؤسسة لذلك قدم نموذج السمكة الذي يشرح الأسباب الحقيقية للمشاكل ومن ثم إيجاد الحل الرئيسي لها؛
- بناء على ما تقدم نلاحظ أن كل باحث ركز على الجودة من وجهة النظر التي رآها مهمة لكن بالجمع بين مختلف الآراء نتحصل على نظرة أشمل و أكمل عن الجودة الشاملة.¹

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة :

تم اعتماد أهم مبادئ ديمينج للجودة الشاملة (الأربعة عشر) واستخلاص ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة ISO الدولية ، وتمّ على أساسها تحديث مواصفات جودة الأداء المختلفة ، إن نجاح المؤسسات والمنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى توفر هذه المبادئ :

▪ المبدأ الأول: دور القيادة الرشيدة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا)

على الإدارة العليا في أي جهة تتبنى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بوضع الرؤية والرسالة الخاصة بتلك الجهة وكذلك تحديد الأهداف والتوجهات الخاصة بها. ولتحقيق ذلك يتوجب عليهم دعم برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة للقرارات والموارد البشرية الكفؤة وتوفير الموارد المالية اللازمة واختيار الجهة الاستشارية المعتمدة التي تستطيع أن تنفذ الرؤية والأهداف من خلال التخطيط لمشروع التحول والتدريب ونشر ثقافة الجودة ، والمساعدة في إنشاء والحفاظة على نظام فعّال لإدارة الجودة وفق المعايير الدولية وكذلك على إيجاد بيئة عمل داخلية تحفّز الموارد البشرية على التفاعل لإنجاح البرنامج.

▪ المبدأ الثاني : التركيز على الزبون (المتعاملين الداخليين والخارجيين)

¹ ربيع المسعود ، مرجع سابق ص 27، 28 .

تعتمد أي جهة حكومية أو عامة أو خاصة على الزبائن الداخليين والخارجيين، لذلك يتوجب على تلك الجهات معرفة وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وبشكل دقيق وموثق وبالتالي تلبية هذه المتطلبات بجودة والوصول مع الوقت إلى مرحلة التميّز في الخدمة وبشكل يفوق ما يتوقعه الزبون والمتعامل نفسه.

■ **المبدأ الثالث : مشاركة الموارد البشرية**

تشكل الموارد البشرية على مختلف مستوياتهم روح وجوهر الجهات التي يعملون بها. إن أهمية التزامهم وشعورهم بضرورة مشاركتهم الكاملة في إنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على أنفسهم أولاً وعلى الجهة التي يعملون لديها وعلى مجتمعهم، سيمكنهم من توظيف قدراتهم وجهودهم لغرض إنجاح تطبيق البرنامج وحيي الثمار لجميع الأطراف المتعاملة.

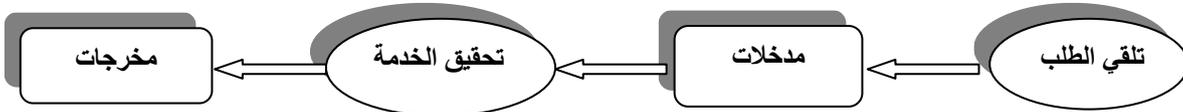
■ **المبدأ الرابع : التحسين والتحسين المستمر**

ضرورة جعل عمليات القياس والتحسين والتحسين المستمر هو هدف دائم ويتم عبر منظومة إدارة الجودة الشاملة، كل ذلك بغرض زيادة المقدرة على تحقيق المتطلبات وإرضاء المتعاملين والوصول إلى التميّز.

■ **المبدأ الخامس : منهج العمليات**

تحقق النتائج المرجوة بكفاءة أكثر عندما تفهم أن الأنشطة التي ننفذها والخدمات التي ننتجها هي مكونة من عمليات متسلسلة وتعتمد على الانتقال من تلقي الطلب إلى توفير المدخلات مروراً بتحقيق الخدمة وتنفيذها وصولاً إلى المخرجات المطلوبة.

الشكل (1-4) يبين منهج العمليات

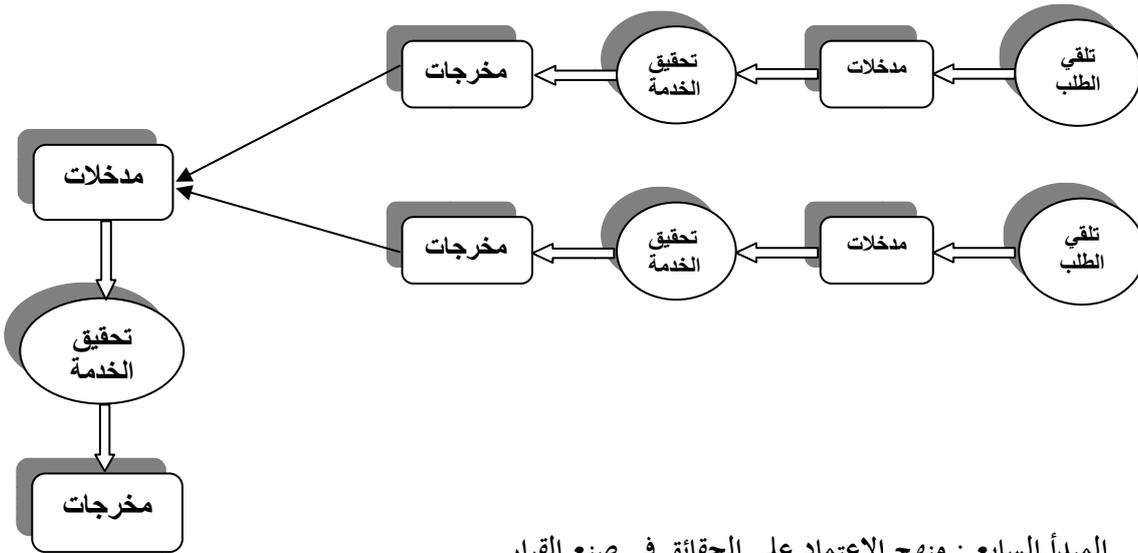


إن تطبيق نظام لإدارة الجودة الشاملة سيضمن جودة تلقي الطلب والمدخلات وتحقيق الخدمة وتنفيذها ومخرجات العملية، أمّا مطابقة للمواصفات والمعايير المطلوبة من طالب الخدمة (الزبون).

■ **المبدأ السادس : منهج تكامل النظام في الإدارة**

إن تحديد وفهم مجموعة العمليات والأنشطة وعلاقتها فيما بين بعضها وتداخلها أو تعارضها فيما بينها والنظر إليها مجتمعة على أنّها هي النظام المتّبع، سيساهم ذلك في قدرتنا على تحليل واكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة في عملنا، بحيث نستطيع أن نقوم بتطوير النظام وتبسيط الإجراءات وزيادة فعالية وكفاءة أدائنا، ويساهم بشكل فعّال في تحقيقنا لأهداف الإدارة العليا وإرضاء المتعاملين.

الشكل (1-5) يبين منهج التكامل في النظام



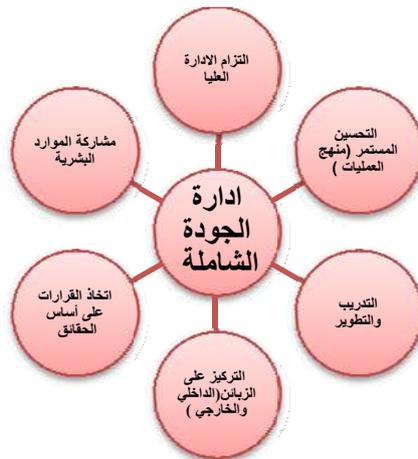
■ المبدأ السابع : منهج الاعتماد على الحقائق في صنع القرار

إن القرارات الحكيمة والرشيدة والفعّالة تتخذ عبر الحصول والاستخدام لمعلومات دقيقة وموثوقة وواقعية وحيادية، بالإضافة إلى إجراء تحليل مسبق لجملة من المعطيات والمدخلات التي على صنع قرار صائب يعتمد على الحقائق وليس على التوقعات غير الدقيقة.

■ المبدأ الثامن: المشاركة مع الموردين

إن أداء ونوعية المنتجات التي يقدمها الموردون لنا ستؤثر على خدماتنا وأدائنا، ولا بد بأن نقوم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على عمليات تقييم الموردين، بالإضافة إلى التعامل مع الموردين المعتمدين بمنهجية تجعلهم مقتنعين بأنهم شركاء في نجاح أعمالنا ويقوموا بالسعي لخلق قيمة مضافة لهم ولنا عبر الالتزام بمتطلباتنا وإرضائنا، كما أنه علينا دعم قدراتهم وتعزيز ربحيتهم¹.

الشكل (1-6) العوامل (الأبعاد) المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

¹ موقع صناع الجودة العرب، أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة، <https://www.slideshare.net/aqmsyria/9001-30170215>

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة والأيزو :

1 - أنظمة إدارة الجودة الشاملة والأيزو الدولية والمنهجيات التنفيذية :

1-1 المنظمات المعنية بأنظمة الإدارة الجيدة العالمية وتسلسل المصادقية :

- منظمة ايركا لاعتماد المفتشين والمدققين الدوليين على أنظمة الإدارة الجيدة IRCA

- منظمة الأيزو الدولية تصدر معايير النظم المعتمدة دوليا International Organisation for

ISO – Standardization

- جهات الاعتماد الدولية

- الجهات المانحة الدولية المعتمدة Qualitas International Certification

- بيوت الخبرة المرخصة والمعتمدة¹

2-1 أنظمة إدارة الجودة: وهي المواصفات العالمية للجودة "الأيزو" حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية

والإجراءات المعتمدة عالميا ،ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على

شهادة المطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة ونذكر منها :

- نظام إدارة الجودة: 2008: Quality Management Systems ISO 9001 وهي مواصفات

تأكيد الجودة والمقصود بالأيزو أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمؤسسات بكافة أنواعها

وأحجامها،صناعية كانت أو خدمية ،وهي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي

تحققه ومواصفة ISO 9001 نسخة 2008 ظهرت في 2008/11/15 حيث تلغي النسخ السابقة للأيزو

9001

- نظام الإدارة البيئية : 2004: Environmental Mngement Systems ISO 14001

- نظام إدارة الأمن والصحة والسلامة المهنية: Occupational Health & OHSAS 18001

safety Zone وتعني هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة

ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها ،هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة

والسلامة المهنية الأيزو OHSAS 18001² نذكر منها : إرضاء العاملين والزبون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة

مكان العمل، توفير مواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية

وغيرها، خفض وقت الأعطال الناتجة عن الحوادث والإصابات بسبب الظروف غير الآمنة لأماكن العمل ،الحفاظ على

¹ موقع صناع الجودة العرب، المرجع السابق

² مناصرة رشيد ، مرجع سابق ، ص ص 195،196.

الموارد البشرية والموارد الأخرى وكذا تقليل الحوادث التي تسبب الموت والأمراض والجروح أو أي أضرار أخرى، زيادة الأرباح وتقليل التكاليف نتيجة تحسن الأداء من حيث والصحة السلامة المهنية.

- نظام الأمن الغذائي : 2005: ISO 22000 HACCP ,Food Security Systems

- 3-1** مواصفة نظام إدارة الجودة الدولية **ISO 9001:2008** : تتألف من البنود التالية : 1- المجال ، 2- المرجع المعياري ، 3- مصطلحات وتعريف ، 4- متطلبات إدارة الجودة (المتطلبات العامة -متطلبات التوثيق)، 5-مسؤولية الإدارة (التزام الإدارة - خدمة الزبون-سياسة الجودة-التخطيط-المسؤولية والصلاحيات والاتصالات -مراجعة الإدارة) ، 6- إدارة الموارد (توفير الموارد-الموارد البشرية-البنية التحتية- بيئة العمل) ، 7-انجاز المنتج "اتمام العمليات المتتالية لتنفيذ الخدمات أو إنتاج المنتجات " وتسليمها للزبون (التخطيط لانجاز المنتج -العمليات المتعلقة بالزبون- التصميم والتطوير-الشراء - الإنتاج وتوفير المنتج "سلعة أو خدمة"-ضبط أدوات المراقبة والقياس)، 8- القياس والتحليل والتحسين (عام -المراقبة والقياس - ضبط المنتج "سلعة أو خدمة" غير المطابق-تحليل المعطيات-التحسين)

ثالثا: متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

كما أسلفنا فقد وضع رائد الجودة الشاملة "ديمنج " أربعة عشر مبدأ لهذه الفلسفة وتم اعتماد ثمانية من هذه المبادئ كأساسيات ومبادئ للجودة الشاملة في بعض الأدبيات التي استشهدنا بها وعليه تعتبر هذه المبادئ والأساسيات السابقة الذكر والتعريف كمرتكزات لمتطلبات تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة¹ أو كما يسميها بعض الباحثين العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والتي إن توافرت في أي منظمة أو مؤسسة إلا وكان لها الأثر الكبير في نجاح هذه الفلسفة ، وقبل التفصيل في هذه العوامل الحرجة نتطرق لمتطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة أولا كما يلي :

1- متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة:

- 1-1 الاستعانة بالاستشاريين**: الاستعانة بالخبرات من مستشارين ودور خبرة متخصصة عند تبني الجودة بالشركة مهم لتدعيم خبرة الشركة ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، والمساهمة في حل المشكلات المتوقعة التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى للتطبيق.
- 2-1 نشر ثقافة الجودة**: بهدف إيجاد قناعة لدى العاملين بأهمية تطبيق الجودة، ويمكن أن يتم من خلال تسويق وتوضيح مفهوم الجودة وفوائدها للشركة، عن طريق المحاضرات والمؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية ومن المفيد جدا اطلاع العاملين في الشركة على تجارب ناجحة في تطبيق الجودة.
- 3-1 التعليم والتدريب** : نظرا لأن الجودة تتطلب إيجاد المعايير وطرقا للتنفيذ، ولكونها مسلك إداري جديد يطبق بالشركة، ولكي يتم هذا التطبيق بشكل صحيح، فلا بد من تبني برامج تدريب وتعليم العاملين على أساليب وأدوات تطبيق الجودة ، وأن يراعى في البرامج التدريبية أن تتناسب مع متطلبات كل مستوى حسب علاقته بتطبيق الجودة سواء في رسم الاستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة.

¹ الطالب بتصرف

4-1 التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل مميز سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، سيسهم بشكل كبير في تطوير برنامج الجودة واستمراره. وحيث أن استمرارية البرنامج تعتمد على درجة حماس المشاركين في التحسين، فمن المهم تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المالية والمعنوية المشجعة وتنمية الشعور بالانتماء وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق الجودة.

5-1 الإشراف والمتابعة : من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل والتنسيق بين مختلف الأقسام، ومتابعة الانجاز وتعديل أي مسار خاطئ وتقويمه إذا تطلب الأمر.¹

2- متطلبات تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة:

نفس الشيء بالنسبة للعوامل الحرجة (متطلبات) لإدارة الجودة الشاملة حصرها بعض الباحثين في خمسة عوامل وهي تكملة أو شرح إضافي باعتبارها متضمنة في المبادئ الثمانية المذكورة سابقاً وتتطرق لها كما يلي:

1-2 التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي: التزام الإدارة العليا مهم جداً ويجب أن يكون ظاهراً للعيان وفي جميع مستويات الإدارة، والقيادة يجب عليها التوقف عن ترديد شعارات الجودة وأن تعمل أكثر، وما هذا سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن التزام الإدارة والأمر يتطلب بعض الوقت للقيام بتغيير ذهنيات وسلوكيات الأفراد ومع المثابرة ستصل الرسالة قوية إلى العاملين بشأن التزام القيادة وبينت الدراسات المختلفة أن العديد من كبار المديرين التنفيذيين الداعمين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يفعلون الشيء الكثير أو لا يبذلون مجهودات كبيرة لتطبيقها بشكل سليم، أما التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة فهو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهو متعلق بكيفية دمج المؤسسة للجودة، بتخطيط العمل. ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الاستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل خلال خمس إلى عشر سنوات، اعتماداً على وضع المؤسسة الحالي بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق. ويتم تطوير الخطة الاستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المؤسسة، كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة وعموماً يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة. ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المؤسسة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية وبعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المؤسسة وكما هو معروف بأن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة استراتيجية .

2-2 التركيز على الزبون وتشكيل فرق العمل : يجب أن يعي جميع العاملين في المؤسسة أنهم بدون زبائن فوجودهم لا معنى له فلا يمكن الحديث عن استثمارات للشركة أو رواتب للعاملين دون وجود زبائن لذا على القيادة القيام بعمليات مسح داخلية وخارجية للعملاء، إن الحاجة في تزايد لفهم حاجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، ثم انه من المهم جداً إطلاع العاملين على نتائج المسوحات والدراسات فما هو جيد يمكنهم المشاركة في تحسينه وما هو سيء يجب العمل على تحويله إلى فرص فالتركيز على

¹ موقع صناع الجودة العرب، أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة، <https://www.slideshare.net/aqmsyria/9001-30170215>

رضا العملاء هو جوهر إدارة الجودة الشاملة فهو الغرض الأساسي الدافع لأي مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لذلك نجد أنه عند صياغة المؤسسة لرسالتها يكون الزبون محور الاهتمام حيث أن اقتناع الإدارة والعاملين بالتركيز على هذا العنصر يجعلها توفر قاعدة بيانات كبيرة عنهم و تعمل على تفعيل التغذية العكسية¹.

إن فرق العمل توجد في كل مكان في تنظيمات الجودة الشاملة في القمة وفي أسفل الهرم الإداري ، وفي كل وظيفة وقسم والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا وجدت مثل هذه الفرق الكثيرة ؟ تتميز فلسفة الجودة الشاملة بالاعتماد المتبادل لأجزاء التنظيم المختلفة والعمل مع بعض لتلبية احتياجات العميل التي نادرا ما يلبها العاملون المقيدون بتخصص واحد ، وتطور الفرق يؤدي الإحساس بالمسؤولية أكبر لتحقيق الأهداف وتأدية المهام ، وباختصار توفر الفرق منافع متنوعة أفضل من الأفراد الذين يعملون بمفردهم ، وتدرك مؤسسات الجودة الشاملة أن مساهمة العاملين المحتملة تكون بكثير من التنظيم التقليدي لهذا تلجأ إلى تكوين الفرق للاستفادة من مميزاتهما ، إضافة إلى ذلك تتطلب البيئة التنافسية للأعمال الحديثة مرونة ورد فعل سريع للتغير في طلبات العملاء ، ويمكن للفرق الاستجابة السريعة لذلك .

2-3 التحسين المستمر والتدريب: التحسين المستمر هو العمل على تطوير أفضل الأساليب والطرق لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهذا يعني ممارسة أفضل من المرات السابقة ، تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وخفض التكاليف ، وهذا لا يتأتى إلا بالتخصص وتقسيم العمل والتدريب المستمر وزيادة قدرة الأفراد على التعلم وإكسابهم مهارات جديدة ولا يعني التحسين المستمر وضع نظام مواصفات دقيق يؤدي إلى إكتشاف الأخطاء وتصحيحها بل يجب وضع نظام للتحسين المستمر ولذا يجب أن يكون جهدا متواصلا أي قيادة مستمرة لعملية التحسين وفي كل الأقسام والفرق حيث أن الجودة مسؤولية الجميع.

وبدوره فالتدريب هو واحد من العوامل الحرجة التي تضمن نجاح وتطوير فلسفة الجودة ، والقادة والعاملين بحاجة للقيام بعملية تدريب على مبادئ الجودة وكيفية استخدام أدواتها وأساليبها .و يعتبر التعليم والتدريب نشاطا مستمرا وداعما لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ، والملاحظ أننا أمام عمليتين الأولى وهي التعليم الذي يهدف إلى تزويد العاملين وعلى كافة مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومركزاتها ومستلزمات تطبيقها. والثانية هي التدريب المستمر ويهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم وكيف يغيرون القناعات ويحققون النجاح².

2-4 وجود نظام للقياس والتمكين : لمعرفة الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب ولا اتخاذ ما يجب من إصلاحات وضبط الجودة ومعاينتها إحصائيا ينبغي على الإدارة العمل على إيجاد آلية للقياس للتمكن من تتبع أي تقدم في الأداء أو الانجاز ، فعملية القياس لا بد وأن تكون مفهومة من طرف المساهمين فيها ، ومن جهة أخرى فان واحدا من أهم الأعمال والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هو الاعتراف بمجهودات و أداء موظفيها التي يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تمكين وإشراك العاملين ، ولعل أفضل الطرق لإظهار التزام الإدارة بتمكين وإشراك العاملين هو السماح

¹ ربيع المسعود ، مرجع سابق ص ص 150-153.

² الطالب بتصرف اعتمادا على المرجع السابق .

لهم بتشكيل فرق عمل يتم من خلالها تقييم نظم التسيير واقتراح البدائل ، وعلى كل المستويات وينبغي تعزيز تواجد فرق عمل لتحسين أداء المنظمة و أداء أفرادها ومؤسسات الأداء الحرجة بصفة عامة.

2-5 فعالية نظام الاتصالات: أي وجود نظام اتصال فعال بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى ،أو في المؤسسة في حد ذاتها بين الرئيس ومختلف العمال ،حيث ينبغي أن يكون قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن ما حققه العاملون لمرؤوسيههم في الوقت المناسب. ومن الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيتها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأنه الجهاز العصبي لها .فالاتصال الفعال هو واحد من أكثر الوظائف أهمية لكل من الإدارة والموظفين ،فعلى المديرين العمل على وضع سياسة اتصال ومبادئ واضحة المعالم ثم دمج العاملين في هذه السياسة . وبعض السياسات الأكثر شيوعاً هي :الاجتماعات مع الموظفين company newsletters ،النشرات الإخبارية ، واجتماعات الموظفين ، والدعوات المفتوحة غير المقيدة من الادارة لجميع المستويات للسماح للموظفين بعقد محادثات غير رسمية، مع المسؤولين القيام بمحضر للعصف الذهني Brainstorming sessions ، ولاشك أن اتخاذ القرار يتطلب نظام معلومات أو بنك معلومات يكون متاحاً لكل من له علاقة بصيرورة القرار لتحسين الأداء والكفاءة التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة ،فكما هو معروف فان عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون واقعية مبنية على بيانات و معلومات تقوم المؤسسة بقياسها وتحليلها وتبويبها ومراجعتها ولها درجة موثوقية وجودة عالية ¹.

المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة :

من خلال بحثنا في أدبيات القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة ومن خلال ربطنا بين هذين المتغيرين في دراستنا الحالية تبين لنا وجود علاقة ارتباط جد وطيدة بينهما نشرحها في ما يلي:

- تصنف القيادة من أهم المبادئ في جميع الأنظمة العالمية للجودة ، ففي نظام الآيزو 2000 : 9001 يشترط مشاركة والتزام الإدارة العليا في أنشطة وفعاليات مشروع الجودة ، وكذلك في بقية الأنظمة ، لتحقيق النجاح المراد لا بد من مشاركة القيادة الفاعلة ، في دعم كل الأنظمة وتذليل العوائق أمام تطبيقها .
- القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة تشتركان في عنصر مهم ألا وهو التمكين حيث يعد من أهم أبعاد القيادة التحويلية كما أنه أيضاً من مقومات أهمية إدارة الجودة الشاملة إذ تحسّن إدارة الجودة الشاملة الأعمال من خلال الاستغناء عن العمليات والمراحل غير الضرورية وتجنب إضاعة وقت الموظفين، مما ينجم عنه زيادة في إنتاجية الموظف وشعور بالانتماء إلى العمل الجماعي في المؤسسة.
- لا يمكن نجاح إدارة الجودة الشاملة إلا بالتزام الإدارة العليا من خلال قيادة تحويلية تعمل على إحداث تغيير مستمر في الأداء من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر،ومن خلال دراستنا لمنهجية الكايزن اليابانية في الجودة الشاملة تبين لنا أن سر نجاح هذا النظام هو تبني الجودة الشاملة من لدن القيادات الإدارية العليا في اليابان ومن ثمّ إشاعتها كثقافة تنظيمية عامة على مستوى المؤسسات والمجتمع والأسرة وكان هذا سر التميّز والتفوق الياباني. ²

¹ ربيع المسعود، المرجع السابق ص 153 وما بعدها .

² الطالب بتصرف

- الجودة جزء من القيادة : ويتضح كما قلنا سابقا أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما ، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة ، بل تشكل جزء ضروريا من أعمالها ، فمن ناحية لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة ، ومن ناحية أخرى فان حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة وقيادتها. وقبل كل شيء فان الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي ارضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين.¹

¹ بهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، غير منشورة، ص165

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحولية وإدارة الجودة الشاملة :

قمنا في هذا المبحث بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية، أما في المطلب الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تبيان العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة تعقياً ومقارنة .

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

الدراسة الأولى : دراسة فريد محمد القواسمة ،تويم تركي توم المري 2019:

بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة):¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة ، وتمثلت إشكالية الدراسة حسب الباحثين بالتراجع النسبي في اهتمام القائمين على إدارة برامج الجودة في وزارة التجارة والصناعة القطرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التجارة والصناعة القطرية والبالغ عددهم نحو(2000) موظفا وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (252) موظفا وموظفة يشكلون ما نسبته (13%) من مجتمع الدراسة.وقام الباحثان، بعد جمع البيانات، بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

▪ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي،

التنظيم، الاتصال، والدفاعية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، والتزام الإدارة العليا) في وزارة التجارة والصناعة القطرية .

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أبرزها :

▪ العمل على نشر وتعزيز ثقافة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية بهدف تسهيل

إجراءاتها وإقناع الإدارة باستخدامها كأحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي من أجل الإسهام في نجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة نهلاء طه محجوب ، اشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس (2019):

بعنوان: أبعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين

بجامعة الرباط الوطني :²

¹ فريد محمد القواسمة ،تويم تركي توم المري ، أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية)، ورقة بحثية ، Global journal of Economics and Business، العدد 03 ، ص 258-2019،285.

² نهلاء طه محجوب طه ،إشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس ،أبعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني – مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE المجلد 03 / العدد الثالث أكتوبر 2019 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية) في تحقيق الخطط الإستراتيجية في جامعة الرباط الوطني بالسودان، وذلك لأهمية أبعاد القيادة التحويلية .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة القائمة على عدم وجود دور لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطة الإستراتيجية في جامعة الرباط الوطني . مجتمع الدراسة المستهدف ممثل في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني وبلغ تعدادهم حوالي 913 مفردة وبالاعتماد على أسلوب العينات باستخدام معادلة ريتشارد أصبح حجم العينة حوالي 230 مفردة تمثل 25% من المجتمع محل الدراسة عن طريق العينة العشوائية، تم استرجاع 175 استمارة بنسبة استرجاع 76% ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثين. كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين بلغ عددهم خمسة محكمين ومن أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي ومباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطة الإستراتيجية في جامعة الرباط الوطني.

الدراسة الثالثة : دراسة سعيد أحمد مصطفى أحمد، مقلاتي عاشور، سهيلي بن صارف (2018):

بعنوان: القيادة التحويلية في حياة النبي محمد □ وأثرها في إحداث التغيير المنشود¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة العلاقة بين السلوك القيادي للنبي محمد □ وتأثيره كقائد تحويلي في أتباعه وانعكاس هذا التأثير في تكوين جيل من القادة المبدعين.

وقد تم إتباع المنهج الاستقرائي التحليلي معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة وتحليلها وتفسيرها. حيث أكدت الدراسة على أنه كلما كان السلوك القيادي نابعا من القيم و متوافقاً معها يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المنشودة والعكس صحيح. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على القيادة التحويلية وتعريفها ومفهومها وأهميتها وأنماطها ثم نماذج عملية لتطبيق الرسول □ لها وأثرها في التغيير، ومن أهم النتائج نشر المعرفة والثقافة بنمط القائد التحويلي وأثره في عملية التغيير والتطوير والإبداع في المنظمات .

الدراسة الرابعة : دراسة عائشة بن سعد (2018):

بعنوان: البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز

لولايات (الجللفة – الأغواط – غرداية)²:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تخلفه الثقافة وواقع البيئة الثقافية على ممارسة القيادة التحويلية داخل بيئة الأعمال الجزائرية عامة، وفي مديريات الكهرباء والغاز لولايات الجللفة، الأغواط، غرداية خاصة –والقصد هنا ثقافة المجتمع – التي نشأ فيها أفراد هذه المديريات، وعلى تأثير هذه الأخيرة على النمط القيادي التحويلي المطبق.

¹ سعيد أحمد مصطفى أحمد، مقلاتي عاشور، سهيلي بن صارف، القيادة التحويلية في حياة النبي محمد ص وأثرها في إحداث التغيير المنشود، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر التخصصية، المجلد 4، العدد 4، ، ماليزيا، (2018).

² عائشة بن سعد، البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز لولايات (الجللفة – الأغواط – غرداية)، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، 2017\2018.

وقد توصلت الباحثة من خلال الجانب النظري إلى أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلوك قيادي يترجم عملية علاقاتية طويلة الأمد تسمح برفع مستوى حب وإتقان العمل من خلال التحفيز وخلق القيم والرؤيا المشتركة والعمل من أجل غد أفضل للجميع في مواجهة بيئة متغيرة باستمرار، وذلك عبر التكيف والمواكبة. فالقائد التحويلي يقوم بالتأثير على تابعيه لكي يقوموا بتقبل التغيير ومواكبة الأوضاع المستجدة والتكيف معها.

و قد تم التوصل إلى هذه النتائج عبر تصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح و بعد تحكيمه تم توزيع 180 نسخة منه على عينة عشوائية من إطارات مديريات الكهرباء و الغاز المستهدفة ، و تحصيل 104 استبيانا صالحا للتحليل ، قامت الباحثة بمعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS و توصلت الباحثة في النهاية إلى النتائج التالية :

• فيما يخص البيئة الثقافية فقد ظهر بأنها تتميز بالميل إلى المسافة السلطوية المتوسطة الأنوثة، و التحكم القوي بعدم التأكد ، والجماعية والأنوثة.

• فيما يخص القيادة التحويلية فقد أظهر التابعون بأن قادتهم يتميزون بالتأثير القيادي ، الحافز الالهامي و الا اعتبار الفردي ، والإثارة الفكري.

• تبين عموما وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية، ($0,05 \geq \alpha$) للثقافة على القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء و الغاز محل الدراسة، لكن جودة هذا الأثر يختلف باختلاف أبعاد كل من المتغيرين. لكن ما كان بمثابة اكتشاف خاص بدراستنا فقد تبين أن الخوف الكبير من المستقبل بحيث يفضل التابعون القائد الخبير في عمله لتفادي الأخطاء و تفضيلهم للعمل يجد لتأمين أنفسهم، وخوفهم من اختراق القوانين كانت كذلك عوامل مساعدة لاعتماد نمط قيادي تحويلي بالرغم من أنها لا تترجم روح المغامرة و الاندفاع و عدم الخوف من المستقبل اللذين يميزان القائد التحويلي.

ومنه يمكن القول أن القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز لها طابع خاص مما يؤكد بشكل أكبر أثر ثقافة المجتمع الجزائري على تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية تماشي مع السمات السائدة.

الدراسة الخامسة : دراسة عفاف حسن هادي الساعاتي ،محمود عايد حسن المساري (2015)

بعنوان: أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان أبو غريب، العراق¹:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب ببغداد وهي من الشركات الحيوية التي تقدم منتجات مهمة للمستهلك العراقي. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اثنتي عشر فرضية فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختيار عينة مكونة من (100) مدير موزعين على المستويات العليا و الوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة، كما وأستخدم الباحثان وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات والمقابلات المهيكلة التي تمت خلال مدة التطبيق. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بين الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط قوية و معنوية

¹ عفاف حسن هادي الساعاتي محمود عايد حسن المساري أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان مجلة جامعة بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية / العدد 03 المجلد 23 - 2015 .

بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، فضلاً عن تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة السادسة: دراسة ربيع المسعود 2013-2014:

بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة:¹

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الوصول لفهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذا إظهار أهمية تطبيق هذه الفلسفة بصفة عامة وفي ظل قيادة ذات سلوك إبداعي بصفة خاصة من خلال تحسيس القادة والمسيرين بأهمية هذه الفلسفة والتعرف على أثر الممارسات القيادية ذات السلوك الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تحليل بعد الفكر الإداري الإسلامي بوصفه مدخلا إسلاميا للإدارة المعاصرة ولمؤسسات الأعمال وتمكين الباحثين والمعنيين من الاستفادة من تطبيقات الفكر الإسلامي ومصادره لجعله مدخلا حيويًا مضافًا إلى الإدارة المعاصرة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المناسب لهذه المثل هذه المواضيع بالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية للإلمام بمختلف بأدبيات الموضوع ، كما استخدم الباحث أداة المقابلة مع القادة الإداريين في البنك وجمع المعلومات من خلال الاستبيان ، وإدخال المعلومات المتحصّل عليها في برنامج *spss* ليتم في نهاية المطاف الوصول إلى النتائج والتحقق من الفرضيات والوصول إلى توصيات .

كما استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

وخلصت الدراسة إلى نتائج مهمة نذكر منها مايلي : من خلال الدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة اتضح أن القيادة الإدارية في بنك البركة تدرك أهمية التغيير بشكل كبير في بقاء البنك وتطور أداؤه، تدرك أنّ التغيير لطرق وأساليب حديثة في التسيير تساعد على الإبداع والتخلّص من الأنماط القديمة في التسيير، ومن خلال المقابلات مع المسؤولين والقادة في بنك البركة اتضح للباحث أنّهم واعون بأهمية التغيير ويحاولون القيام بخطوات في هذا الاتجاه. لكن الباحث يرى أن هناك تركيز على الجانب المادي أكثر من الجانب البشري والتسييري كاستعمال أنظمة معلوماتية جديدة ، كما اتضح للباحث كذلك من خلال تحليل الاستبانة والمقابلات التي أجراها مع القادة الإداريين أنّ القادة مدركون وواعون بأهمية التراث الإي وواعون أن الفكر الإداري الإسلامي ليس الفكر الذي جاء ليغلق الباب على الأفكار الأخرى.

الدراسة السابعة : دراسة مناصرية رشيد 2012:

بعنوان: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود:²

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود ، حيث أنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات

¹ ربيع المسعود ،متطلبات تطبيق إدارة الجودة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.

² مناصرية رشيد ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ،

والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير.

ولغرض التأكد من مدى أهمية مساهمة الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية الأربعة الجهوية لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، فقد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات كالاستبيان والمقابلات الشخصية مع المسيرين وبعض العمال والاطلاع على مختلف الوثائق الورقية والالكترونية وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، استخدم الباحث المنهج الوصفي في عرض متغيرات الدراسة وأبعادها ومن ثم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 2015.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوجزها كما يلي :

- ضرورة الاقتناع بأهمية الجودة كخيار إستراتيجي للمؤسسة للوصول إلى أهدافها وعليه يجب تحري استخدام المدخل المناسب من المداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والملائم لطبيعة نشاط المؤسسة؛ كما إن اعتماد مفهوم الكفاءات البشرية والتركيز بصفة خاصة على الكفاءات المعنوية المتمثلة في إدراك الذات، الصفات الشخصية والدوافع في اختيار وتوظيف الأفراد، ومختلف أنشطة تسييرهم يعتبر من أفضل الطرق لاكتساب موارد بشرية متميزة في أدائها وسلوكياتها؛
- إن الوعي بأهمية الكفاءات البشرية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل إدراكا راسخا لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، مما يتطلب فهما جيدا للتطبيق وتعبئة كاملة بتدريب وصيانة الكفاءات البشرية وتقوية مختلف أشكال الاتصال الداخلي بينها؛ والتدريب الجيد يعتمد على إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتمكين وإجراء الدراسات والأبحاث اللازمة ثم التسويق اللائق لهذه الخدمة لأفراد المؤسسة.

الدراسة الثامنة : دراسة برهان الدين حسين السامرائي (2012):

بعنوان: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة: ¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بغية تقديم ركائز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية باعتباره أسلوبا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الإدارة، ونجاح المنظمة، وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقدم النظري لمختلف جوانبه. كما استخدم كذلك المنهج الوثائقي المكتبي بالاعتماد على المنهجية العلمية الاستقرائية الوصفية لاستعراض وتحليل بعض الأسس والقواعد والنظريات التي تخدم مشكلة وأهداف الدراسة لتشخيص وقراءة الواقع،

¹ برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، غير منشورة، 2012

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى دراسة : Teresita Belarmino بعنوان

Mediating Role of Leadership Style on Organizational Culture and Total Quality Management - 2019

أي : التوسط في دور أسلوب القيادة في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة¹

يعتبر الباحثون أسلوب القيادة كأداة قوية لتحسين التزام مديري المدارس بإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، ومع ذلك فقد درست دراسات قليلة تجريبياً الروابط على الثقافة التنظيمية ، وأساليب القيادة ، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. حددت هذه الدراسة الدور الوسيط لأسلوب القيادة في الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة. الطريقة: استخدم الباحث التصميم الوصفي المترابط لتحليل مستوى الثقافة التنظيمية ، ومدى أسلوب القيادة كمتغير وسيط ، ومدى إدارة الجودة الشاملة في التعليم كما يراها المليون ، والعلاقة بين تلك المتغيرات بين مديري المدارس. كان هناك 295 مدير مدرسة من 13 مؤسسة تعليمية في آسيا استجابوا للدراسة.

النتيجة: أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركين لديهم ممارسات عالية جداً من الصفات التنظيمية المتعلقة بالمشاركة والقدرة على التكيف والاتساق والمهمة مع تأثير غير مباشر على أسلوب القيادة. إن مستوى إدارة الجودة الشاملة للمستجيبين يحتل مكانة عالية في الأبعاد التالية: نخب أنظمة العمليات، والتركيز على العملاء والموردين ، وقيادة الجودة المتسقة ، والتحسين المستمر والتقييم الذاتي. مدى أساليب القيادة في كل من التحويلية والمعاملات كما يمارسها المديرون مرتفع ومع ذلك ، فإن الثقافة التنظيمية لم يكن لها تأثير مباشر على إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي، فإن أسلوب القيادة يتوسط بشكل كامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية دراسة: Nila Kesumawati - Muhammad Kristiwan بعنوان

The influence of the Transformational Leadership and Work Motivation On Teachers Performance - 2018

أي : تأثير القيادة التحويلية ودافعية العمل على أداء المعلمين²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية ودوافع (دافعية) العمل على أداء المعلمين. استخدم الباحثان المنهج الكمي مع نوع البحث الارتباطي. اشتمل مجتمع البحث على 790 معلماً من SMK Negeri في باليمبانج ، وبلغت عينة البحث 193 معلماً. كانت تقنية أخذ العينات في هذا البحث هي أخذ العينات العنقودية (عينة المنطقة). أداة جمع البيانات كانت الاستبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

¹ Teresita Belarmino. Mediating Role of Leadership Style on Organizational Culture and Total Quality Management, Article , <https://www.arabia2.com/vb/chat43717> , 2019

² Nula Kesumawati - Muhammed Kristiwan , The influence of The Transformational Leadership and work motivation on Teachers Performance , Article July 2018, International Journal of scientific & Technology Research . <https://www.researchgate.net/publication/326646177>

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء المعلمين SMK Negeri في باليمبانج. وأن دافع العمل له تأثير إيجابي وهام على أداء المعلمين SMK Negeri في باليمبانج ؛ و أن للقيادة التحويلية ودوافع العمل مجتمعين تأثير إيجابي وهام على أداء معلمي SMK Negeri في باليمبانج.

الدراسة الثالثة دراسة : Majed Aldaweesh , Wafi Al-Kharaghoul ,David Gallear بعنوان

The Effective Implementation of Total Quality Management and Leadership in Saudi Universities: A Review and Framework to Enhancing H.E. Strategy – 2013

أي : التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة والقيادة في الجامعات السعودية: مراجعة وإطار لتعزيز إستراتيجية التعليم

العالي¹

الغرض من هذه الدراسة حسب الباحثين هو التحقيق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأفضل الممارسات القيادية ذات الصلة من أجل تحسين جودة وترتيب الجامعات السعودية من خلال تقديم مؤشرات عملية ومفيدة لمساعدة متخذي القرار في جامعات المملكة العربية السعودية على اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، وضمان الأداء العالي في التعليم العالي عن طريق إيجاد طرق لتحسينه ، حيث قامت العديد من الجامعات والكليات حول العالم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين جودة التعليم العالي. نظرًا لزيادة المنافسة في صناعة التعليم العالي (HE) (على سبيل المثال ، التوسع في الجامعات ومراكز الأبحاث الجديدة في المملكة العربية السعودية وقطر والبحرين) ، تحاول العديد من جامعات الشرق الأوسط بذل قصارى جهدها لزيادة كفاءتها وفعاليتها في HE اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تبني الباحث وزملاؤه المنهج النوعي بدراسة حالة تفسيرية متعددة عن طريق جمع البيانات من أربع جامعات رئيسية فيما يتعلق بالترتيب وسنة التأسيس، بشكل أساسي من خلال المقابلات شبه المنظمة، والتي استكملت بالملاحظات وتحليل الوثائق، تم ترميز البيانات باستخدام تقنية تحليل المحتوى النوعي Nvivo 8.0 وهو برنامج مصمم للمساعدة في مثل هذا التحليل للبيانات النوعية ، للمساعدة في مشكلة هذه الدراسة.

من نتائج الدراسة أنها وسعت نطاق المعرفة لكل من إدارة الجودة الشاملة والقيادة ، كما سلطت الضوء على الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وخاصة في دول الشرق الأوسط ، كما تم تقديم مراجعة للأدبيات الرئيسية التي تعطي نظرة ثاقبة وتوجيهات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقيادة في التعليم العالي والتي ساعدت في تطوير الإطار المفاهيمي للتعليم العالي في المملكة السعودية. نظرًا لأن إدارة الجودة الشاملة هي أداة فعالة لتحسين الجودة إلى الأفضل. سيكون العمل المستقبلي هو تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo لمعرفة أسلوب القيادة المناسب لقيادة الجامعة إلى إدارة الجودة الشاملة الناجحة. ستوفر الدراسة خارطة طريق لصناع القرار في التعليم العالي السعودي لتحسين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح باستخدام أفضل أسلوب للقيادة. نتيجة لذلك ، ستعزز نتائج الدراسة حسب الباحث تصنيف الجامعات وجودة الخريجين. علاوة على ذلك ، ستبني الجامعة نظام إدارة جديدًا يخلق بيئة تنافسية.

¹ Majed Aldaweesh, Wafi Al-Karaghoul, David Gallear, The Effective Implementation of Total Quality Management and Leadership in Saudi Universities: A Review and Framework to Enhancing H.E. Strategy, communication Research , European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS20 13) October 17-18 2013, Windsor, United Kingdom.

الدراسة الرابعة دراسة: Rui Correia – Emerson Wagner Mainardes – Louis Lourenco

بعنوان: 2010 Transformational Leadership and TQM Implementation

القيادة التحويلية وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة¹

حددت العديد من الدراسات القيادة كمشجع لإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك ، أظهرت الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية مهمة بين القيادة التحويلية وكفاءة العمل. ينادي الباحثون أيضًا بأن الإدارة العليا عليها واجب دفع الحركة نحو الجودة. وبهذا المعنى ، من المتوقع أن يحدد القادة الإستراتيجية والرسالة والقيم والمبادئ التنظيمية التي ستلهم ممارسات الإدارة الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة. يستكشف هذا العمل المفاهيمي العلاقة بين القيادة التحويلية ومجموع إدارة الجودة الشاملة - التي تحددها أبعاد الابتكار والإبداع والثقة والعمل الجماعي - تقديم المقترحات الأولية التي يمكن أن توجه البحوث المستقبلية في هذا المجال من المعرفة. أضف هدف الدراسة المنهج والأدوات المستخدمة

¹ Rui Correia – Emerson Wagner Mainardes – Louis Lourenco , Transformational Leadership and TQM Implementation , Article June 2010, https://www.researchgate.net/profile/Rui_Correia3

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

من خلال عرض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، تم ملاحظة أن مجمل هذه الدراسات تطرقت لمتغيري دراستنا مع بعض في دراسة واحدة واقتصرت في كثير من الأحيان على بعض المتغيرات كالعلاقة بين الجودة الشاملة والابداع ،الجودة الشاملة والتغيير ، الجودة الشاملة والتمكين والجودة الشاملة في الفكر الإداري الاسلامي ، القيادة والتغيير ، القيادة والابداع ، القيادة والتمكين ، القيادة في الفكر الإداري الاسلامي التي اقتصرت على الجانب النظري في أغلب الأحيان هذا إلى جانب قلة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية بأبعادها مرتبطة بإداره الجودة الشاملة في حدود اطلاع الباحث والإمكانيات المتاحة له وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بمحاولة الربط بين هذين المتغيرين من خلال الأبعاد والعناصر المذكورة ؛

وعليه سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أولا :أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تشابهت واشتركت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في كثير من العناصر نذكرها كما يلي :

- **أداة جمع المعلومات:** اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات.
- **المنهج المستعمل :** تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة باعتباره الأنسب في عرض وتفسير المتغيرات في مثل هذه المواضيع .
- **أداة تحليل المعلومات:** تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف وواسع الانتشار **spss** كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
- **من حيث متغيرات الدراسة:** دراسة واحدة تناولت متغيري الدراسة الحالية بشكل متطابق.

ثانيا :أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، الأبعاد.

الجدول (4 - 1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسات في بيئات عربية بما فيها الجزائرية وأخرى أجنبية وكانت في السنوات ما بين 2005-2019م. في القطاع الاقتصادي والإداري العمومي.	تمت الدراسة في شركة بيات كاترينغ ذات أسهم بحاسي مسعود سنة 2020 م. وهي مؤسسة من القطاع الاقتصادي الخاص.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات أكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة عينة بحجم 59 موظفا .	من حيث العينة

<p>ماعداد الدراسة المتطابقة فأغلب الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها: القيادة الإدارية، الإبداعية، الثقافة التنظيمية، البيئة الثقافية، التنافسية، الخطط الإستراتيجية، الكفاءات البشرية، التغيير .. الخ.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي معرفة دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .</p>	<p>من حيث متغيرات الدراسة</p>
<p>تناولت أبعادا مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.</p>	<p>تناولت الدراسة أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) والمتغير التابع متمثلا في ادارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، العمليات).</p>	<p>من حيث أبعاد متغيرات الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة و ارتكاز وقاعدة أساسية للانطلاق في البحث وفهم جيد للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحث بناء هذه الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت الباحث في صياغة الفرضيات؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. اعتمادها كخلفية علمية لبناء موضوع البحث محل الدراسة
8. الاستفادة منها كمراجع هامة للبحث مما يوفر الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل بدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بالتطرق إلى ماهية القيادة التحويلية ، مفهومها، أهميتها، مراحلها وأبعاده وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ، تم تحديد المفاهيم الخاصة لها وأهميتها .

واتضح لنا أن القيادة التحويلية قد أصبحت عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية مواكبة للتطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضا من المفاهيم التي لاقَت اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما لها من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل وأن كلا من المتغيرين يتأثر ويؤثر في مجموعة من العوامل والأبعاد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر
القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة
في الشركة ذات الأسهم بيات كاترينغ
بحاسي مسعود

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط ما يمكن من الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في "شركة ذات أسهم بيات كاترينغ بحاسي مسعود"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وكذا التوصيات وآفاق البحث .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في شركة بيات كاترينغ ذات الأسهم بحاسي مسعود ، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة والكبيرة المتخصصة في مجال الفنادق والإطعام وتسيير قواعد الحياة للشركات الوطنية والأجنبية تعمل وفق نظام الإدارة المدمج لأنظمة : الأيزو – البيئة – الأمن والسلامة منذ سنة 2012 وتحوز على شهادات الجودة في هذه الأنظمة صالحة لتاريخ معتمدة من هيئات دولية. ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

التسمية: عرفت الشركة من بداية تأسيسها سنة 1999 باسم بيات كاترينغ نسبة الى مؤسسها السيد بيات بلخير وهو حالياً الرئيس المدير العام للشركة ورئيس مجلس إدارتها وتصنف الشركة ضمن المؤسسات الكبرى وتتبع ضريبياً لمديرية المؤسسات الكبرى بالجزائر العاصمة نتيجة رقم أعمالها الكبير .

الموقع الجغرافي: المقر الاجتماعي بورقلة حيث المخازن والورشات أما مقر المديرية العامة فتم نقله إلى حاسي مسعود الطريق الوطني رقم 03 باتجاه المطار في موقع استراتيجي للتقرب من الزبائن .

رابعاً: تاريخ التأسيس: يعود تاريخ التأسيس إلى سنة 1999 .

المؤسسات المتفرعة، الحليفة أو التابعة للشركة: في خضم النشاط المتزايد للشركة في ظل الوفرة المالية التي عرفتها البلاد حتى سنة 2014 والتي ارتبطت بارتفاع مطرد في أسعار النفط مع مجيء بوتفليقة للرئاسة منذ 1999، فقد وسعت الشركة أنشطتها إلى قطاعات أخرى كقطاع السيارات والبريد والنقل والترقية العقارية والفنادق إلا أن أغلب هذه الأنشطة تم تجميدها إلى وقتنا الحالي عن طريق حل الشركات المشغلة لها أو التوقف عن النشاط مؤقتاً ونذكر من هذه المؤسسات (بيات كار – ريم الصحراء- اعمار للترقية العقارية ...)، ولتتابعة أنشطتها ومصالحها خاصة على مستوى العاصمة فقد فتحت الشركة مكاتباً تمثيلية للقيام بذلك.

محطات هامة في تاريخ الشركة: مرت الشركة منذ تأسيسها بالعديد من المحطات أغلبها كان في الاتجاه الإيجابي نتيجة النمو الذي لا زالت تحققه في رقم الأعمال وتنوع الأنشطة وحجم العمالة ومدى الانتشار العملياتي في أغلب نواحي الوطن نتيجة الخبرة والفرص التجارية المستغلة والكفاءات التي تعمل في الشركة.

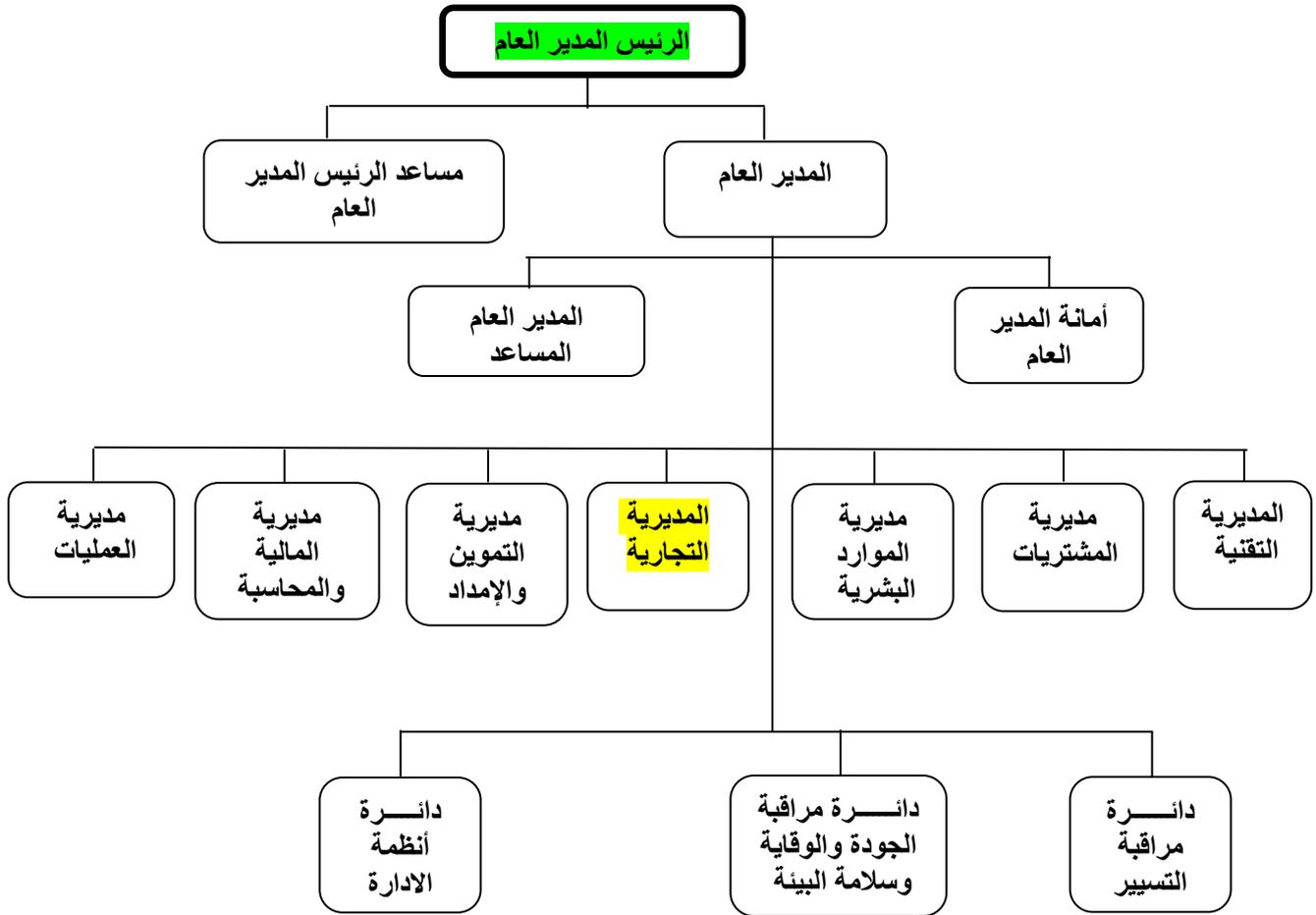
1999 إنشاء الشركة

1999 أول عقد مع SOGETRAP (إدارة فندقية)

2000 شراكة على مدى 5 سنوات مع INERGA (خدمة تقديم الطعام الكاملة في عدة مواقع)

- 2001 أول عقد مع سونالغاز حاسي مسعود (إدارة الفنادق)
- 2002 أول عقد مع ENTREPOSE CONTRACTING / ENTRAL (إدارة فندقية)
- 2002 أول عقد مع الخطوط الجوية الجزائرية (خدمات التموين للطائرات)
- 2003 أول عقد مع SONATRACH TRC (إدارة فندقية في حاسي الرمل)
- 2003 أول عقد مع ENAFOR (إدارة قواعد ومعسكرات الحياة لمنصات الحفر)
- 2004 أول عقد مع شركة SONATRACH قسم الحفر (إدارة فندقية في قاعدة TIGUENTOUR)
- 2004 أول عقد مع الإدارة الإقليمية لقسم المصب في سوناطراك في أرزيو (تقديم الطعام للموظفين في مجمع GL4.Z)
- 2005 العقد الأول مع قسم الإنتاج في سوناطراك ، الإدارة الإقليمية لـ STAH (إدارة الفنادق في Base de vie)
- 2005 أول عقد مع الشركة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP (إدارة معسكرات الحياة لمنصات الحفر)
- 2005 أول عقد مع SINOPEC China (إدارة معسكر الحياة)
- 2006 الحصول على شهادة ISO 9001-V: 2000 من مجموعة SGS
- 2006 أول عقد مع Western-Geco (توريد المنازل الجاهزة)
- 2007 أول عقد مع مجموعة DALMA ENERGY (إدارة الإمداد والتموين الكامل لمعسكرات الحفر)
- 2007 أول عقد مع HALLIBURTON ENERGY SERVICES (إدارة معسكر الحياة)
- 2008 أول عقد مع ويدرفورد Wetherford (إدارة الفنادق الأساسية) tarikhi
- ثانيا الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي لشركة ذات الأسهم بيات كاترينغ بحاسي مسعود (أنظر الملحق 1)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي:

مجلس الإدارة: هو أعلى سلطة في الشركة يضم المساهمين أصحاب الملكية.

الرئيس المدير العام: مؤسس الشركة ورئيس مجلس إدارتها ويملك الحصة الغالبة وعليه فهو صاحب السلطة الأعلى في القرار والتصويت ويدير الاجتماعات.

المدير العام أو المدير التنفيذي: هو أعلى سلطة في الإدارة العليا والمسؤول الأول والأخير عن إدارة الشركة أو المؤسسة أمام مجلس الإدارة، وهو المسؤول عن نشاط المؤسسة بصفة عامة، بالتنسيق مع مجلس الإدارة والتنسيق بين الإدارات المختلفة، إعداد تقرير التسيير السنوي يتفرع عنه مكتبان هما: أمانة المديرية العامة والمدير العام المساعد وتتبع له بشكل مباشر جميع المديريات والدوائر

ب/المديريات:

- 1/ **المديرية التقنية:** مسؤولة عن كل الأنشطة التقنية وتضم مجموعة من المصالح والوحدات كوحدة التدخل والصيانة، تسهر على كل أعمال الصيانة والإصلاحات في مواقع العمل للزبائن وللشركة كذلك ، وضع وتثبيت ونقل التجهيزات التقنية وقواعد الحياة،توريد وشراء السلع و الخدمات ذات الطبيعة التقنية خاصة (الالكترونية-الكهربائية-الميكانيكية).
- 2/ **مديرية المشتريات:** شراء المواد الغذائية والخضر والفاواكه لحساب المخزن المركزي ،استطلاع الأسواق والموردين ،ضمان جودة العلاقة مورد زبون ،المفاضلة بين الموردين من حيث الجودة والسعر،مسك قائمة الموردين المعتمدين.
- 3/ **مديرية الموارد البشرية:**هي إدارة القوى العاملة للمؤسسة، وتختص بجذب الموظفين، الاختيار، التدريب، التقييم، ومكافئة الموظفين،التكوين، متابعة النزاعات العمالية ، متابعة الثقافة التنظيمية للشركة (الانضباط -اللباس الموحد) والتأكد من الامتثال لقوانين العمل، اعداد مذكرة الأجور ،التصريحات شبه الجبائية ،
- 4/ **المديرية التجارية:** تحضير العروض الخاصة بالمناقصات، المتابعة مع الزبائن، التدقيق في العقود التجارية، استطلاع الصفقات والفرص التجارية.
- 5/ **مديرية التموين والإمداد:** تموين الورشات وقواعد الحياة بالبضائع والسلع واللوازم والخدمات العامة ، الوسائل المشتركة (الكهرباء والغاز)، التموين بالوسائل العامة (المكتبية، لوازم الإيواء، الألبسة)، إدارة المخزن المركزي الخاص بالمواد الغذائية الزراعية المياه المعدنية ومواد التنظيف.أما الإمداد فتوفر خدمات النقل والإمداد بالمواد الطاقوية وإدارة حضيرة السيارات التابعة للشركة وكذا السيارات الموجودة تحت رقابتها.
- 6/ **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمسك السجلات المحاسبية والتسجيل المحاسبي لكل العمليات والأحداث التي تقوم بها المؤسسة اعداد الميزانية السنوية ، التصريحات الجبائية ، تطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات المالية المعتمدة في المؤسسة وتخصيص الموارد المالية وفقا للميزانية المعتمدة.
- 7/ **مديرية العمليات:**القلب النابض للشركة،تعمل على التنسيق مع مشرفي الشركة المتواجدين في مواقع الخدمة لدى الزبائن ،ضمان توريد ومتابعة كل العمليات التي تمثل جوهر القيمة المضافة التي تنتجها الشركة عن طريق العمليات التحويلية من مدخلات الى مخرجات ،المصادقة مع الزبائن على كشف العمليات الأشغال محل الفوترة من بعد.
- 8/ **دائرة مراقبة التسيير:**متابعة ومراقبة أداء المديرية وتقديم التقارير حول العمليات والمقارنة بين المعطيات المتضمنة في خلاصات التسيير بين المديرية في إطار تنفيذ المشاريع ،الفحص والتدقيق في مواقع الخدمة.
- 9/ **دائرة مراقبة الجودة الوقاية وسلامة البيئة:** السهر على مراقبة جودة السلع الواردة للشركة وكذا المعاد توريدها للزبائن ،البيطرة ، مكافحة الأوبئة والحشرات ،إدارة فرق وأعوان الأمن والنظافة ،السهر على سلامة كل هياكل وعمال الشركة ،متابعة حركة ومسارات كل العربات والسيارات التي تخرج وتدخل من والى الشركة واستخدام نظام تتبع المركبات ،التنسيق مع المركز الطبي الاجتماعي وطب العمل .
- 10/ **دائرة أنظمة الإدارة :** مختصة في إدارة أنظمة الجودة (18001- 14001- ISO 9001) والتدقيق فيها ،إدارة الاجتماعات واللقاءات التوجيهية ،مراقبة الاستهلاك للمديرية ،متابعة سياسة الجودة.

رابعاً: مهام الشركة :

- ضمان التموين الجماعي بالمواد الغذائية والزراعية والخضر والفاكهة واللحوم وكل اللوازم الخاصة بالتغذية ومواد التنظيف ؛ والتحميل ومختلف مواد الإعاشة للزبائن (الشركات الوطنية والأجنبية)؛
- القيام بكل أعمال الإطعام والإيواء والفندقة في إطار خدمة الكاترينغ الكامل ؛
- الكاترينغ الجوي (الإطعام والاستقبال والخدمات المرافقة) لشركات الطيران ؛
- ضمان كل خدمات الصيانة المتفق عليها مع الزبائن؛
- ضمان الخدمات اللوجيستية والتقنية بالمعدات والأدوات ؛
- وضع تحت التصرف للكفاءات البشرية في مختلف التخصصات التي يطلبها الزبائن ؛
- القيام بمختلف الإيجارات للعتاد التقني والسيارات والمنازل الجاهزة وقواعد الحياة ؛
- صيانة المساحات الخضراء ؛
- التخزين البارد للمواد الغذائية والزراعية في غرف التبريد الخاصة بالشركة ؛
- إدارة و معالجة القمامة والنفايات المنزلية ؛

الفرع الثاني: طرق الدراسة: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المديرية العامة لشركة بيات كاترينغ ، بلغ عددهم إجمالاً 70 فرداً أما بالنسبة لعينة الدراسة فقدرت بـ 59 فرداً و تم حساب العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون الخاصة باستخراج حجم العينة من حجم المجتمع الإحصائي وقد تم توزيع أكثر من 70 استبياناً، واسترجاع 57 استبانة كلها صالحة بنسبة استرجاع بلغت 96%.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

. جدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل:	القيادة التحويلية
المتغير التابع:	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 21 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية :

- I. **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- II. **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداماً، حيث أن إستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
- III. **الإنحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً؛
- IV. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- V. **معامل الإرتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم إستخدام معامل الإرتباط لتحديد العلاقة والإرتباط بين متغيرات الدراسة؛
- VI. **إختبار كولموغوروف سمرنوف (Kolmogorov Smirnov K-S)** لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛ احذفه إذا كان لا داعي
- VII. **الإنحدار الخطي البسيط :** وذلك لإختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في مكونات القيادة التحويلية على المتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة ؛
- VIII. **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:** لإختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر؛ لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تأكد من وجوده.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة وبعض المحادثات مع المدراء والموظفين التي قد لا توصف بالمقابلة المنظمة لأنها هدفت للتعريف

بموضوع الدراسة وشرح عبارات الاستبيان وتعدّد الحصول على مقابلات شخصية خاصة مع القيادة الإدارية بحكم الانشغالات وربما عدم الوعي والاهتمام بالموضوع وعدم التفريق بين الجانب الإداري والجانب القيادي .

- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان معرفة مدى وعي العمال بمفهوم القيادة التحولية وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 03).

الجزء (المحور) الأول: يتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة التحولية وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد ويحتوي على 14 عبارة كما يلي
البعد الأول: التأثير المثالي وخصصت له 03 عبارات .

البعد الثاني: الحافز الإلهامي وخصصت له 03 عبارات

البعد الثالث : الاستشارة الفكرية خصصت له 04 عبارات

البعد الرابع : الاعتبار الفردي وخصصت له 04 عبارات

الجزء (المحور) الثاني: يتعلق بمفهوم الجودة الشاملة كمتغير تابع وتم تقسيمه إلى 05 أبعاد بمجموع 35 عبارة كما يلي :

البعد الأول: التزام الإدارة العليا وخصصت له 08 عبارات .

البعد الثاني: التركيز على العميل وخصصت له 06 عبارات

البعد الثالث : مشاركة العاملين ، خصصت له 09 عبارات

البعد الرابع : التحسين المستمر وخصصت له 06 عبارات

البعد الخامس : العمليات وخصصت له 06 عبارات

الجزء (المحور) الثالث:المعلومات الشخصية المتعلقة بعينة الباحثين (الموظفين) في شركة بيات كاترينغ ذ أ مثل(الجنس، ديمومة الوظيفة،العمر،مستوى التعليم،الأقدمية في العمل أو الخبرة،الوظيفة ، المصلحة).

أي أن الاستبانة قد تضمنت مجموع 49 عبارة وللإجابة على هذه العبارات الخاصة بالمحورين الأولين (الأول و الثاني) في الاستبيان فقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (ذي 5 درجات)،(Likert Scale) نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الباحثين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " وتحمل الاختيارات التالية : (موافق بشدة،موافق،محايد،غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل الأوزان (5-4-3-2-1) على التوالي

الجدول رقم (2-3): توزيع الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يجب استخراج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي $5 - 1 = 4$ ، ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول

الفئة الصحيح كما يلي: طول الفئة $\Leftarrow 4/5 = 0.80$ وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	موافق	جيد
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	جيد جدا

- المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

- الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف المديرات والوثائق الخاصة بتعداد وتصنيف الموارد البشرية بالإضافة للوثائق الخاصة بشهادات الجودة وسياسة الجودة .

- الملاحظة العلمية:

حيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (الملحق رقم 02). بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1- صدق المحكمين: أو الصدق الظاهري ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على مجموعة من

الأساتذة المتخصصين في هذا المجال، من جامعتي ورقلة وباتنة وبعد ملاحظاتهم، تمت صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي المتكون من 49 عبارة.

2- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي للدراسة، يجب حساب صدق الاتساق الداخلي لكل

فقرة مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة المقدمة لعينة الدراسة، حيث يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة

بالدرجة الكلية لمحاو الاستبانة، وعليه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاو

الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

معامل الارتباط بين كل متوسط كل فقرة ومتوسط المتغير الذي تنتمي إليه (معنى الاتساق الداخلي لعبارات المتغير):

1- بالنسبة ل فقرات القيادة التحويلية:

الجدول رقم (5-2): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل " القيادة التحويلية "

		القيادة التحويلية
رئيسي المباشر يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير	Corrélation de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة	Corrélation de Pearson	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره، وكانت في صالح المؤسسة	Corrélation de Pearson	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يعبر عن تقديره للعاملين للأداء الجيد للعمل	Corrélation de Pearson	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف	Corrélation de Pearson	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يسمح بتداول الأفكار المعارضة للوصول إلى الطريقة الأحسن لأداء العمل	Corrélation de Pearson	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
رئيسي المباشر يشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات، للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة	Corrélation de Pearson	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
يثق في قدرات العاملين لإتمام المهام بشكل كبير	Corrélation de	,744**

	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
يفوض بعض مهامه لأتباعه من أجل تنمية قدراتهم	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا	Corrélation de Pearson	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	Corrélation de Pearson	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية SPSS

يلاحظ من الجدول أن كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية مع المتغير المستقل "القيادة التحولية" (نظرا لكون مستوى الدلالة المقابل لها Sig. أقل من 0,05 المعتمدة كمستوى دلالة معياري في الدراسة) (وتبين ذلك النجمة أو النجمتان الظاهرتان فوق قيمة معامل الارتباط لكل فقرة) ومنه تعتبر كل العبارات (الفقرات) متسقة مع المتغير الذي وضعت لقياسه (القيادة التحولية).

2- بالنسبة لفقرات إدارة الجودة الشاملة :

الجدول رقم(2-6): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع " إدارة الجودة الشاملة "

تطبيق الجودة الشاملة		
لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,748
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,828
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية	Corrélation de Pearson	,840
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,784
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,624
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار	Corrélation de Pearson	,735
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تعمل الإدارة العليا على متابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج	Corrélation de Pearson	,682

اللازمة لمواجهتها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,778
	Sig. (bilatérale)	,000
تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات	Corrélation de Pearson	,822
	Sig. (bilatérale)	,000
تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء	Corrélation de Pearson	,739
	Sig. (bilatérale)	,000
تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد	Corrélation de Pearson	,811
	Sig. (bilatérale)	,000
تتم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها	Corrélation de Pearson	,814
	Sig. (bilatérale)	,000
لدي إدارة المؤسسة الالتزام التام تجاه عملائها	Corrélation de Pearson	,726
	Sig. (bilatérale)	,000
تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها	Corrélation de Pearson	,740
	Sig. (bilatérale)	,000
تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,693
	Sig. (bilatérale)	,000
لدى العاملين القناعة التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة	Corrélation de Pearson	,720
	Sig. (bilatérale)	,000
تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق	Corrélation de Pearson	,721
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها	Corrélation de Pearson	,807
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
تعمل إدارة المؤسسة التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بها	Corrélation de Pearson	,810
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
توجد بالمؤسسة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياتها الوظيفية المختلفة	Corrélation de Pearson	,746
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تتوفر بالمؤسسة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها	Corrélation de Pearson	,738
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
يوجد بالمؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,682
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
تتوفر بالمؤسسة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم	Corrélation de Pearson	,715
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تسعى المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسئولياتها تجاه المجتمع	Corrélation de Pearson	,820
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تعتبر إدارة المؤسسة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,799
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح كيفية التواصل بين أقسام المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء	Corrélation de Pearson	,721
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تسعى إدارة المؤسسة إلى تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية	Corrélation de Pearson	,735
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تقوم المؤسسة بتحليل العلاقة بين العملاء والمخرجات للاستعانة بها في تطوير	Corrélation de Pearson	,836

الخدمات التي تقدمها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تعمل المؤسسة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوي على كل تفاصيل التحسين والتطوير	Corrélation de Pearson	,840
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية	Corrélation de Pearson	,723
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تسعى إدارة المؤسسة الى تخفيض تكلفة العمليات المتنوعة	Corrélation de Pearson	,552
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تعمل إدارة المؤسسة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الضائعة التي لا تضيف إلى قيمة الخدمة المقدمة	Corrélation de Pearson	,613
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تضع إدارة المؤسسة خطط لتقليل وقت تقديم الخدمة	Corrélation de Pearson	,725
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تتابع تقديم الخدمات بصورة ممرحلة وفعالة	Corrélation de Pearson	,620
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
تتوفر بالمؤسسة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء	Corrélation de Pearson	,716
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية SPSS

يلاحظ من الجدول أن كل العبارات لها ارتباط ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" (نظرا لكون مستوى الدلالة المقابل لها Sig. أقل من 0,05 المعتمدة كمستوى دلالة معياري في الدراسة) (وتبين ذلك النجمة أو النجمتان الظاهرتان فوق قيمة معامل الارتباط لكل فقرة) ومنه تعتبر كل العبارات (الفقرات) متسقة مع المتغير الذي وضعت لقياسه ألا وهو (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

ثانيا : ثبات الاستبيان (أداة الدراسة) :

لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبانة، تم إستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين في نفس الظروف المكانية والزمانية، وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (2-7):معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المتغير المستقل " القيادة التحويلية "

عدد العبارات	14
معامل ألفا كرونباخ	0.969 أي 96.9 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

الجدول رقم (2-8):معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المتغير التابع " إدارة الجودة الشاملة "

عدد العبارات	35
معامل ألفا كرونباخ	0.981 أي 98.1 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

من الجدولين السابقين نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للقيادة التحويلية يصل إلى **0.969** أي **96.9 %**، وفيما يخص إدارة الجودة الشاملة فيساوي **0.981** أي **98.1 %**، وهي قيم ثبات مرتفعة ذات مستوى عال وممتاز من الثبات والثقة، تتجاوز القيمة المعيارية المقبولة (**0.60**) وهذا يعني أن هناك استقرارا بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، أي بعبارة أخرى ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرضاً وتحليلاً لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة اجعلها في الترتيب رقم 03 موافقة لترتيب المحاور أو دعها كما هي

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

الشكل رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (9-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	55	96.5%
أنثى	02	3.5%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير:

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (09-02) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي قدرت بنسبة (96.5%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 3.5%، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة ونظام العمل الذي يعمل فيه الذكور بصفة أكثر ونظراً لتداعيات جائحة كوفيد 19 التي ألزمت الشركات بتسريح الموظفين في إطار الإجراءات الاحترازية. إلا أن الشركة توظف عمالة نسوية معتبرة في أماكن العمل لدى الزبائن كعاملات نظافة بخلاف المديرية العامة وهذا واضح.

جدول رقم (10-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة:

ديمومة الوظيفة	التكرار	النسبة %
موظف دائم	3	5.3%
موظف متعاقد	54	94.7%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير :

أما بالنسبة لمتغير ديمومة الوظيفة الموضح في الجدول رقم (11-02) فيظهر أن أغلبية الموظفين متعاقدون أي غير دائمين بواقع 94.7 % من عينة الدراسة بينما كانت نسبة الموظفين الدائمين 5.3% وهم من تجاوزا 15 إلى 20 سنة عمل بعقود عمل مفتوحة ، وهي طبيعية بحكم أن الشركة تنتمي للقطاع الخاص الذي لا يضمن ديمومة عقد العمل ولكن مناخ التوظيف بالشركة محل الدراسة حسب ملاحظتنا يظهر شيئا من الاستقرار الوظيفي والشفافية في التوظيف بحكم قوة العمالة التي تحتاجها الشركة لمواجهة متطلبات الزبائن نتيجة العقود التجارية التي منها عقود طويلة ومفتوحة وبالتالي يمكن القول أن الشركة تنشط في قطاع كثيف العمالة وهناك حاليا مدراء ترقوا في مساهمهم الوظيفي من مناصب دنيا بعد سنوات من العمل والاجتهاد .

جدول رقم (11-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
42.1%	24	اقل من 30 سنة
40.4%	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
7.0%	04	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.5%	06	من 50 سنة فما أكثر
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير :

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (10-02) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم اقل من 30 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (42.1%) تليها الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (40.4%)، لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن إثبات الذات والحماسة في التعبير وفهم القيادة والعمل بجودة واستيعاب المفاهيم العلمية المتعلقة بالقيادة التحولية وإدارة الجودة الشاملة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان وهو ما وقفت عليه ميدانيا مع هذه الفئة العمرية المثقفة .

جدول رقم (12-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم:

النسبة %	التكرار	مستوى التعليم
19.3%	11	دون الليسانس
56.1%	32	شهادة دراسات أوليسانس أو مهندس
24.6%	14	شهادة ماستر أو ماجستير
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير :

أما ما تعلق بمتغير مستوى التعليم في الجدول رقم (02-11) فكانت شهادة الدراسات أو الليسانس أو المهندس هي الأكبر 56.1% تليها شهادة الماستر أو الماجستير بنسبة 24.6% يمثلان مجتمعتين نسبة 80.7% حيث تستعين الشركة بالكفاءات البشرية وخاصة الجامعية و من مختلف التخصصات حيث أن نشاط الشركة يتطلب تخصصات تقنية وإدارية ذات مستوى وهو ما يتوفر في هذين الفئتين.

جدول رقم (13-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (سنوات الخبرة):

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
50.9%	29	اقل من 5 سنوات
19.3%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
22.8%	13	من 10 إلى أقل من 20 سنة
7.0%	04	20 سنة فما فوق
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير :

فيما يتعلق بمتغير الأقدمية أو ما يسميه البعض خطأً بالخبرة، كما تشير النتائج في الجدول رقم (02-13) إلى أن فئة (أقل من 5 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 50.9%، وتليها فئة ذوي الأقدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 19.3% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لدوران العمل وفتح مجال التوظيف باستمرار بسبب نمو المشاريع وتحدد العقود التجارية رغم طبيعة عمل الشركة في ظل المنافسة الحادة.

جدول رقم (14-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

النسبة %	التكرار	الوظيفة
1.8%	01	مدير
7.0%	04	نائب مدير
15.8%	09	رئيس مصلحة
75.4%	43	موظف
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير :

أما بخصوص متغير الوظيفة في الجدول رقم (14-02) فكانت النسبة الأكبر 75.4% من نصيب فئة الموظفين تليها رئيس مصلحة بنسبة 15.8% يمثلان مجتمعين نسبة 91.2% وهي نسبة منطقية بالنظر لتسلسل الهرم الإداري للشركة والذي نجد في رأسه القيادة الإدارية العليا والوسطى بنسبة 8.8% وذلك حسب طبيعة الإشراف ونمط القيادة والتحكم المتبع.

جدول رقم (2-15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصلحة :

النسبة %	التكرار	المصلحة
15.8%	09	إدارة عامة
17.5%	10	مالية
1.8%	01	تسويق
21.1%	12	تمويل
17.5%	10	إنتاج وعمليات
26.3%	15	أخرى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

التفسير :

أما بخصوص توزيع أفراد العينة على المصالح حسب الجدول رقم (15-02) فهو توزيع جد متقارب ومتساوي في حالتي مصلحتي المالية والإنتاج والعمليات بمجال (من 15.8 إلى 26.3%) بخلاف مصلحة التسويق التي بها نسبة ضئيلة جدا وهي الأضعف 1.8% وعليه يجب على الشركة الاعتناء بهذه المصلحة وتطويرها باعتبارها رأس حرية للحصول على حصة سوقية جديدة، طرح منتجات مبتكرة، إجراء البحوث التسويقية، اليقظة التجارية وكل ذلك في ظل المنافسة الشديدة والظروف التي يعرفها مناخ الأعمال عموما وقطاع الشركة خصوصا المرتبط بشكل كبير بالشركات البترولية.

التحليل الإحصائي للبيانات :

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القيادة التحولية :

بالنسبة لعبارات القيادة التحولية كمتغير مستقل تضمن 14 عبارة من خلال أربعة أبعاد وكانت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين في شركة بيات كاترينغ حول عبارات القيادة التحولية :

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
جيد	01	1,12251	3,9123	رئيسي المباشر يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين
جيد	02	1,20463	3,6316	رئيسي المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير
جيد	03	1,24680	3,7368	رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة
جيد	--	1,11404	3,7602	البعد الأول: التأثير المثالي
جيد	03	1,29705	3,4737	رئيسي المباشر يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره، وكانت في صالح المؤسسة
جيد	02	1,20020	3,6667	رئيسي المباشر يعبر عن تقديره للعاملين للأداء الجيد للعمل
جيد	01	1,06493	3,7193	رئيسي المباشر يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف
جيد	--	1,08276	3,6199	البعد الثاني: الحافز الإلهامي
جيد	03	1,26946	3,5088	رئيسي المباشر يسمح بتداول الأفكار المعارضة للوصول إلى الطريقة الأحسن لأداء العمل
جيد	01	1,12988	3,6786	رئيسي المباشر يشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات، للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة
جيد	02	1,14380	3,6316	يثق في قدرات العاملين لإتمام المهام بشكل كبير
متوسط	04	1,16427	3,3393	يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة
جيد	--	1,00520	3,5365	البعد الثالث : الإثارة الفكرية
جيد	01	1,19155	3,7193	يفوض بعض مهامه لأتباعه من أجل تنمية قدراتهم
جيد	03	1,18869	3,5714	يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملاً جيداً
جيد	02	1,15095	3,6429	يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له
متوسط	04	1,23570	3,3860	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
جيد	--	1,05579	3,5673	البعد الرابع: الاعتبار الفردي
جيد	--	,99681	3,6107	المتوسط العام للمتغير المستقل القيادة التحولية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات الجزء الخاص بالقيادة التحويلية ، نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (3.61) وانحراف معياري (0.99) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد التأثير المثالي بلغ (3,76) وانحراف معياري قدره (1,11)، وهو ذو دلالة جيدة تعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، تثبت أن كل عبارات البعد الأول مفهومة، وقد احتلت العبارة رقم 01 (رئيسي المباشر يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.12)، تليها العبارة رقم 02 (رئيسي المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.20)، وهذا يدل على وجود درجة جيدة من الرضي والقبول لدى أفراد العينة بشكل مرتفع حول رؤية المسؤول المباشر الواضحة للمستقبل وإدراكه لحاجة التغيير في المؤسسة، كما جاءت العبارة رقم (03) (رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى دلالة جيد، وهو ما يثبت أن كل عبارات البعد الأول مفهومة و مقبولة بشكل جيد (مرتفع) لدى الباحثين .

- المتوسط الحسابي لعبارات الحافز الالهامي قد بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.08) وهو متوسط حسابي جيد يعكس درجة الموافقة الجيدة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الأخيرة (رئيسي المباشر يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.06) تليها العبارة رقم (2) (رئيسي المباشر يعبر عن تقديره للعاملين للأداء الجيد للعمل) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.2) وأخيرا العبارة الأولى (رئيسي المباشر يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره، وكانت في صالح المؤسسة) بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.83) .

- المتوسط الحسابي لعبارات الاستشارة الفكرية بلغ (3.53) وانحراف معياري (1.00) وهو متوسط حسابي دائما في درجة جيدة يعكس درجة موافقة جيدة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى استشارة فكرية دافعة للانجاز، تنطلق من تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة بناء على الثقة الموضوعية في قدرات العاملين من قبل مسؤوليهم المباشرين لإتمام المهام بشكل كبير وأداء العمل بأحسن الطرق حتى ولو تعارضت الأفكار ، فالمهم هو تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة مع تجنب النقد في حال وجود الأخطاء التي تعتبر تجاربا لإدارة الفشل الذي يمهد الطريق للنجاح المنشود .

- أما عبارات بعد الاعتبار الفردي، الرابع والأخير فمتوسطها الحسابي بلغ (3.56) أما الانحراف المعياري (1.05) ويدل هذا على وجود درجة قبول جيدة دائما لأفراد العينة (المبجوثين) حول عبارات هذا البعد حيث جاءت كانت نظرة الباحثين لعبارة (يفوض بعض مهامه لأتباعه من أجل تنمية قدراتهم) إيجابية بمستوى جيد ربما لوجود ثقة تنظيمية وهذا مؤشر هام لتعزيز التماسك والعمل التعاوني التنظيمي بين الأفراد كما كانت هناك نظرة إيجابية للباحثين بخصوص تعامل المسؤول مع كل فرد

بطريقة مناسبة له مع وجود تقدير على الانجازات الجيدة وفي الأخير هناك نظرة بمستوى متوسط من وجهة نظر الباحثين حول عبارة (يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير) بمتوسط حسابي قدره (3.38) وبانحراف معياري (1.23) ويعكس هذا وجود نظرة سلبية نوعاً ما حول أهمية العاملين ودورهم في صناعة التغيير باعتباره أحد أهم مخرجات القيادة والجودة .

جدول رقم (2-10): المتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين في شركة بيات

كاترينغ لأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى أو الدلالة
01	المتوسط العام لبعده التأثير المثالي	3,7602	1,11404	01	جيد
02	المتوسط العام لبعده الحافز الإلهامي	3,6199	1,08276	02	جيد
03	المتوسط العام لبعده الإثارة الفكرية	3,5365	1,00520	04	جيد
04	المتوسط العام لبعده الاعتبار الفردي	3,5673	1,05579	03	جيد
	المتوسط العام	3,6107	99681,	--	جيد

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الspss.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى جيد (مرتفع) ، وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة للأبعاد الأربعة المكونة لتغيير القيادة التحويلية ، وقبول مفاهيمي لعبارة هذه الأبعاد مما يعزز سهولة تبني مفهوم القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة من قبل الإدارة العليا وإشاعتها بين الموظفين لإحداث التغيير الإيجابي المستمر في ظل التحولات التي تعرفها بيئات العمل.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة إدارة الجودة الشاملة :

بالنسبة لعبارة إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع تضمن 35 عبارة من خلال خمسة أبعاد وكانت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين في شركة بيات كاترينغ حول

عبارة إدارة الجودة الشاملة :

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	03	1,11410	3,2807	لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
متوسط	06	1,00031	3,2281	لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة
متوسط	06	1,00031	3,2281	تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية
متوسط	02	,97942	3,4035	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
متوسط	05	1,14215	3,2632	تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمؤسسة
جيد	01	1,06837	3,4545	تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار

متوسط	03	,94026	3,2807	تعمل الإدارة العليا على متابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج اللازمة لمواجهتها
متوسط	04	,91973	3,2778	تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المؤسسة
متوسط	--		3.3020	البعد الأول: التزام الإدارة العليا
متوسط	06	1,08591	3,2281	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء ورغبتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات
جيد	04	1,11999	3,4912	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء
جيد	01	1,17006	3,6667	تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد
جيد	02	1,05399	3,5263	تتحم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها
جيد	03	1,11192	3,5000	لدي إدارة المؤسسة الالتزام التام تجاه عملائها
متوسط	05	1,09483	3,3636	تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها
جيد	--	. --	3.4625	البعد الثاني: التركيز على العميل
متوسط	06	1,09367	3,0175	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة
متوسط	03	1,14981	3,2281	لدى العاملين القناعة التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة
متوسط	01	1,16926	3,2456	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق
متوسط	02	1,04431	3,2321	تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بما
متوسط	05	1,07606	3,0526	تعمل إدارة المؤسسة التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بما
متوسط	04	1,18681	3,1404	توجد بالمؤسسة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياتها الوظيفية المختلفة
متوسط	01	1,15389	3,2456	تتوفر بالمؤسسة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها
ضعيف	07	1,26170	2,5893	يوجد بالمؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم
متوسط	08	1,11213	2,6316	تتوفر بالمؤسسة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم
متوسط	--	--	3.0425	البعد الثالث : مشاركة العاملين
متوسط	03	,94026	3,2807	تسعى المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسئولياتها تجاه المجتمع

متوسط	02	,92886	3,3158	تعتبر إدارة المؤسسة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة
متوسط	04	1,03085	3,2807	تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح كيفية التواصل بين أقسام المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء
متوسط	01	,98802	3,3333	تسعى إدارة المؤسسة إلي تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية
متوسط	03	,90147	3,2807	تقوم المؤسسة بتحليل العلاقة بين العملاء والمخرجات للاستعانة بها في تطوير الخدمات التي تقدمها
متوسط	05	,98707	3,0877	تعمل المؤسسة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوى على كل تفاصيل التحسين والتطوير
متوسط	--	--	3.2631	البعد الرابع: التحسين المستمر
متوسط	02	,94226	3,4035	يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية
جيد	01	1,09682	3,8947	تسعى إدارة المؤسسة الى تخفيض تكلفة العمليات المتنوعة
متوسط	05	1,08215	3,1579	تعمل إدارة المؤسسة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الضائعة التي لا تضيف إلي قيمة الخدمة المقدمة
متوسط	05	1,08215	3,1579	تضع إدارة المؤسسة خطط لتقليل وقت تقديم الخدمة
متوسط	04	1,00389	3,2143	تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلي تابع تقديم الخدمات بصورة ممرحلة وفعالة
متوسط	03	1,14160	3,3509	تتوفر بالمؤسسة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء
متوسط	--	--	3.3632	البعد الخامس : العمليات
متوسط	--	,78567	3,2678	المتوسط العام للمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة

3- المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في الجدول أعلاه، يتضح أن هناك اختلافا لدى أفراد عينة الدراسة حول نظرتهم لواقع التغيير التنظيمي في مؤسستهم، وذلك تبعا لما تشير إليه اختلافات قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.267) مع وجود تباين وتشتت في الآراء حول ذلك وهذا وفقا لقيمة الانحراف المعياري العام البالغ (0.785)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وجود نظرة غير واضحة بشكل عميق وكاف نوعا ما تجاه عبارات أغلب أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة بخلاف 06 عبارات كانت بدرجة جيدة من القبول وعبارة واحدة كانت بمستوى ضعيف ينم عن عدم قبول أو تقبل .

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد التزام الإدارة العليا ، قد بلغ (3.30) وانحراف معياري (- -)، وقد احتلت العبارة رقم 06 (تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار) المرتبة الأولى بمستوى جيد وذلك نظرا لأهمية الزبون في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة محل الدراسة وكونه محور الاهتمام الأساسي أما عبارة (تقوم الإدارة

العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة) فكانت ثانياً بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.97) بمستوى متوسط، وذلك في تقديرنا عدم إدراج فلسفة الجودة الشاملة في التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والتي من أساسياتها التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي المستمر للجودة باعتباره أحد أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما اشرنا لذلك في الجزء النظري أما بقية العبارات فمتوسطاتها الحسابية كانت بمستوى متوسط وهو ما يعكس ضعف إن لم نقل عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين حسب هذه العبارات المتبقية من حيث متابعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج اللازمة لمواجهتها ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المؤسسة وكذا توفير مستلزمات تطبيقها المادية والبشرية والفنية.

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد التركيز على العميل ، قد بلغ (3.46) وانحراف معياري (- -)، بمستوى قبول جيد وهو البعد الأول ترتيباً في أبعاد المتغير التابع لوجود فهم واضح لأهمية التركيز على العميل لدى المؤسسة محل الدراسة حيث احتلت العبارة رقم 03 (تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد) المرتبة الأولى بحكم أهمية العملاء بالدرجة الأولى في سياسة الجودة التي تعلنها المؤسسة في نظام إدارة الجودة المتبع الذي تتوفر عليه ، أما عبارة (تتم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها) فجاءت ثانياً بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.05) و هو بمستوى جيد يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها للوصول إلى رضا العميل كأحد أهم أهداف نظام إدارة الجودة.

- أما المتوسط الحسابي لبعد مشاركة العاملين ، فقد بلغ (3.04) وانحراف معياري (- -) وبمستوى متوسط ، ويعود ذلك لعدة أسباب منها عدم نشر الوعي بأهمية العاملين في تبني وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأن نجاح المؤسسة هو نتيجة مشاركة الجميع ويشمل جميع العمليات وهو جوهر مصطلح الشمولية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، كما أن أغلب العبارات كانت بمستوى متوسط إلا عبارة (يوجد بالمؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم) فكانت بمستوى ضعيف بسبب تدني مستوى رضا العاملين من وجهة نظر المبحوثين على نظام الأجور والحوافز المعتمد في الشركة. أذكره في التوصيات

- أما المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر ، فقد بلغ (3.26) وانحراف معياري (- -) وكان بمستوى متوسط كما أن

- أما المتوسط الحسابي للبعد الخامس " العمليات " ، فقد بلغ (3.36) وانحراف معياري (- -) وبمستوى متوسط .

جدول رقم (2-12): المتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين في شركة بيات

كاترينغ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى أو الدلالة
01	المتوسط العام لبعء التزام الإدارة العليا	3.3020		03	متوسط
02	المتوسط العام لبعء التركيز على العميل	3.4625		01	جيد
03	المتوسط العام لبعء مشاركة العاملين	3.0425		05	متوسط
04	المتوسط العام لبعء التحسين المستمر	3.2631		04	متوسط
05	المتوسط العام لبعء العمليات	3.3632		02	متوسط
	المتوسط العام	3,2678	,78567	--	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الspss.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط، ما عدى بعد التركيز على العميل الذي كان بمستوى جيد (مرتفع) وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة التي تؤكد موافقتها على عبارات هذا البعد الذي أخذ أعلى متوسط حسابي (3.46) أكبر من المتوسط العام.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

أولاً: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-13) يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد القيادة التحولية وإدارة الجودة الشاملة :

		المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة
المتغير المستقل القيادة التحولية	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
البعء الأول: التأثير المثالي	Corrélation de Pearson	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
البعء الثاني : الحافز الالهامي	Corrélation de Pearson	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

البعد الثالث : الإثارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
البعد الرابع : الإعتبار الفردي	Corrélation de Pearson	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الspss.

معاملات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده من جهة والمتغير التابع من جهة ثانية:

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أن علاقة القيادة التحويلية بمتغير مستقل بإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع كانت علاقة ارتباطيه طردية بنسبة (61.5%) جيدة وقوية في مجملها ذات دلالة إحصائية (معنوي الدلالة) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بينهما هو 0,000 وهو أقل بكثير من القيمة المعيارية 0,005 وكذلك الأمر بالنسبة للارتباط بين كل بعد من الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ، ومنه نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على تمتين هذا المستوى من الارتباط بين هذين المفهومين الاستراتيجيين من خلال التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيز الوعي بأهمية القيادة التحويلية ، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) من خلال بعد الاستشارة الفكرية بنسبة(62.6%) ، يليه بعد الاعتبار الفردي بنسبة(60.5%)، ثم بعد الحافز الإلهامي بنسبة(59.4%) وختاماً بعد التأثير المثالي بنسبة(47.9%).

وبالتالي يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي اختبار صحة الفرضية الرئيسية وجود دور للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وذلك عن طريق اختبار الانحدار البسيط للمتغير التابع على المتغير المستقل. أولاً اختبار الفرضية الرئيسية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

وفيما يلي الجداول الخاصة باختبار التأثير أي الدور:

1- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي(التأثير المثالي ،الحافز الإلهامي ،الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-14): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,615 ^a	,379	,367	,62495
a. Valeurs prédites : (constantes)، المتغير المستقل القيادة التحويلية				
b. Variable dépendante : المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة				

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الspss.

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع هو (61.5%) أي أن هناك ارتباطاً جيداً، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (37.9%)، بمعنى أن (37.9%) من التغير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تفسره القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، بينما النسبة المتبقية (62.49%) ترجع لعوامل أخرى غير مدروسة أو عوامل عشوائية أو نتيجة الخطأ.

تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-...): يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,087	1	13,087	33,508	,000 ^b
Résidu	21,481	55	,391		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes)، القيادة التحويلية

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الspss.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 13.087 ومجموع مربعات البواقي هو 21.481 ومجموع المربعات الكلي يساوي 34.568؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 55؛
- معدل مربعات الانحدار هو 13.087 ومعدل مربعات البواقي 0.391؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 33.508؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

- دراسة معاملات خط الانحدار:
- الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود
- جدول رقم (2-16): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,517	,314		4,836	,000
المتغير المستقل القيادة التحويلية	,485	,084	,615	5,789	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الspss.

- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:
- مقطع خط الانحدار يساوي 1.517 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $Bêta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة ، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات والممارسات المحققة لأبعاد القيادة التحويلية كلما زاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .ومن ثم فمعادلة خط الانحدار هي كما يلي $Y=1.517+ 0.485 X$

أي أن

$$\text{إدارة الجودة الشاملة} = 1.517 + (0.485 * \text{القيادة التحويلية})$$

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (بالنسبة للبعد الأول) والتي تنص على أنه :

للتأثير المثالي دور ايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛ يمكن اعادة صياغة الفرضية

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية بين مؤشر التأثير المثالي للقيادة وعملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى

$$\alpha = 0.05 \text{ الدلالة}$$

جدول رقم (2-17): يوضح الارتباط الخطي أي علاقة التأثير المثالي بإدارة الجودة الشاملة :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479 ^a	,230	,216	,69579

a. Valeurs prédites : (constantes), التأثير المثالي,

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية تقدر بـ 0.479 ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة

(0.05) بين التأثير المثالي للقيادة التحويلية في المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى .

تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,941	1	7,941	16,403	,000 ^b
Résidu	26,627	55	,484		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), التأثير المثالي

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

جدول رقم (2-19): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,997	,327		6,105	,000
	التأثير المثالي	,338	,083	,479	4,050	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (بالنسبة للبعد الثاني) والتي تنص على أنه :

للحافز الإلهامي تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛

جدول رقم (2-20): يوضح الارتباط الخطي أي علاقة الحافز الإلهامي بإدارة الجودة الشاملة :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 ^a	,353	,342	,63749

a. Valeurs prédites : (constantes), الحافز الإلهامي

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية جيدة تقدر بـ 0.594 ذات دلالة معنوية عند مستوى

الدلالة (0.05) بين الحافز الإلهامي للقيادة التحولية في المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية .

تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,216	1	12,216	30,059	,000 ^b
Résidu	22,352	55	,406		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

b. Valeurs prédites : (constantes), الحافز الإلهامي

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

جدول رقم (2-22) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,706	,297		5,744	,000
الحافز الالهامي	,431	,079	,594	5,483	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الspss.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (بالنسبة للبعد الثالث) والتي تنص على أنه :

هناك دور فعال للاستشارة الفكرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛

جدول رقم (2-23): يوضح الارتباط الخطي بين الاستشارة الفكرية و إدارة الجودة الشاملة :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,392	,381	,61831

a. Valeurs prédites : (constantes), الإثارة الفكرية,

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الspss.

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية جيدة (فعالة) تقدر ب 0.626 ذات دلالة معنوية عند

مستوى الدلالة (0.05) بين الاستشارة الفكرية للقيادة التحويلية في شركة بيات كاترينغ وإدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي نقبل

الفرضية الفرعية الثالثة .

تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,541	1	13,541	35,418	,000 ^b
Résidu	21,027	55	,382		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), الإثارة الفكرية

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

جدول رقم (2-25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,538	,302		5,092	,000
الإثارة الفكرية	,489	,082	,626	5,951	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (بالنسبة للبعد الرابع) والتي تنص على أنه :

يوجد تأثير إيجابي للاعتبار الفردي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛

جدول رقم (2-26): يوضح الارتباط الخطي بين الاعتبار الفردي و إدارة الجودة الشاملة :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 ^a	,366	,355	,63113

a. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار الفردي

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية تقدر بـ 0.605 ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية في المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة .
تباين خط الانحدار:

جدول رقم (27-2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,660	1	12,660	31,784	,000 ^b
Résidu	21,908	55	,398		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

b. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار الفردي

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

جدول رقم (28.-2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,661	,297		5,594	,000
الإثارة الفكرية	,450	,080	,605	5,638	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الـ spss.

ومن خلال الجداول يتبين أن كل الفرضيات (الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الأربع) تقبل نظراً لأن قيم مستويات الدلالة Sig التي يبينها جدول تحليل التباين ANOVA وجدول المعاملات Coefficients حيث قيمة Bêta كانت ايجابية (موجبة) بالنسبة لكل اختبار من الاختبارات الخمسة ذات دلالة احصائية .

مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء بعض المقابلات الشخصية المتقطعة مع بعض الإطارات في المديرية العامة لشركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما ذكرنا آنفاً فإن متغيرات الدراسة هي القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.

.أولا القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للقيادة التحويلية كان بمستوى جيد، بمعنى لدى أفراد العينة رضا جيد حول عبارات و ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت نظرتهم مفصلة كما يلي :

- فيما يخص بعد التأثير المثالي، المتوسط الحسائي لهذا البعد كان بقيمة جيدة (مرتفعة) تعكس وجود رضا ونظرة إيجابية حول محتويات وعبارات هذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين، التي أكدت في مجملها أن الرئيس المباشر لأفراد العينة يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين مع امتلاكه لرؤية مستقبلية تدرك مدى الحاجة للتغيير ويركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة وهذه إشارات جد إيجابية؛
- أما ما يخص بعد الحافز الإلهامي، من وجهة أفراد العينة، حيث كانت نظرتهم في مجملها إيجابية وكانت عبارات البعد تركز على تشجيع العاملين في التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكار الرئيس المباشر إذا كانت في صالح المؤسسة، كما أن العاملين يحضون بتقدير الرؤساء على أدائهم الجيد لأعمالهم حيث يعمل هؤلاء الرؤساء بإيصال توقعاتهم العالية تجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف؛
- أما فيما يخص بعد الاستشارة الفكرية، حسب رأي أفراد العينة هناك تداول للأفكار المعارضة للوصول إلى الطريقة الأحسن لأداء العمل مع وجود تشجيع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة في إطار ما نسميه روح الفريق والذكاء الجماعي في توليد الأفكار الإبداعية التي تعزز الثقة التنظيمية السائدة باستثناء وجود عدم رضا بنظرة متوسطة للنقد الذي يديه المسؤول المباشر في حال حدوث الخطأ التي لا يعتبرها تجارب عملية مفيدة وعلى العكس فإن إدارة تجارب الفشل هو حلقة في سلسلة تمتين المعرفة الجيدة المعززة بالخبرات العملية؛
- أما عن بعد الاعتبار الفردي فقد بلغ المتوسط الحسائي مستوى جيدا حيث كانت أغلب العبارات بمستوى جيد (مرتفع) ويدل هذا على وجود نظرة إيجابية نوعا ما حول هذا البعد والوعي الكافي بأهميته في تحسين جودة الأداء، ورغم ذلك لا يخلو الأمر من وجود نقص بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير والتي نراها مهمة باعتبار القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة فلسفتي تغيير تم الجميع ويشارك فيها الجميع لتحقيق أعلى مستويات التعاون .

ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية:

العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-13) الذي يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة يتضح بان جميع العلاقات الإرتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة ككل (61.5%) وهي قيمة إيجابية جيدة ، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1. دراسة معاملات خط الانحدار:

- من الجدول رقم (2-16) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود ، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=1.517+ 0.485 X$ ، حيث X يمثل المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ، Y يمثل المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ، وحسب المعادلة فان العلاقة بينهما علاقة طردية قوية، حيث كلما عززنا من ممارسات القيادة التحويلية بوحدة واحدة يتحسن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ب(0.48)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بتمتين أدبيات وممارسات القيادة التحويلية وتحسينها، من خلال البحث عن أفضل الممارسات والسلوكيات القيادية لتحقيق الجودة الشاملة .

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود حول دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وفيه تطرقنا للمؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصرنا على 57 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد أعطت نتائجنا تعكس مصداقية جيدة حيث قمنا بتفريغ هذه الاستمارات (الاستبانات) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss نسخة 21 ،وبعدها تطرقنا لتفسير ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي ، وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة ويمكن أن نقدم خلاصة الفصل كما يلي:

- اتضح أن هناك مستوى جيد من مفهوم القيادة التحويلية لدى عينة المبحوثين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات حتى وان لم يتم إدراكها بشكل منهجي ، وأن اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة اهتمام متوسط ويعتبر غير كافٍ؛

وأن العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع هي علاقة طردية قوية ومقبولة، وأيضاً أن أهم بعدين في تأثير القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هما: الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي .

خاتمة

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ يحتاج إلى قيادة تحويلية قادرة على تهيئة بيئة عمل مناسبة، وعليه تناولت هذه المذكرة إشكالية دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد عالجنا هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب خاصة الالكترونية والأبحاث والمقالات حول القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم القيادة التحويلية ، وإدارة الجودة الشاملة ، وإبراز مدى أهمية القيادة التحويلية في شركة بيات كاترينغ ، والمتطلبات الضرورية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة الباحثين في شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود ولمعرفة مدى تأثير أو دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة على الجانب التطبيقي في هذه المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق إدارة جودة شاملة فعّالة، وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات : _

1- نتائج الدراسة

- ✓ تتوفر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) بمستويات جيدة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ هناك مستوى جيد في فهم أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين وهذا راجع إلى الوعي الكافي لدى الباحثين حول هذا المفهوم ومدى أهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة كان بمستوى متوسط ؛
- ✓ اهتمام المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين بإدارة الجودة الشاملة يظهر بقدر متوسط غير كاف، وبالرغم من وجود مؤشرات القيادة التحويلية وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك نظرة سلبية وعدم رضا العاملين عليها خاصة فيما يتعلق بغياب نظام فعّال للأجور والحوافز؛
- ✓ توفر شركة بيات كاترينغ على بيئة خصبة وأرضية جاهزة للولوج إلى عالم إدارة الجودة الشاملة لتوفرها على متطلبات نظام إدارة الجودة ؛
- ✓ العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع هي علاقة طردية جيدة ؛

3- التوصيات :

- من خلال معطيات الدراسة و النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بما يلي :
- ضرورة الاقتناع بأهمية القيادة التحويلية لدورها المهم في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الأهداف؛
- استثمار النظرة الايجابية للعاملين تجاه القيادة التحويلية لاعتمادها كنمط قيادي يحقق الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- ضرورة إقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لاستخدامها كأحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي من أجل الإسهام في نجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛

- ضرورة العمل على نشر وتعزيز ثقافة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كارتينغ بهدف تسهيل تطبيقها.
- لفت الانتباه لسهولة التحول إلى إدارة الجودة الشاملة من طرف شركة بيات كارتينغ لوجود نظام الإدارة المدمج للجودة؛
- في التخصصات الثلاثة (نظام إدارة الجودة - الإدارة البيئية - إدارة الصحة والسلامة المهنية) والوصول إلى الأداء المتميز؛
- تحسيس الإدارة العليا بضرورة الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- أهمية تعزيز مشاركة العاملين للحصول على نتائج أفضل في خدمة الزبون وتطوير الأداء؛
- ضرورة اعتماد برامج تدريبية للمساعدة على تحسين الأداء ورفع قدرات الكفاءات البشرية؛
- ضرورة اعتماد نظام اتصال إداري تنظيمي فعال في المؤسسة؛
- ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة ومنحهم فرص المساهمة في اتخاذ القرارات لتوحيد الأهداف وتحسين جودة الخدمة المقدمة؛
- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار وحلقات الجودة مع العمال لرفع طموحاتهم وآمالهم الوظيفية وتعزيز الالتزام الوظيفي؛
- ضرورة اعتماد نظام أجور وحوافز أكثر فعالية؛

4- آفاق البحث

يبقى كل عمل بشري خاصة في مجال البحث العلمي متسماً بالنقص ولا يكون الكمال إلا في كلام الله عزوجل وكما يقال " لكل شيء إذا ما تم نقصان " وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، يمكن القول أن دراستنا فتحت آفاقاً جديدة لمزيد من البحث في مجالي القيادة والجودة نظراً لأهميتهما في إحداث التغييرات الإستراتيجية على المستوى المؤسسي والكلبي كما تفتح الدراسة آفاقاً مستقبلية في إطار البحث حول الأنماط القيادية في إطار تحليل البيئات واكتشاف ما يناسبها وتعزيز ربط الإدارة بالقيادة أي القيادة الإدارية. و نرى أنه يمكن التطرق مستقبلاً للعناصر التالية:

- 1- إثراء هذه الدراسة وتنقيحها وإعادة اختبارها في مؤسسات أخرى خاصة التعليمية والخدمية؛
- 2- دور القيادة التحويلية في أداء المنظمات والأفراد؛
- 3- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ؛
- 4- تأثير القيادة التحويلية في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؛
- 5- التحول من نظام إدارة الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؛
- 6- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- 7- دور الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي و تطبيق الجودة (متغيرين تابعين) ؛
- 8- علاقة الأنماط القيادية بالثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

الكتب الورقية والالكترونية :

1. القرآن الكريم (سورة القلم، سورة آل عمران، سورة الأحزاب، الآيات ..).
2. محمد عبد المقصود محمد . القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي ، 2006.
3. عبدالرحيم محمد ،الجودة الشاملة الأسس والمعايير ، الموقع الالكتروني <http://dr-ama.com/?p=3618>
4. سعيد أحمد مصطفى أحمد ،مقالاتي عاشور،سهيلي بن صارف ،القيادة التحويلية في حياة النبي محمد ص وأثرها في إحداث التغيير المنشود،مجلة الدراسات الإسلامية والفكر التخصصية ،المجلد 4 ،العدد 4 ، ماليزيا، (2018).
5. اليمين سعادة ،عبود زرقين ،دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ،المجلد الرابع / العدد الثاني ديسمبر 2017 .
6. عناف حسن هادي الساعاتي محمود عايد حسن المساري أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان مجلة جامعة بابل / العلوم المصرفية والتطبيقية / العدد 03 المجلد 23 - 2015 .
7. الزهرة محمد بن علي ،إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية ، ورقة بحثية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 35(2) ،جامعة زيان عاشور الجلفة .(استعن بالأستاذ بسكري لمعرفة السنة)
8. فتحي سرحان ، إدارة الجودة الشاملة :الاتجاهات العالمية الحديثة <https://books.google.dz/>،دار المنهل ،2014.
9. عبدالله أحمد عبدالله الدعاس ،إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية ،دراسات العلوم الإدارية المجلد 37 العدد 01 ،2010 ،موقع <http://www.researchgate.net>.
10. نظام إدارة الجودة الشاملة والتجارب الدولية، الموقع الالكتروني <http://eqte.net/post/51563/> ،2017.
11. سمير خميس رشيد ،نظام إدارة الجودة الشاملة والتجارب الدولية ، الموقع الالكتروني <http://eqte.net/post/51563/> ،2017.
12. محمد عدنان أبو الراغب ومها رشيد شاويش ،منهج الجودة الياباني "الكايزن" في تطوير وتحسين الانتاجية ،نسخة الكترونية <https://sst5.com/Article/1962/25/>
13. موقع صنع الجودة العرب ،أساسيات ومبادئ الجودة الشاملة ،-<https://www.slideshare.net/aqmsyria/9001-30170215>
14. نهلاء طه محجوب طه ،إشرافه عبدالله محمد شيخ إدريس ،أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني- مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE المجلد 03 / العدد الثالث أكتوبر 2019 .
15. محمد ماجد خشبة ،الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات ، ورقة بحثية ، المعهد العربي للتخطيط ،سلسلة اجتماع الخبراء ،العدد 15 ،جويلية 2005.
16. فريد محمد القواسمة ،تويم تركي تويم المري ، أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية)، ورقة بحثية ، Global journal of Economics and Business ، العدد 03.

المذكرات :

1. عائشة بن سعد ،البيئة الثقافية ودورها في إرساء نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسة دراسة حالة مديريات الكهرباء والغاز لولايات (الجلفة-الأغواط - غرداية)، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمار ثلجي بالأغواط ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، غير منشورة، 2017\2018.
2. ربيع المسعود ،متطلبات تطبيق إدارة الجودة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة، 2014.
3. برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ،مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،غير منشورة، 2012 .
4. هبة قندل ،تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة - دراسة حالة جامعة المدينة - مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة المدينة ،2009/2010.

5. خولة مساعد يوسف عبدالعال، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين ، (2016).
6. درود عمر، التخطيط والرقابة في إدارة العمليات الإنتاجية، دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام بالمسيلة، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية والمالية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، معهد العلوم التجارية، 2001.

المواقع:

1. موقع <https://hrdiscussion.com/hr56545.html>، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
2. موقع <https://www.hbrarabic.com/>، هارفارد بيزنس ريفيو، المفاهيم الإدارية
3. دورة القيادة المؤثرة والإدارة الفعالة، دورة تدريبية الكترونية على منصة ادراك ، <https://www.edraak.org>
4. ww.wikipedia.org .10:15، 2020-03-09

المقالات :

1. مناصرة رشيد، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ، العدد 2012/11، مقال ،مجلة الباحث ،جامعة ورقلة ،.

الملتقيات العلمية

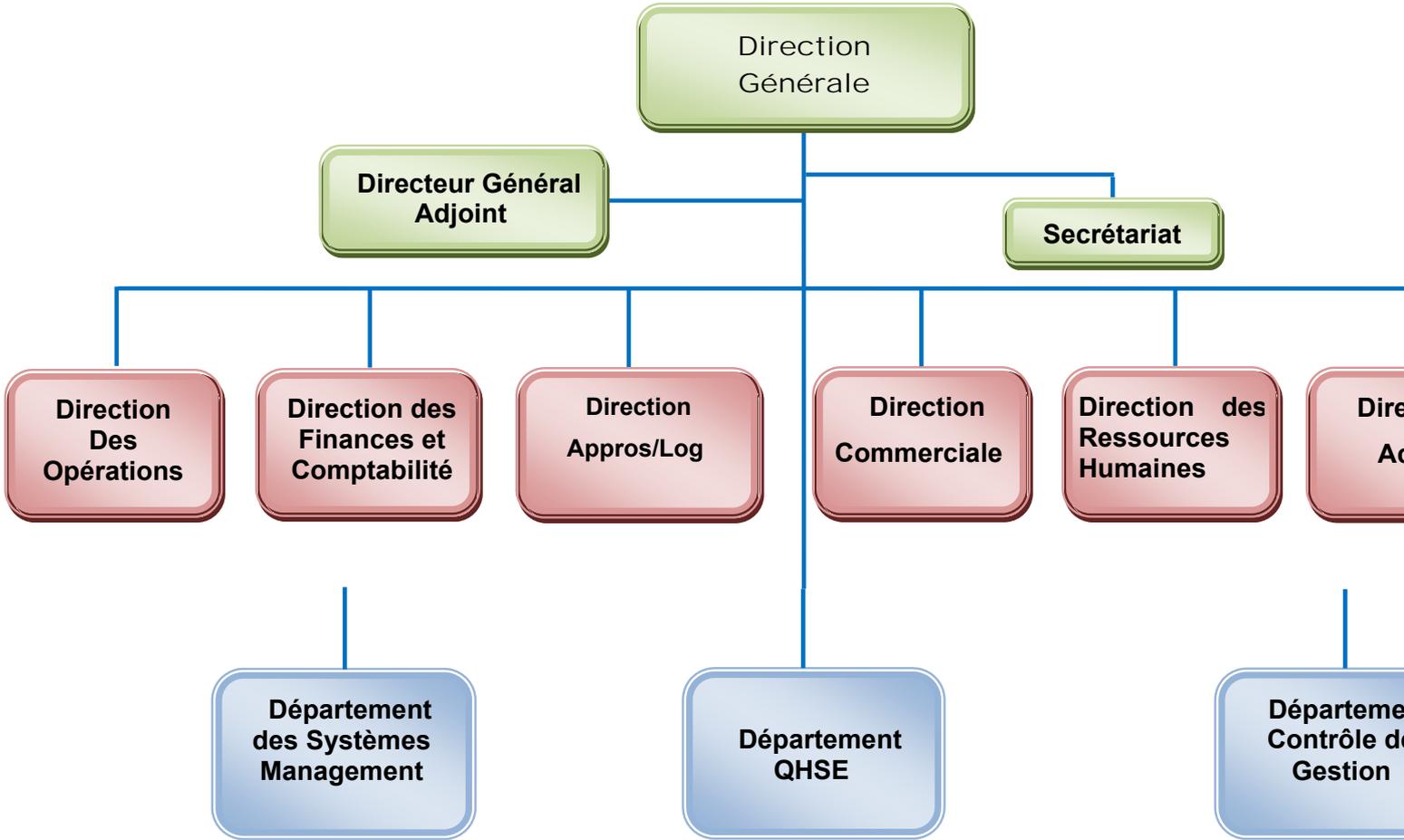
1. المؤتمر الأورومتوسطي والشرق أوسطي لنظم المعلومات ، EMCIS20 أكتوبر 2013 ، وندسور ، المملكة المتحدة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. RuiCorreia – Emerson Wagner Mainardes – Louis Lourenco ,Transformational Leadership and TQM Implementation , Article June 2010, https://www.researchgate.net/profile/Rui_Correia3
2. [Teresita Belarmino](https://www.arabia2.com/vb/chat43717),Mediating Role of Leadership Style on Organizational Culture and Total Quality Managemen,Article , <https://www.arabia2.com/vb/chat43717> , 2019
3. Burens, J. M. ,Leadership, Harper, New, 1978.
4. Bass, B. M, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY,1985

قائمة الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لشركة بيات كاترينغ ذات الأسهم بحاسي مسعود.



قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	الأستاذ عرابة الحاج	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	الأستاذ بن تفات عبد الحق	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	الأستاذ مناصرية رشيد	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	الأستاذ طواهر عبد الجليل	04
جامعة الحاج لخضر باتنة	أستاذ محاضر أ	الأستاذ تغلايت عبدالغني	05

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات، مديري و مسيري و إطارات شركة ذات أسهم بيات كاترينغ الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر أكاديمي تخصص ادارة موارد بشرية، بعنوان : دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. دردور عمر

omarderdour.tggt@gmail.com

في الخانة التي ترى أنها مناسبة. **Xالرجاء وضع علامة**

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : التأثير المثالي						
1	رئيسي المباشر يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين					
2	رئيسي المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويدرك مدى الحاجة للتغيير					
3	رئيسي المباشر يركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة					
البعد الثاني : الحافز الإلهامي						
4	رئيسي المباشر يشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره، وكانت في صالح المؤسسة					
5	رئيسي المباشر يعبر عن تقديره للعاملين للأداء الجيد للعمل					
6	رئيسي المباشر يقوم بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف					
البعد الثالث : الإثارة الفكرية						
7	رئيسي المباشر يسمح بتداول الأفكار المعارضة للوصول إلى الطريقة الأحسن لأداء العمل					

					رئيسي المباشر يشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات، للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة	8
					يثق في قدرات العاملين لإتمام المهام بشكل كبير	9
					يتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء ويعتبرها تجارب عملية مفيدة	01
البعد الرابع : الاعتبار الفردي						
					يفوض بعض مهامه لأتباعه من أجل تنمية قدراتهم	11
					يعبر عن تقديره للعاملين عندما ينجزون عملا جيدا	12
					يتعامل مع كل فرد من العاملين بطريقة مناسبة له	13
					يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	14

المحور الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: التزام الإدارة العليا
					1. لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
					2. لدي الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة
					3. تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية
					4. تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
					5. تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمؤسسة
					6. تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار
					7. تعمل الإدارة العليا على متابعة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وتقديم البرامج اللازمة لمواجهتها
					8. تعمل الإدارة العليا على تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في المؤسسة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني التركيز على العميل
					9. تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات
					10. تسعى إدارة المؤسسة إلي توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء
					11. تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد
					12. تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها

					13. لدى إدارة المؤسسة الالتزام التام تجاه عملائها
					14. تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث مشاركة العاملين
					15. تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة
					16. لدى العاملين القناعة التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة
					17. تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق
					18. تسعى إدارة المؤسسة إلي التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها
					19. تعمل إدارة المؤسسة التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بها
					20. توجد بالمؤسسة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياتها الوظيفية المختلفة
					21. تتوفر بالمؤسسة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها
					22. يوجد بالمؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم
					23. تتوفر بالمؤسسة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع التحسين المستمر
					24. تسعى المؤسسة إلي التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسئولياتها تجاه المجتمع
					25. تعتبر إدارة المؤسسة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة
					26. تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح كيفية التواصل بين أقسام المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء
					27. تسعى إدارة المؤسسة إلي تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية
					28. تقوم المؤسسة بتحليل العلاقة بين العملاء والمخرجات للاستعانة بها في تطوير الخدمات التي تقدمها
					29. تعمل المؤسسة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوي على كل تفاصيل التحسين والتطوير

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الخامس العمليات
					30. يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية
					31. تسعى إدارة المؤسسة الى تخفيض تكلفة العمليات المتنوعة
					32. تعمل إدارة المؤسسة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الضائعة التي لا تضيف إلي قيمة الخدمة المقدمة
					33. تضع إدارة المؤسسة خططاً لتقليل وقت تقديم الخدمة
					34. تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلي تتابع تقديم الخدمات بصورة ممرحلة وفعالة
					35. تتوفر بالمؤسسة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:

		أنثى	ذكر	الجنس
		2	1	
		موظف متعاقد	موظف دائم	ديمومة الوظيفة
		2	1	
50 سنة و أكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
4	3	2	1	
		شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	دون الليسانس	مستوى التعليم
		3	2	1
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في العمل
4	3	2	1	
موظف	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير	الوظيفة
4	3	2	1	
أخرى	الإنتاج- العمليات	تمويل	مالية	إدارة عامة
6	5	4	3	2
		تسويق	إدارة عامة	المصلحة
		3	2	1

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق 4: مخرجات التحليل الاحصائي بـ SPSS

معامل اتساق الفا كرونباخ

معامل الثبات الفا كرونباخ لعبارات المتغير المستقل القيادة التحويلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	14

معامل الثبات الفا كرونباخ لعبارات المتغير التابع تطبيق ادارة الجودة الشاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	35

معامل الارتباط بين كل متوسط كل فقرة ومتوسط المتغير الذي تنتمي اليه (بمعنى الاتساق الداخلي لعبارات المتغير):
1- بالنسبة ل فقرات القيادة التحويلية:

		القيادة التحويلية
A1	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A2	Corrélation de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A3	Corrélation de Pearson	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A4	Corrélation de Pearson	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A5	Corrélation de Pearson	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A6	Corrélation de Pearson	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

A7	Corrélation de Pearson	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A8	Corrélation de Pearson	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
A9	Corrélation de Pearson	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A10	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
A11	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
A12	Corrélation de Pearson	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
A13	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
A14	Corrélation de Pearson	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

		تطبيق الجودة الشاملة
B1	Corrélation de Pearson	,748
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B2	Corrélation de Pearson	,828
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B3	Corrélation de Pearson	,840
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B4	Corrélation de Pearson	,784
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B5	Corrélation de Pearson	,624
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B6	Corrélation de Pearson	,735
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
B7	Corrélation de Pearson	,682
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B8	Corrélation de Pearson	,778
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	54
B9	Corrélation de Pearson	,822
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B10	Corrélation de Pearson	,739
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B11	Corrélation de Pearson	,811
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B12	Corrélation de Pearson	,814
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B13	Corrélation de Pearson	,726
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
B14	Corrélation de Pearson	,740
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
B15	Corrélation de Pearson	,693
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

B16	Corrélation de Pearson	,720
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B17	Corrélation de Pearson	,721
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B18	Corrélation de Pearson	,807
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
B19	Corrélation de Pearson	,810
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B20	Corrélation de Pearson	,746
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B21	Corrélation de Pearson	,738
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B22	Corrélation de Pearson	,682
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
B23	Corrélation de Pearson	,715
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B24	Corrélation de Pearson	,820
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B25	Corrélation de Pearson	,799
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B26	Corrélation de Pearson	,721
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B27	Corrélation de Pearson	,735
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B28	Corrélation de Pearson	,836
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B29	Corrélation de Pearson	,840
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	57
B30	Corrélation de Pearson	,723
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B31	Corrélation de Pearson	,552
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B32	Corrélation de Pearson	,613
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B33	Corrélation de Pearson	,725
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
B34	Corrélation de Pearson	,620
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	56
B35	Corrélation de Pearson	,716
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

تحليل المتغيرات الشخصية والمهنية:

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	55	96,5
Valide أنثى	2	3,5
Total	57	100,0

	Effectifs	Pourcentage
موظف دائم	3	5,3
Valide موظف متعاقد	54	94,7
Total	57	100,0

	Effectifs	Pourcentage
أقل من 30 سنة	24	42,1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	40,4
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	7,0
سنة فما فوق 50	6	10,5
Total	57	100,0

	Effectifs	Pourcentage
دون الليسانس	11	19,3
Valide شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	32	56,1
شهادة ماستر أو ماجستير	14	24,6
Total	57	100,0

	Effectifs	Pourcentage
أقل من 5 سنوات	29	50,9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	19,3
Valide من 10 إلى أقل من 20 سنة	13	22,8
سنة فما فوق 20	4	7,0
Total	57	100,0

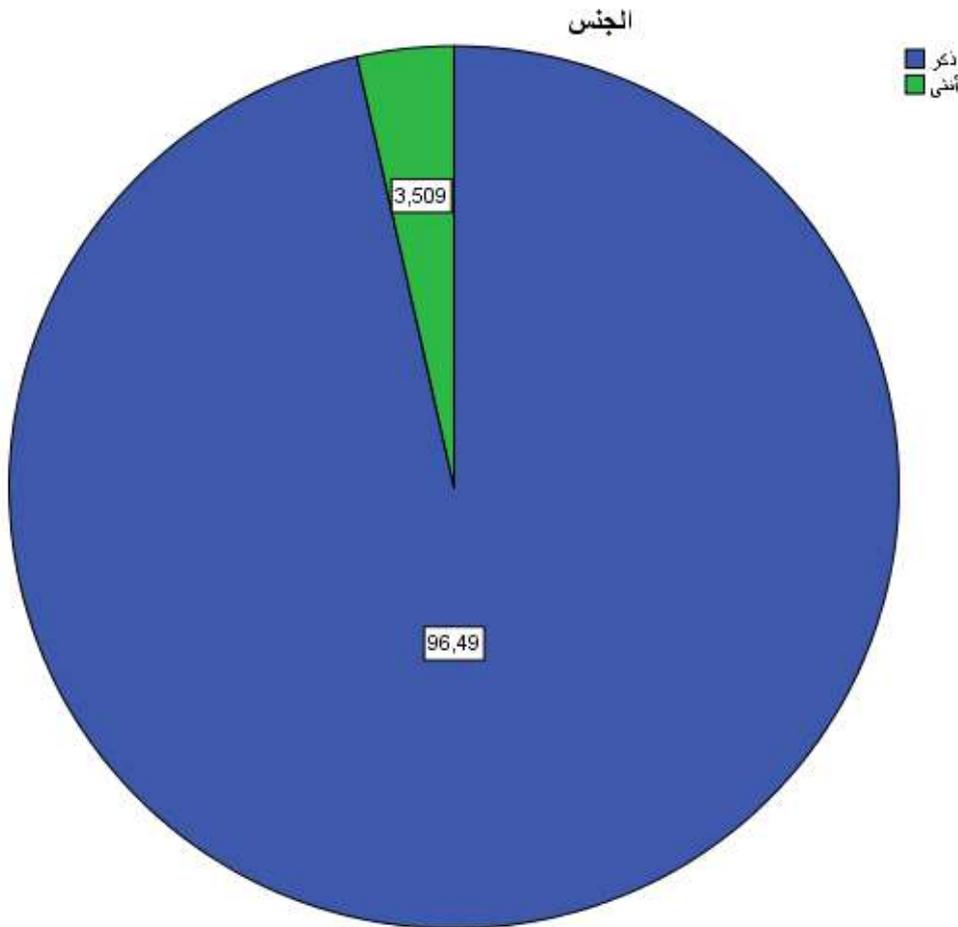
	Effectifs	Pourcentage
مدير	1	1,8
نائب مدير	4	7,0
Valide رئيس مصلحة	9	15,8
موظف	43	75,4
Total	57	100,0

المصلحة

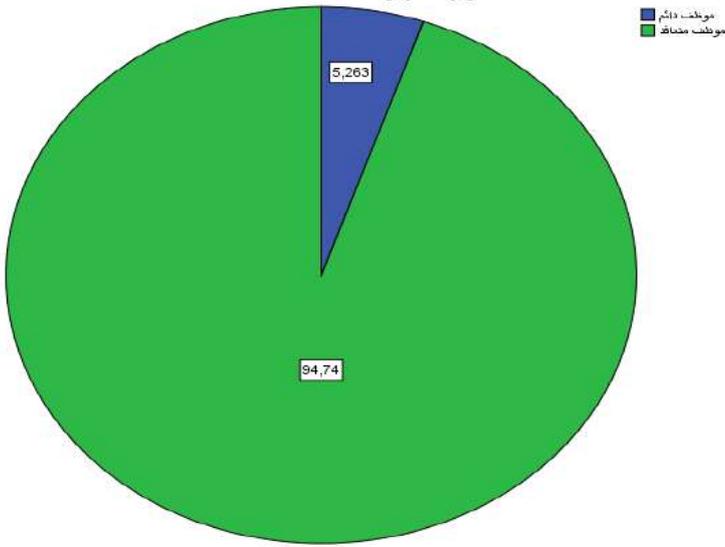
	Effectifs	Pourcentage
إدارة عامة	9	15,8
Valide مالية	10	17,5
تسويق	1	1,8

تموين	12	21,1
إنتاج وعمليات	10	17,5
أخرى	15	26,3
Total	57	100,0

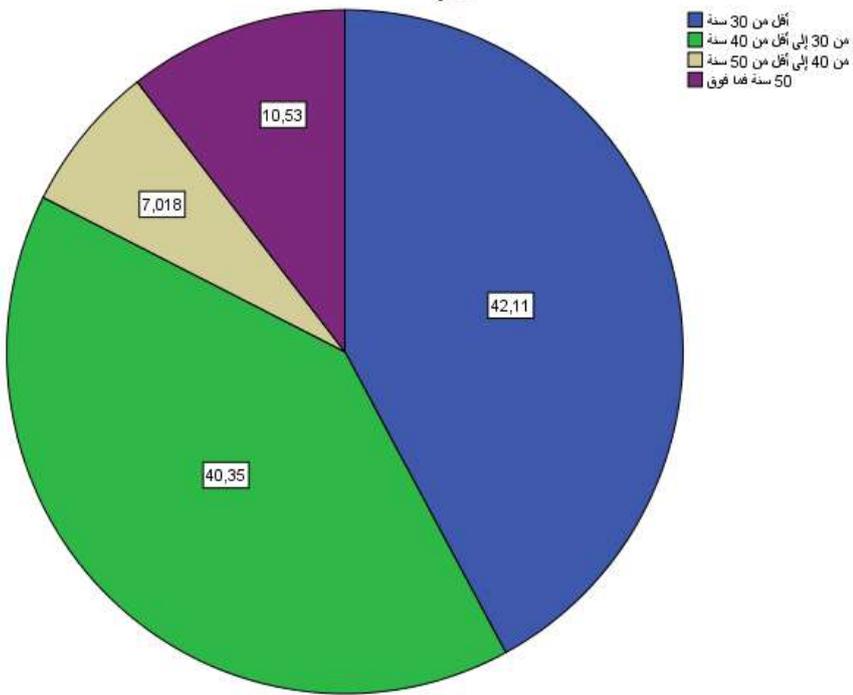
تمثيلاتها البيانية:

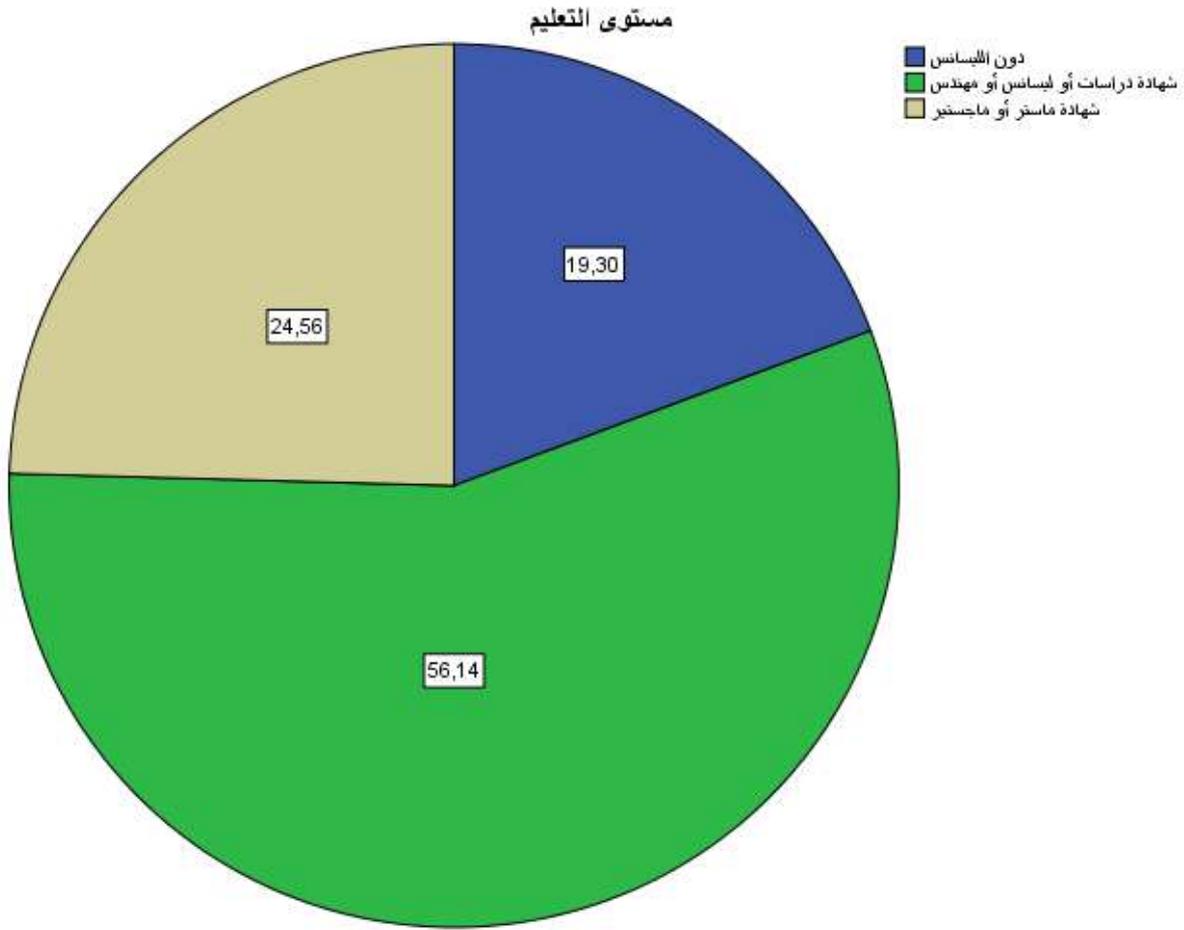


ديمومة الوظيفة

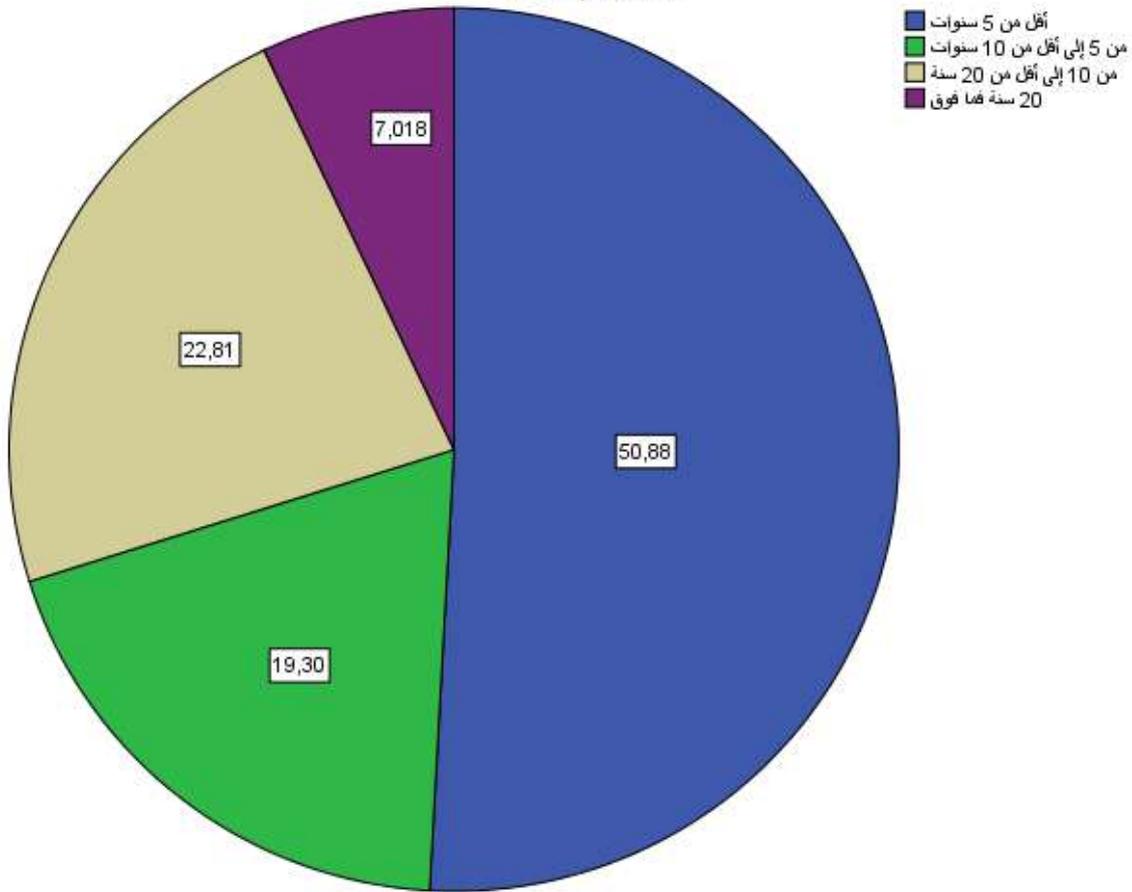


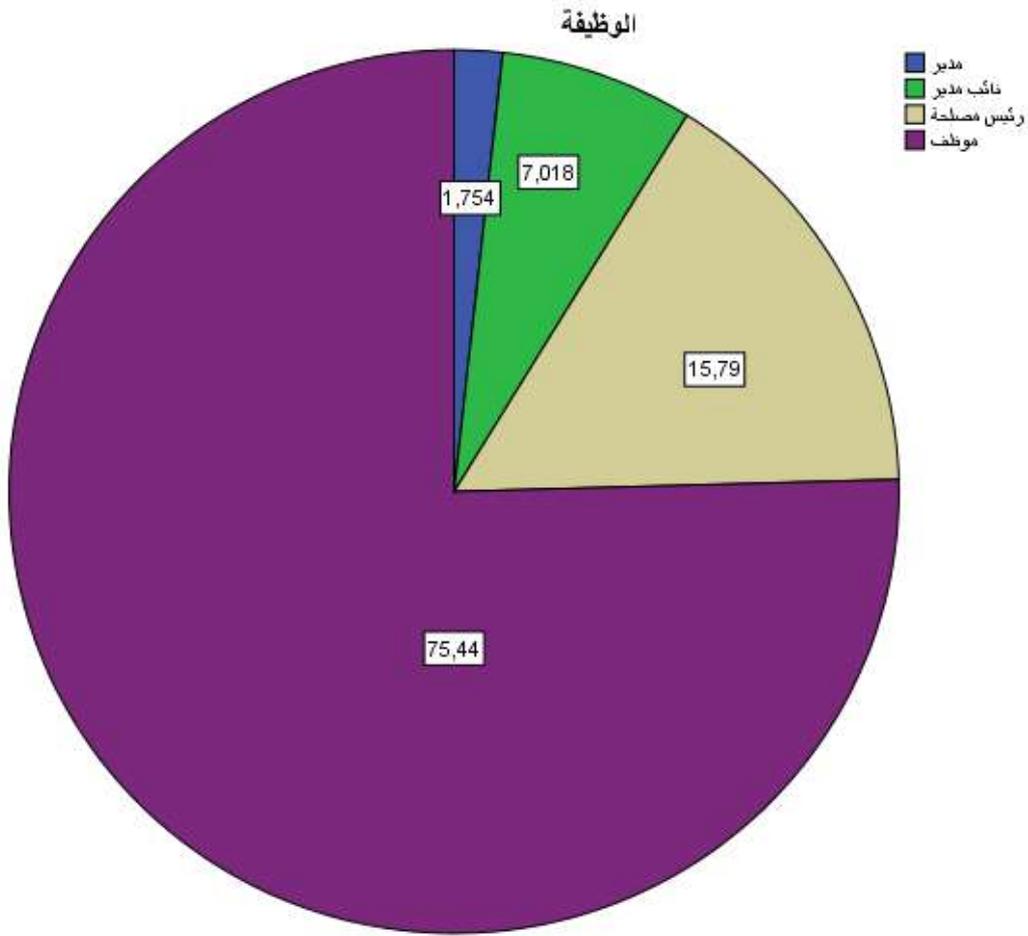
العمر

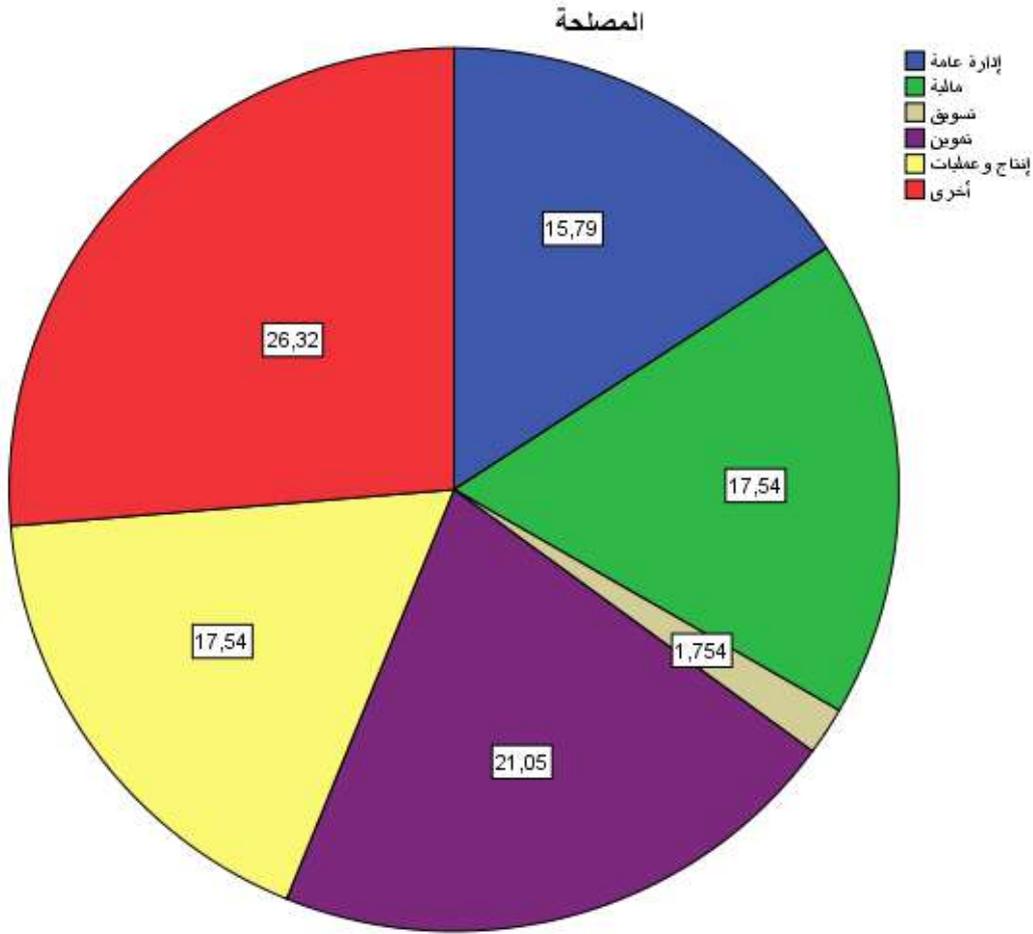




الأقدمية في العمل







المتوسطات الحسابية للعبارات:

بالنسبة لعبارات المتغير المستقل وابعاده:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	57	1,00	5,00	3,9123	1,12251
A2	57	1,00	5,00	3,6316	1,20463
A3	57	1,00	5,00	3,7368	1,24680
التأثير المثالي	57	1,00	5,00	3,7602	1,11404
N valide (listwise)	57				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A4	57	1,00	5,00	3,4737	1,29705
A5	57	1,00	5,00	3,6667	1,20020
A6	57	1,00	5,00	3,7193	1,06493
الحافز الالهامي	57	1,00	5,00	3,6199	1,08276
N valide (listwise)	57				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A7	57	1,00	5,00	3,5088	1,26946
A8	56	1,00	5,00	3,6786	1,12988
A9	57	1,00	5,00	3,6316	1,14380
A10	56	1,00	5,00	3,3393	1,16427
الإثارة الفكرية	57	1,00	5,00	3,5365	1,00520
N valide (listwise)	55				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A11	57	1,00	5,00	3,7193	1,19155
A12	56	1,00	5,00	3,5714	1,18869
A13	56	1,00	5,00	3,6429	1,15095
A14	57	1,00	5,00	3,3860	1,23570
الاعتبار الفردي	57	1,00	5,00	3,5673	1,05579
N valide (listwise)	55				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التأثير المثالي	57	1,00	5,00	3,7602	1,11404

الحافز الالهامي	57	1,00	5,00	3,6199	1,08276
الإثارة الفكرية	57	1,00	5,00	3,5365	1,00520
الإعتبار الفردي	57	1,00	5,00	3,5673	1,05579
القيادة التحويلية	57	1,00	5,00	3,6107	,99681
N valide (listwise)	57				

2--- بالنسبة لعبارات المتغير التابع "تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B1	57	1,00	5,00	3,2807	1,11410
B2	57	1,00	5,00	3,2281	1,00031
B3	57	1,00	5,00	3,2281	1,00031
B4	57	1,00	5,00	3,4035	,97942
B5	57	1,00	5,00	3,2632	1,14215
B6	55	1,00	5,00	3,4545	1,06837
B7	57	1,00	5,00	3,2807	,94026
B8	54	1,00	5,00	3,2778	,91973
B9	57	1,00	5,00	3,2281	1,08591
B10	57	1,00	5,00	3,4912	1,11999
B11	57	1,00	5,00	3,6667	1,17006
B12	57	1,00	5,00	3,5263	1,05399
B13	56	1,00	5,00	3,5000	1,11192
B14	55	1,00	5,00	3,3636	1,09483
B15	57	1,00	5,00	3,0175	1,09367
B16	57	1,00	5,00	3,2281	1,14981
B17	57	1,00	5,00	3,2456	1,16926
B18	56	1,00	5,00	3,2321	1,04431
B19	57	1,00	5,00	3,0526	1,07606
B20	57	1,00	5,00	3,1404	1,18681
B21	57	1,00	5,00	3,2456	1,15389
B22	56	1,00	5,00	2,5893	1,26170
B23	57	1,00	5,00	2,6316	1,11213
B24	57	1,00	5,00	3,2807	,94026
B25	57	1,00	5,00	3,3158	,92886
B26	57	1,00	5,00	3,2807	1,03085
B27	57	1,00	5,00	3,3333	,98802
B28	57	1,00	5,00	3,2807	,90147
B29	57	1,00	5,00	3,0877	,98707
B30	57	1,00	5,00	3,4035	,94226
B31	57	1,00	5,00	3,8947	1,09682
B32	57	1,00	5,00	3,1579	1,08215
B33	57	1,00	5,00	3,1579	1,08215

B34	56	1,00	5,00	3,2143	1,00389
B35	57	1,00	5,00	3,3509	1,14160
تطبيق الجودة الشاملة	57	1,00	4,49	3,2678	,78567
N valide (listwise)	47				

معاملات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده من جهة والمتغير التابع من جهة ثانية:

		تطبيق الجودة الشاملة
القيادة التحويلية	Corrélacion de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
التأثير المثالي	Corrélacion de Pearson	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
الحافز الالهامي	Corrélacion de Pearson	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
الإثارة الفكرية	Corrélacion de Pearson	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
الإعتبار الفردي	Corrélacion de Pearson	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57

الجدول الخاصة باختبار التأثير أي الدور:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	القيادة التحويلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,615 ^a	,379	,367	,62495

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,087	1	13,087	33,508	,000 ^b
1 Résidu	21,481	55	,391		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,517	,314		4,836	,000
1 القيادة التحويلية	,485	,084	,615	5,789	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

بالنسبة للبعد الأول (الفرضية الفرعية الأولى):

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التأثير المثالي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479 ^a	,230	,216	,69579

a. Valeurs prédites : (constantes), التأثير المثالي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,941	1	7,941	16,403	,000 ^b
1 Résidu	26,627	55	,484		
Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), التأثير المثالي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,997	,327		6,105	,000
التأثير المثالي	,338	,083	,479	4,050	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

بالنسبة للبعد الثاني:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحافز الالهامي ^b		Entrée

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 ^a	,353	,342	,63749

a. Valeurs prédites : (constantes), الحافز الالهامي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,216	1	12,216	30,059	,000 ^b
	Résidu	22,352	55	,406		
	Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), الحافز الالهامي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,706	,297		5,744	,000
	الحافز الالهامي	,431	,079	,594	5,483	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

بالنسبة للبعد الثالث:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإثارة الفكرية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,392	,381	,61831

a. Valeurs prédites : (constantes), الإثارة الفكرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,541	1	13,541	35,418	,000 ^b
	Résidu	21,027	55	,382		
	Total	34,568	56			

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

b. Valeurs prédites : (constantes), الإثارة الفكرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,538	,302		5,092	,000
	الإثارة الفكرية	,489	,082	,626	5,951	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة

بالنسبة للبعد الرابع:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
--------	-----------------------	----------------------	---------

1	الإعتبار الفردي ^b	.	Entrée
---	------------------------------	---	--------

- a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 ^a	,366	,355	,63113

- a. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار الفردي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,660	1	12,660	31,784	,000 ^b
	Résidu	21,908	55	,398		
	Total	34,568	56			

- a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :
 b. Valeurs prédites : (constantes), الإعتبار الفردي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,661	,297	5,594	,000
	الإعتبار الفردي	,450	,080	,605	,000

- a. Variable dépendante : تطبيق الجودة الشاملة :

الملحق 5: وثائق متنوعة

من دورة القيادة المؤثرة والإدارة الفعالة :

مناقشة الوحدة الرابعة

على فرض أنك مدير الموارد البشرية في شركة ما. قررت القناة الفضائية المحلية أن تُعد برنامجاً حول الشركة وطبيعة العمل فيها. طلبت منك القناة أن تعين شخصاً ليكون ضابط ارتباط معها ولينسق عملية الإعداد للبرنامج مع كادر المحطة. ستقوم أنت بتفويض المهمة لأحد موظفيك. تخيل معي مستويات التطور الأربعة في القيادة الوضعية لهيرسي وبلانشارد: المبتدئ المتحمس - المتعلم المتفشل - المساهم المتردد - المنجز المتفوق، وفكر كيف ستفوض المهمة لكل منهم بحسب مستوى التطور لديه. اكتب لكل مستوى نص التفويض الذي ستقدمه له مع الخطوات الرئيسية مثال: أنت تعلم أن المبتدئ المتحمس لا يوجد لديه معرفة ومهارات في المهمة، فستقدم له الكثير من التفاصيل مع متابعة حثيثة والرجوع إليك في كل قرار يتخذه، إلخ. أرجو أن تكتب بالتفصيل كيف ستفوض المهمة لكل مستوى وتشارك بذلك على منتدى النقاش. خذ وقتك ولا تستعجل. لا يجب أن يقل النص لكل مستوى عن 3 إلى 4 سطور

شاركونا باجاباتكم على منتدى النقاش

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE



► HISTORIQUE:

BAYAT CATERING est une société de prestations de services créée le 21/03/1999, qui a su s'entourer de responsables ayant une grande expérience dans le domaine du CATERING et de l'hôtellerie.

Actuellement notre société jouit d'une capitale expérience qui lui a permis d'occuper le rang de leader en Algérie en matière de CATERING avec la prise en charge en FULL CATERING de plusieurs exploitations à travers le territoire national.

Raison social: **BAYAT CATERING SPA**

Activité : Société de Services Hôtellerie, Restauration et Gestion des Bases de Vie.

Forme juridique : Société Par Actions.

Capital Social : 385.000.000,00 DA.

Adresse : Zone Industrielle, Route de IRARA - BP N° 281 - Hassi Messaoud - 30500 (W)
OUARGLA

Téléphone : (029) 78 37 91 ; 029 78 37 97 ; 029 78 37

Fax : (029) 78 37 03 ; 029 78 37 95

E-mail: contact@bayat-catering.com

Directeur Général : Mr BOUDJAADAR Abdelfetah

► Potentiel Humain et matériel :

BAYAT CATERING a investi et continue à investir dans les Installations de CATERING (cabines sahariennes équipées, Moyens roulants) afin de pouvoir répondre aux besoins et Attentes des projets de CATERING à 100%.

Pour nous permettre de s'approcher de nos clients potentiels, **BAYAT CATERING** a élu siège à Hassi Messaoud.

BAYAT CATERING dispose d'une capacité de stockage frigorifique de plus de **6725 m³** répartie en **vingt (20)** chambres froides **négatives et positives** au niveau de la base siège de la base logistique de Ouargla en plus d'un tunnel de congélation (**-40 °C**).

SPA BAYAT CATERING opère dans plusieurs activités dont :

- Installation des bases de vie
- Démontage et Montage de Base de Vie Mobile
- Catering aérien
- Restauration Collectives
- Hébergement
- Foyers et Cafétérias



La qualité de nos services est notre préoccupation

