



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح بورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة - دراسة حالة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE -

من إعداد الطالبين: - برجى عبد الباقي - زوايد فواز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيساً

د/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفاً

د/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة - دراسة حالة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE -

من إعداد الطالبين: - برجى عبد الباقي - زوايد فواز

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيساً

د/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفاً

د/.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد المرسلين

نهدي عملنا المتواضع إلى اللذين قال فيهما المولى "وبالوالدين إحساناً"

إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوعمامة خامرة،

إلى كل من عشنا معهم لحظة من لحظات طلب العلم،

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها،

إلى أساتذتنا الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و المعرفة،

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

أرى لزاما علينا تسجيل الشكر و إعلامه و نسب الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي

صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

كما نسجد لله عز وجل حمدا وشكرا أن منّ علينا بإتمام هذا التقرير ورزقنا من الصبر

الشيء الكثير لنجتهد هذا الاجتهاد من أجل تقديم هذا العمل المتواضع.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور

بوعمامة خامرة، فقد كان حريصا على قراءة كل ما نكتب ثم يوجهنا إلى ما يرى لإتمام هذا

العمل بأحسن صورة له، فله مني وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل

الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

كما نخص بالشكر مدير المؤسسة المتواضع الذي لم ييخل علينا بأي معلومة طلبناها

واستقبلنا بصدر رحب واسع، وسع الله في رزقه.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بمؤسسة كالغاز الجزائر.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مشكلة البحث، وقد تمثلت عينة الدراسة في 33 عامل بالمؤسسة، وتم استعمال وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات والمقابلات المهيكلية التي تمت خلال مدة التطبيق.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة كان عالي وكذلك مستوى ثقافة الجودة عالي أيضاً، وتوجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة، وأن 76% من التباين الحاصل في ثقافة الجودة مصدره المتغيرات المستقلة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية حسب المستوى التعليمي وكذلك حسب الأقدمية في العمل.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، ثقافة الجودة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of transformative leadership in spreading the culture of quality in an institution such as CALGAZ ALGERIA .

The descriptive analytical method was adopted to analyze the research problem, the sample of the study consisted of 33 workers in the institution, and the questionnaire method was used as a main tool for collecting data and information as well as visits and structured interviews that were carried out during the duration of the application .

The research reached a set of conclusions, the most important of which was that the level of transformative leadership in the institution was high as well as the level of quality culture is high as well, and there is a very strong and statistically significant relationship between the dimensions of transformational leadership (ideal impact, motivation, motivation, intellectual advice, individual consideration, empowerment) and the culture of quality in the institution studied, and that 76% of the disparity in quality culture comes from independent variables, and there are no statistically significant differences by educational level as well as by seniority at work.

Keywords: Transformative leadership, quality culture.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة والقيادة التحويلية
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية لثقافة الجودة والقيادة التحويلية
13	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE
24	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
32	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
61	الملاحق
73	الفهرس

قائمة الجداول

والأشكال والملامح

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	20
1-2	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	26
2-2	توزيع فقرات محاور الدراسة	29
3-2	درجات سلم ليكارت الخماسي	29
4-2	ألفا كرونباخ لمقياس القيادة التحويلية	30
5-2	معامل الصدق لمقياس القيادة التحويلية	30
6-2	ألفا كرونباخ لمقياس ثقافة الجودة	30
7-2	معامل الصدق لمقياس ثقافة الجودة	31
8-2	معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان	31
9-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	32
10-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	33
11-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	34
12-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	35
13-2	تصنيف إجابات المبحوثين للفقرات	36
14-2	تصنيف إجابات المبحوثين للمقياسين	37
15-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الابتكار	37
16-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم رضا المستفيد	38
17-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الشعور بالانتماء	38
18-2	أهمية ثقافة الجودة	39
19-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم التأثير المثالي	40
20-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الحافز الالهامي	40
21-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الاستشارة الفكرية	41
22-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الاعتبار الفردي	42
23-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم التمكين	42
24-2	أهمية أبعاد القيادة التحويلية	43
25-2	العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة	44
26-2	العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الجودة	44

45	جودة توفيق النموذج	27-2
46	معنوية النموذج الكلية	28-2
46	المعنوية الجزئية للنموذج	29-2
47	اختبار الاعتدالية للبواقي	30-2
48	خلاصة النموذج	31-2
49	نتائج اختبار شايبرو-وليك لمتغير المستوى التعليمي	32-2
50	نتائج اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	33-2
51	نتائج اختبار شايبرو-وليك لمتغير الأقدمية في العمل	34-2
52	نتائج اختبار ANOVA لمتغير الأقدمية في العمل	35-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	نموذج الدراسة	1-2
33	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2-2
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	3-2
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	5-2
47	اختبار الاعتدالية للبواقي	6-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	استمارة الاستبيان	1
66	معامل الثبات ألفا كرونباخ	2
66	تحليل البيانات العامة	3
67	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	4
70	العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والتابع	5
71	تحليل الانحدار	6
71	نتائج اختبار الفروقات	7

مقدمة

أولاً: توطئة:

لقد حظي موضوع ثقافة الجودة باهتمام كبير خلال العصر الحالي من قبل الباحثين ومنظري وكتاب الادارة، فقد أخذ حيز كبير من اهتمام المنظمات جميعها باختلاف أنواعها وأنشطتها لما لها من دور كبير ومهم وتأثير متميز في عملية التوجيه والارتقاء بفكر وسلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بالأفراد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، وأن انتشار تلك الثقافة لا يتوقف داخل حدود المنظمة بل تمتد إلى بيئتها الخارجية، حيث أن ثقافة الجودة هي ثقافة شاملة تتطلب من الجميع العمل بصورة جماعية من أجل هدف واحد وهو خدمة الزبون من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلي رغباته وتتوافق مع متطلباته.

وإن التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم جعلت من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة التحديات والمتطلبات، وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف آفاق المستقبل، والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الإيجابي مما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة وتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها، هذا تطلب من المؤسسات الاتجاه نحو القيادة التحويلية لأنها تعمل على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وتحسين قدراتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، والرفع من الروح المعنوية بالتحفيز المستمر المصحوب بعاطفة صادقة نحوهم، فيعزز النضج الأخلاقي لديهم بشكل عالي وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالمي والتقدم والتنمية الذاتية.

ثانياً: الإشكالية

تعتبر مؤسسة CALGAZ ALGERIE كغيرها من المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتلخص في المنافسة الشديدة وعدم استقرار الأسواق، هذا حتم عليها إيجاد قيادات ذات كفاءة عالية تتميز بمجموعة من الأبعاد (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) تسمى القيادة التحويلية تكون قادرة على أن تأخذ على عاتقها مهمة السعي إلى تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، من هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE؟

للإمام بالموضوع أكثر وللإجابة على الاشكالية المطروحة ودراستها بشكل معمق، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE ؟
- ما مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة CALGAZ ALGERIE ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب الأقدمية في العمل؟

ثالثا: فرضيات البحث: بناء على الاسئلة السابقة يمكن طرح فرضيات البحث على النحو التالي:

- مستوى ثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي.
- مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب الأقدمية في العمل.

رابعا: أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة معرفة واقع القيادة التحويلية وثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة نمط القيادة السائد في المؤسسة ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة.
- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول القيادة التحويلية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسة والتي تعزى للبيانات الشخصية على متغيرات الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد القيادة في المنظمات الجزائرية على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع وينشر ثقافة الجودة.

خامسا: أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

- يعتبر هذا البحث امتدادا للدراسات الأكاديمية التي تهتم بموضوع القيادة التحويلية وثقافة الجودة فهذه الدراسة تعد إضافة للتراكم العلمي الأكاديمي الحاصل والذي يربط بين نمط القيادة وثقافة الجودة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها ستغطي جانب مهم من الدراسات السابقة، والتي أشارت إلى غياب دراسة تربط بين متغيرات هذه الدراسة، وبالتالي فهذه الدراسة هي محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد التوليفة المناسبة التي تربط بين

سلوكيات القيادة التحويلية وثقافة الجودة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على جودة منتجات وخدمات المنظمة الاقتصادية، وبخاصة في البيئة الجزائرية.

- هناك ندرة في البحوث والدراسات التطبيقية للقيادة التحويلية وعلاقتها بثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية تحديداً، فأهمية هذا البحث تكمن في إضافة قيمة علمية للإنتاج الفكري.

سادساً: مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث: يعود سبب اختيار موضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع بسبب التخصص لإدارة أعمال.
- عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالب وخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة: وتتمثل في الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في تحديد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المتالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والتي تناولها العديد من الكتاب والباحثين.

أما المتغير التابع فهو ثقافة الجودة بأبعاده الثلاثة والذي تناوله القليل من الباحثين وهي (دعم الابتكار، دعم رضا المستفيد، دعم الشعور بالانتماء)، لذلك فإن هذه الدراسة تتناول دراسة العلاقة والأثر بين هذه المتغيرين وكذا تأثير البيانات الشخصية على متغيرات الدراسة .

الحدود المكانية: اقتصرنا دراستنا على مؤسسة CALGAZ ALGERIE الواقع مقرها بولاية ورقلة، وبالتالي فهذه الدراسة حاولنا من خلالها إسقاط دراستنا النظرية على ميدان الدراسة.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على كل العاملين بالمؤسسة تقريبا لجمع أكبر عدد من العينات.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في شهر أوت 2020 نظرا لأزمة كورونا وغلق المؤسسات في الأشهر الماضية.

ثامناً: منهجية وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث، واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، فهذا المنهج يقوم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف ومواقف محددة، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات ذات العلاقة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا

على مؤسسة CALGAZ ALGERIE الواقع مقرها في ورقلة، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- الاستعانة بعدد من المراجع والبحوث والدراسات المنشورة في المجلات والدوريات العلمية المتخصصة ومواقع الأنترنت، وذلك بغية توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية وثقافة الجودة.
- اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداة رئيسية في جمع المادة العلمية وهي الاستبيان، ووثائق المؤسسة وموقعها الإلكتروني، ولتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية اعتمدنا التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

تاسعا: صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات لعل من أبرزها ما يلي:

- أزمة كورونا التي منعتنا من لقاء الأستاذ المشرف، وعدم التمكن من الذهاب للمؤسسات لإنجاز الجانب التطبيقي.
- قلة المراجع فيما يخص المتغير التابع (ثقافة الجودة).

عاشرا: الهيكل التنظيمي للبحث:

يتكون البحث من مقدمة عامة وفصلين ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لثقافة الجودة والقيادة التحويلية للتعرف على ماهية ثقافة الجودة وكل ما يتعلق بها من أبعادها وغيرها، وكذلك التعرف على ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بها من أبعادها وأهميتها وغيرها، والتعرف على الدراسات السابقة المستخدمة في البحث وتحليلها.

أما في الفصل الثاني فقد تم تناول أثر القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة وعرض مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فتم فيها عرض أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لثقافة الجودة والقيادة

التحويلية

تمهيد:

ان الاهتمام بالجودة أصبح الآن ظاهرة عالمية، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تغيرات كالتكنولوجيا المتقدمة، الانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والعملية والخصخصة والصراع والتنافس للتميز وغيرها، وعليه فقد أصبحت الجودة من الضروريات لأي مؤسسة اقتصادية تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة.

يعتبر كثير من الباحثين أن معيار النجاح في المنظمات اليوم هو قدرتها على الاستجابة للتغيير والتكيف معه، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة واتجاه العالم نحو الاندماج في سوق واحد، هذا جعل المنظمات اليوم والتي تريد البقاء أن تستجيب للتغيير وتتكيف معه وإلا سوف تقضي عليه المنافسة بعد فترة وجيزة، كل هذا يتطلب قيادة قادرة على تحقيق التغيير في المنظمة بما يحسن وضعها وقدرتها التنافسية، حيث اكتشف الباحثون نمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال أطلق عليها القيادة التحويلية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية لثقافة الجودة والقيادة التحويلية
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (يشتمل على الدراسات السابقة وتحليلها)

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لثقافة الجودة والقيادة التحويلية

سنعرض في هذا المبحث ماهية كل من المتغيرين التابع والمستقل وعرض الابعاد التي يتركز عليها كل متغير، وأهمية كل منهما بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية ثقافة الجودة

تعد الجودة أحد أهم وأفضل المقاييس للحكم على كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة، والمنظمات الخدمية بشكل خاص، وبما أن الجودة تعد سلاحا تنافسيا بين المنظمات وذلك من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية بدأت منظمات الأعمال تبحث عن الطرائق والأساليب التي من الممكن أن تدعم مخرجاتها من السلع والخدمات، بحيث تقدم الأفضل، وهذا ما يحدد أهمية نشر ثقافة الجودة والتي تعد من الموضوعات المهمة والحديثة التي لا بد أن تعمل بها المنظمات.¹

الفرع الأول: تعريف ثقافة الجودة

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة كما يعرفها الشافعي وناس على أنها "مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل المؤسسة، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطارا لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بجزية المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر لأداء الأفراد لعملهم".²

يرى ميهاي أديان فيلسيا أنه يفهم من ثقافة الجودة أنها مجموعة من العناصر : القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتزام نحو الجودة، من خلال إعداد ثقافة تنظيمية من أجل التغيير المبني على أنشطة مختلفة: توليد المواقف والممارسات التنظيمية، وخلق مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادل، بيئة تشاركية تضم جميع العاملين في المؤسسة، وتمكينهم من إدارة وباستمرار تحسين العمليات.³

وأشار (Jocelyn) إلى أنها (جملة المفاهيم والقيم والمعتقدات والممارسات التي يحملها العاملون تجاه مفاهيم وممارسات تحسين الجودة في المنظمة وتحسين أدائها).⁴

¹ ناجي عبد الستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 58، ص37.

² ايناس سعيد عبد الحميد الشتيحي، أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال، مجلة الطفولة العربية، العدد 65، ص64.

³ أ.بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار-الجزائر، 2016، ص714.

⁴ زينب طعمة سلطان، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، 2017، ص218.

ومما سبق فإن ثقافة الجودة تعني الاعتقادات المشتركة، والقيم والمواقف وأنماط السلوك التي تميز مجموعة عن أخرى أو منظمة عن منظمة أخرى، عن طريق فهم العاملين والمديرين للنظم السائدة والمطبقة في البيئة الداخلية وتوجيهها نحو التحسين المستمر للعمليات لتحقيق الجودة وتطوير ثقافتها التي تؤدي بدورها إلى إرضاء الزبون وإسعاده، وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة وتفوقها.

الفرع الثاني: أهمية ثقافة الجودة: أهمية ثقافة الجودة تتضمن الجوانب الآتية:¹

- ✓ تعزيز المشاركة من خلال العمل بروح الفريق؛
- ✓ تشجيع التنافس والتعاون بين الإدارة والعاملين؛
- ✓ تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة، وتحديد مجالات التغيير؛
- ✓ جعل التغيير عاملاً لتنشيط دافعية العاملين؛
- ✓ هي أداة لتحسين الأداء المنظمي، وهذا ما يؤكد عليه في كل الأدبيات الإدارية؛
- ✓ يساعد التركيز على القيم والمعايير في المنظمة على التحسينات المستمرة وهذا ما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي.

الفرع الثالث: أبعاد ثقافة الجودة:

تنوعت آراء الباحثين في تحديد دقيق لأبعاد ثقافة الجودة التي يجب أن تتبناها المنظمات لتحقيق النجاح وتقديم الأفضل في أدائها، فقد اقترح (الجبوري) أن المطلوب من الإدارة العليا من أجل ضمان الجودة هو نشر ثقافة الجودة في مجال التغيير سواء أكان اداريا أم أكاديميا من أجل تشجيع العاملين على العمل الجاد والمبدع والخلاق، في حين أشار (السلطان) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة في المنظمات الناجحة تشترك في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:²

1. تشجيع الأفراد على الابداع والابتكار؛
2. تشجيع تقديم الخدمة المميزة للمستفيدين كالعاملين والمجتمع؛
3. تشجيع الانتماء المتمثل بقيام الادارة بتحفيز العاملين على بذل جهود اضافية تدعم نجاح المنظمة.

¹ عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز، مجلة الدنانير، العدد 16، 2016، ص 269.

² ناجي عبدالستار محمود، مرجع سبق ذكره، ص 38 ص 39.

مما تقدم يتفق الباحثون على أن الأبعاد المهمة لثقافة الجودة التي يجب توافرها في المنظمات بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص هي كالآتي:¹

أ- **دعم الابتكار:** المنظمات تعيش في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر ولكي تستطيع البقاء وتحقيق أهدافها يجب عليها أن تواكب التطور بشكل مستمر لكي تقدم أفضل المخرجات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، بشرط أن تكون المسؤولة على الجميع، لذي يجب أن يكونوا مبدعين من أجل تحقيق العمل السليم.

وعن طريق مجموعة من الدراسات لدعم ثقافة الابتكار في المنظمات وعدم اهمالها، توصلو إلى تحديد مجموعة من الخصائص الثقافية دعماً للابتكار وهي:

- توزيع المسؤوليات والتحقق من البيروقراطية؛
- الاستقلالية والمبادرة وتحمل الأخطاء واللامركزية؛
- الابتكار هو أهم الوسائل للتغيير والتحسين، وأن ثقافة الابتكار تعكس التوجه نحو التعلم الذي يسهل الابتكار.

ب- **دعم رضا المستفيد:** تعد الجودة من أكثر الوسائل المساعدة في دعم ورضا المستفيد فهناك علاقة مباشرة بين مستوى الجودة وخدمة المستفيد وذلك لأن جودة الخدمة تم تحديدها عن طريق المستفيد منها ويشعر بالرضا عندما تكون تلك الخدمة تلي حاجاته وتوقعاته.

وقد توصل (السلطان) إلى أن تقديم خدمة جيدة للمستفيد تعد أحد الخصائص المهمة في ثقافة الجودة لأية منظمة وتتحقق هذه الخاصية أي رضا المستفيد من خلال:

- تشجيع العاملين وتحفيزهم ومعاملتهم معاملة جيدة، لأن المعاملة سوف تنعكس إيجابياً على معاملة العاملين للمستفيدين؛
 - اختيار العاملين بشكل جيد، وتوفير الموارد الضرورية لهم، وتدريبهم على المعارف والمهارات الجديدة.
- ت- **دعم الشعور بالانتماء:** تعد تأدية المهام المكلفين بها العاملين أحد الطرائق المهمة في قياس انتمائهم لمنظماتهم عن طريق بذل الجهود الإضافية تطوعاً ورغبة منهم وذلك يدل على حرصهم في دعم نجاح المنظمة عن طريق سعيهم لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستفيد مع قدرة المنظمة على اعطائهم الحرية في كيفية تحديد جودة المنتج

¹ ناجي عبد الستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 58، ص39.

وتطويره وايقاف المنتجات المنخفضة الجودة والتشجيع على ذلك والأخذ بأرائهم وتصوراتهم عن تحقيق أداء أفضل لأنهم يعدون الجزء الأساس لنجاح المنظمة.

على وفق ما تقدم يرى الباحثون بأن هذه الأبعاد مترابطة فيما بينها وداعمة لبعضها البعض فالشعور بالانتماء للمنظمة يقود العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار جديدة من أجل تحقيق الابتكار في أعمالها لتقديم أفضل ما لديها خدمة للمستفيدين من جهة ولتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وهذا يتطلب من المنظمة أن تدعم عاملها بشكل مستمر، كل هذا لخدمة وارضاء المستفيد الذي يعد الطرف الأساس لنجاح المنظمات.¹

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على ثقافة الجودة يمكن توزيعها على صنفين: عوامل داخلية وأخرى خارجية:²

أ. عوامل التكيف الخارجي وتتضمن:

- الرسالة: وتعني تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة ووظائفها أو مهامها الرئيسية؛
- الاستراتيجية: وتعني اختيار الاستراتيجية الملائمة لبلوغ تحقيق تلك الرسالة وهذا ما ينطبق على الجودة إذ يجب أن تكون ضمن رسالة المنظمة وضمن خططها الاستراتيجية، أي جعل الجودة هدفا استراتيجيا؛
- الأهداف: إذ يجب وضع أهداف محددة ومتفق عليها؛
- الوسائل: وهي استخدام الأدوات والمناهج التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف والموافقة على تلك الوسائل المستخدمة؛
- القياس: يجب وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد أو الجامعات لأهدافه المحدودة.

ب. العوامل الداخلية وتضم:

- اللغة والمفاهيم المشتركة وتحديد وسائل الاتصال بين الأفراد والجماعات والمنظمة؛
- تعيين حدود الجماعة؛
- تحديد القواعد اللازمة للحصول على القوة والمكانة والمحافظة عليها أو فقدانها وتحديد كيفية توزيع المكانة والمنزلة بين أعضاء المنظمة؛
- المكافآت والعقوبات.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² زينب طعمة سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 221.

المطلب الثاني: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي زاد الاهتمام بها في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية سنة (1973) من قبل "داوتون،(Downton)" إلا أن ظهورها كمنظريّة مهمة في القيادة كان على يد "بيرنز" (Burns1978) من خلال كتابه الشهير "القيادة" (Leadership) الذي أكّد من خلاله أن الحاجات العالمية أصبحت ملحة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة، لأن ذلك يعد، شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة الموجودة، ومن ثم عمل على تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم؛ كما أن أبحاث باس (Bass1985) أسهمت كذلك في تطوير ووضع نظرية متكاملة للقيادة التحويلية معتمداً على ما قام به بيرنز(Burns)، وبعد ذلك أخذ الاهتمام يتزايد بهذا الموضوع خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تطور كبير في جميع مناحي الحياة، وزيادة حجم التحدي، وأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يدفع المرؤوسين إلى تحقيق ما هو أبعد من المتوقع منهم، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع ككل.¹

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية

هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ.²

هي نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.³

هي القيادة التي تسعى على النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وادوارهم وتسعى إلى تجديد التزامهم، وتسعى إلى إعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.⁴

¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة مسيلة-الجزائر، 2018، ص54.

² سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص715.

³ أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص227.

⁴ رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين، 2014، ص17.

وفي ضوء التعاريف الواردة في اعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية "هي القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات".

وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:¹

- 1- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
- 2- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.
- 3- المخاطرة: ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية

يرى "جيمس ماك جريجور بيرنز (James Mc Gregors Burns)" في كتابه "تحويل القادة" (أنه قد حان الوقت لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية، لأنه يرى أن هذا النوع من القيادة هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر، الظلم، الصراع، إفلاس المنظمات... الخ فأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريباً من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وأن يكون متشرباً مؤمناً بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة من خلال استشارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، هذا ينطبق تماماً على نمط القيادة التحويلي، فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة، خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيس هو المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة.

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومتربط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة

¹ عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى - غزة، 2017، ص22.

ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز.

إن الناس الذين يقودهم الإلهام يكون أدائهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة، هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويلين؛ فهم يلهمون أتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري إدخاله بهدف تحويل المنظمة والعاملين إلى وضع أفضل، هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة.¹

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية: من خلال مراجعاتنا لكتابات الباحثين والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية، فإننا سنتناول خمسة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية والتي تتماشى وأهداف الدراسة وهي:²

أولا: الكاريزما أو التأثير المثالي يعرف "أفليو" التأثير المثالي بأنه: إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها . فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، فيحاول الأتباع محاكاة قادتهم مع وجود قدرات استثنائية لأنهم يرون أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تتجسد في الحرص على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.

ثانيا: التحفيز أو الدافع الإلهامي: عرّف "أحمد بن سالم العامري" الدافع الإلهامي على أنه: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، من خلال تعريف العامري فإن القادة التحويلين يسعون لإيصال توقعاته للمرؤوسين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم.

يشير الدافع الإلهامي أن القادة التحويلين يستميلون مرؤوسيهم ويشيرونهم بالمسئوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بقدرتهم على تحقيق الأهداف، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تُنجز،

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² المرجع السابق، ص.ص 71-77.

فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان فائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.¹

ثالثاً: الاستشارة الفكرية أو التشجيع الابداعي: يعرف "أحمد بن سالم العامري" الاستشارة الفكرية على أنها: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، من خلال التعريف فإن الاستشارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرق واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة، وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مبادراتهم في المستقبل، فعلى القائد أن يركز القائد على "ماذا" في المشكلات بدلاً من "من" يمكن أن يذهب إليه اللوم.²

فلاستشارة الفكرية تعتبر أداة للإبداع يتم استعمالها كثيراً في المنظمات لإيجاد الحلول لمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهو يعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة.

ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس التقمص العاطفي من خلال هذا البعد من أجل تحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.³

رابعاً: الاعتبارات الفردية: تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، كما عليه أيضاً أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو. والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

¹ المرجع السابق، ص 73 ص 74.

² المرجع السابق، ص 74.

³ المرجع السابق، ص 75.

إن اهتمام القائد بمروسيه يعني فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال، والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، وإدراك اهتماماتهم من خلالها، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، فالاعتبارية الفردية تجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، ولذلك يسمى "ريني بليس و برنارد سنكلير" هذا البعد بعد الاستماع.¹

خامسا: التمكين: يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا والقدرة على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية لاتخاذ القرارات، فعملية اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات التشغيلية منها، وهذا يتم بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية وأكثر تأثيرا خاصة إذا كانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة، ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه المركزي ومركزية القرار.

يعرف "بوبكر بوسالم" بُعد التمكين على أنه: ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار. يعتبر التمكين كما يرى "بوسالم" عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالقادة التحويليين يعملون على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهاراتهم، وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية ورضا عن الإنجاز.²

الفرع الرابع: معوقات تطبيق القيادة التحويلية: تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من أبرزها ما يأتي:³

- 1- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 2- عدم الرغبة في التغيير.
- 3- الاعتماد على الإدارة الهرمية.
- 4- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- 5- المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلبيًا على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.

¹ المرجع السابق، ص 75 ص 76.

² المرجع السابق، ص 77.

³ 2 أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 232.

الفرع الخامس: أنماط القيادة التحويلية: ذكر بيرنز عدة أنماط تندرج ضمن أنماط القيادة التحويلية كما يلي:¹

أولاً: القيادة العقلانية: القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقاً لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

ثانياً: القيادة الإصلاحية إنَّ القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية.²

ثالثاً: القيادة الثورية: الثورة عكس الإصلاح حيث إنَّ الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله وعلى الرغم من ذلك يحذر بيرنز من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً تكون أكثر ندرة من القيادة الثورية لكي تكون ناجحة لا بد وأن تتوافر لها عدة خصائص، منها:³

- أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.
- الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.
- الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

رابعاً: القيادة البطولية أو الكاريزمية: القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.⁴

1 عزام محمد حسن العثماني، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2 نفس المرجع والصفحة سابقاً.

3 نفس المرجع والصفحة سابقاً.

4 المرجع السابق، ص 30.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

لتحقيق أهداف الدراسة تناول هذا العنصر الدراسات والبحوث السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وهو "دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة".

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها

خصص هذا العنصر لطرح الدراسات والبحوث السابقة محل البحث وقد تم تصنيفها وفق الحدائث، وحسب درجة ارتباطها بموضوع هذه الدراسة على النحو الموالي:

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (ثقافة الجودة)

1. دراسة (ايناس سعيد)¹، بعنوان "أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ثقافة الجودة برياض الأطفال وتحديد أبعادها ومستواها والتعرف على ما إذا كان مستوى ثقافة الجودة يتأثر بنوع الروضة تبعاً لاعتمادها وكذلك مكان وجودها مع تقديم تصور مقترح للارتقاء بثقافة الجودة برياض الأطفال.

وقد أعدت الباحثة استبانة جاءت في محورين تضمنتا أبعاد ثقافة الجودة، وهي الوعي المعرفي بمسلمات الجودة، والقيادة، وبيئة الروضة الداعمة للجودة، والمناخ التنظيمي السائد بالروضة. وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها بالطرق المناسبة، وتم تطبيقها على عينة قوامها 379 معلمة رياض الأطفال.

وتمثلت أهم النتائج في ان المعلمات يرين أن مستوى ثقافة الجودة في رياض الأطفال متوسط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات استجابات المعلمات برياض أطفال الريف والحضر، في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي درجات استجابات المعلمات برياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة حول مستوى ثقافة الجودة اجمالاً لصالح المعتمدة، وكذلك توجد معوقات تحول دون سيادة ثقافة الجودة بدرجة متوسطة.

2. دراسة (ناجي عبد الستار محمود)²، بعنوان: "دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة كركوك، جامعة تكريت"

¹ ايناس سعيد عبد الحميد الشتيحي، أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال، مجلة الطفولة العربية، العدد 65.

² ناجي عبد الستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 58.

سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، ومثلت ثقافة الجودة بالأبعاد (دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الانتماء) بوصفها متغيرا مستقلا، بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة ب (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بوصفها متغيرا تابعا، واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي في استكمال متطلباتها، واختيرت جامعة كركوك وتكرت مجتمعاً لتطبيق الدراسة، عينة الدراسة مكونة من 50 مجيماً، واستخدمها الاستبانة بوصفها كأداة رئيسية لجمه البيانات واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الاجابة على فقراتها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss.ver-15)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة، وهذا يدل على أن ثقافة الجودة تسهم وبشكل فعال وكفؤ في بناء المنظمة المتعلمة.
- ✓ ان المنظمات المبحوثة بحاجة إلى مستوى أعلى من مستوى متغيرات ثقافة الجودة، ومن مستوى متغيرات المنظمة المتعلمة الذي تمتلكه لتتمكن من تحقيق الجودة ونشر ثقافتها كأسلوب عمل، وتحقيق آليات بناء المنظمة المتعلمة.

3. دراسة (زينب طعمة سلطان، 2017)¹، بعنوان: "ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون، دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات"

استند البحث إلى متغيرين يشكلان الاطار الفكري وهما (ثقافة الجودة وولاء الزبون)، حيث قام البحث على عينة مكونة من 45 شخصا، وتكمن أهمية اختيار المنظمة في أنها تحتل أهمية كبيرة واستثنائية في الاتصالات وتقدم أفضل الخدمات للمجتمع، وقد استخدم في البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت أساليب احصائية متنوعة لتحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج احصائية جاهزة مثل (spss).

أما أهمية البحث فتكمن في أنها تحاول أن تخرج بتأثير فكري لطبيعة متغيرات الدراسة مستندة إلى الواقع التطبيقي لثقافة الجودة ومدى قدرتها على خلق الولاء لدى الزبون، ومن بين أهم النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقات ارتباطية بين أبعاد ثقافة الجودة (دعم الابتكار، دعم المستفيد أو الزبون، دعم الانتماء) مما يؤكد تماسك هذه الأبعاد مع بعضها البعض، وكذلك استنتجت وجود علاقات ارتباطية أيضا بين أبعاد ثقافة الجودة وولاء الزبون مع بعضها البعض مما يؤكد تجانس هذه الأبعاد، فضلا عن وجود تأثير كبير لثقافة الجودة على ولاء الزبون.

¹ زينب طعمة سلطان، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، 2017.

4. دراسة (بوفارس عبد الرحمان، 2016)¹، بعنوان " البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"

هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى تحديد مفهوم ثقافة الجودة في التعليم، وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ من خلال مدخل البيئة الداخلية بمكوناتها الرئيسية (الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي)؛ وذلك بالتعرض بالدراسة والتحليل إلى التراث الأدبي لموضوع ثقافة الجودة في التعليم وأهم الدراسات التي تناولت تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

وكان من بين أبرز النتائج المتوصل إليها:

أن أغلب الدراسات قد اهتمت بصياغة نماذج ومقترحات لتطبيق الجودة في مجال التعليم، وأكدت على أن تطبيق ثقافة الجودة يساعد على تحسين العملية التعليمية من خلال تكييف الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وأن تطبيق ثقافة الجودة يستوجب قبول التغيير والافتناع بفوائده الإيجابية، وركزت أغلب الدراسات في مضمونها على أن البيئة الداخلية هي المدخل الأساسي والطبيعي لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.

5. دراسة (عامر عبد اللطيف، 2016)²، بعنوان " اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز دراسة -تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد"

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث(ثقافة الجودة، والاداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية، وبيان نوع الاثر لمتغيرات ثقافة الجودة في الاداء المتميز، فضلا عن بيان نوع الفروق بين المنظمات الخدمية والانتاجية تجاه متغيرات البحث، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي مستندا الى استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على 10منظمات خدمية أو انتاجية، اذ بلغت عينة البحث (30%) من مجتمعه، وتم استعمال وسائل احصائية عدة لغرض التحليل الاحصائي لتحقيق اهداف البحث والتوصل الى نتائجه.

6. دراسة (الصواف واسماعيل، 2009)³، بعنوان " نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"

¹ أ.بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار-الجزائر، 2016.

² عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز، مجلة الدنانير، العدد 16، 2016.

³ الصواف واسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، الموصل، 2009.

تهدف الدراسة الى تحليل واقع ثقافة الجودة في المنظمات الخدمية الفندقية، ومن ثم تفعيل ثقافة الجودة على مستوى العمليات والافراد وزبائن المنظمة. تم استعمال المنهج التحليلي الوصفي وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 30 استبيان تم استبعاد منها 4 استبيانات لعدم اكتمالها.

وكانت اهم النتائج التي توصل لها البحث هي تبني ونشر ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة، اذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الاموال من اجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الافراد، فضلا عن قلة اهتمام الادارات العليا بتعزيز هذه الثقافة من اجل التحسين المستمر، وتعزيز الموقف التنافسي.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

1. دراسة (صياحي الأخضر، 2018)¹، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج -"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما مدى تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من 833 عامل، وقد تم اختيار عينة تتمثل في 173 عامل في الادارة العليا والوسطى.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

✓ تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات الباحثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، باستثناء بعد الاعتبارية الفردية وبعد التمكين حيث كانت درجة موافقة الباحثين عليهما متوسطة.

✓ توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط جوهريه وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده.

✓ اثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التميز التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة مسيلة-الجزائر، 2018.

2. دراسة (محمود عبد الرحمان الشنطي 2016)¹، بعنوان " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"

هدف البحث إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية . ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة . وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (370) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة في قطاع غزة، وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة (235) وكانت نسبة الاستجابة (% 63.5) من مجتمع البحث الكلي .

وقد خلص البحث إلى: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يُدركها العاملون بوزارة الصحة كانت أيضا متوسطة وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي او الاهتمام الفردي تؤثر تأثيرا جوهريا وإيجابيا على جودة الحياة الوظيفية . كما وكشفت أن العدالة الإجرائية تتوسط كليا العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية وجزئيا العلاقة بين الاهتمام الفردي وجودة الحياة الوظيفية.

3. دراسة (سامي بشير أبو رمان 2016)²، بعنوان " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"

وهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملا وعاملة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط . كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر

¹ محمود عبد الرحمان الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، فلسطين، 2016.

² سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.

ما نسبته (64.1 %) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستشارة الفكرية.

4. دراسة (الساعاتي والمساري 2015)¹، بعنوان "اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان"

هدف البحث إلى معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في أبو غريب ببغداد، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما اثني عشر فرضية فرعية أخضعت لاختبارات إحصائية، وتم اختبار عينة مكونة من (100) مديراً موزعين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة المذكورة كما وأستخدم الباحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات والمقابلات التي تمت خلال مدة التطبيق .

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

وجود علاقة ارتباط قوية و معنوية 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 الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. دراسة (رؤيا محمد كنعان، 2014)²، بعنوان "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم 12575 معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من 565 معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

¹ الساعاتي والمساري، اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 03، المجلد 63، 2015.

² رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين، 2014.

ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- ✓ أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط إيجابي دال احصائيا بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس والانتماء المهني للمعلم.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تغزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجالات العلاقات الانسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الانسانية ولصالح المدينة، ولمتغير المحافظة في مجال الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الانسانية، العلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سيتم تحديد موقع الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، غير انها تتميز عن سابقتها من كونها تتناول تأثير متغير القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية التمكين) على ثقافة الجودة، مما يعني أن الدراسات السابقة خلت تماما من دراسة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، بل اكتفت بدراسة أحد متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى، غير أننا نجد أن دراسة "محمود عبد الرحمان الشنطي 2016" قامت بدراسة اربعة ابعاد فقط للقيادة التحويلية حيث استبعدت بعد التمكين، وكذلك دراسة "رؤيا محمود محمد كنعان 2014" قامت بدراسة ثلاثة ابعاد فقط حيث استبعدت بعدي الاستشارة الفكرية والتمكين.

استفاد الباحثين من هذه الدراسات السابقة من عدة نواحي منها:

- ✓ بناء خطة البحث وتحديد آخر ما توصلت إليه دراسات موضوع البحث.
- ✓ ساعدت في الدراسة التحليلية للمتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع ثقافة الجودة.
- ✓ استفاد الباحثان من المعلومات المتضمنة في هذه الدراسات في تشخيص دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة.
- ✓ وجهت الباحثين إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع البحث.

✓ إلى جانب ذلك فقد ساعدت في تحديد مجالات الاستبيان وبنائه.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
بيئة الدراسة	أغلب الدراسات تمت في دول الشرق الأوسط مثل فلسطين وبغداد	هذه الدراسة تمت في الجزائر وبالضبط في مؤسسة CALGAZ ALGERIE بورقلة.
الموضوعات	لا توجد دراسة تطرقت إلى دراسة المتغيرين معا حسب جهود الطلبة. بالنسبة للقيادة التحويلية فوجد مثلا دراسة (صياحي الأخضر 2018) تناولت القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، ودراسة (محمود عبد الرحمان الشنطي 2016) تناولت أساليب القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. أما عن ثقافة الجودة فوجد دراسة (ناجي عبد الستار محمود) تم التطرق فيها إلى ثقافة الجودة وبناء المنظمة المتعلمة، ودراسة (زينب طعمة سلطان، 2017) فتناولت ثقافة الجودة وولاء الزبون.	ركزت هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة في المؤسسة.
أهداف الدراسة	ركزت الكثير منها على: ✓ معرفة بعد القيادة التحويلية السائد في المؤسسة ✓ التعرف على مدى وجود ثقافة الجودة في المؤسسة ✓ توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.	كذلك في هذه الدراسة سيتم التطرق إلى هذه الأهداف.
الأدوات المستخدمة	✓ أغلب الدراسات اعتمدت على الملاحظة ووثائق المؤسسة ✓ أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان والمقابلة	✓ اعتمدت الدراسة على الملاحظة ووثائق المؤسسة ✓ اعتمدت على الاستبيان والمقابلة

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية ثقافة الجودة وتعريفها وأهميتها والأبعاد التي بها يتم قياسها والعوامل المؤثرة فيها، وقد تم التوصل إلى أن الجودة تعد أحد أهم المقاييس للحكم على كفاءة وفعالية أداء المنظمات، وهذا ما يوجب على المنظمات نشر ثقافة الجودة من أجل أن تنافس المنظمات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية.

وقد تم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية باعتبارها نمط من أنماط القيادة الإدارية، وهذا بعد أن تطرقنا إلى تطورها التاريخي ومفهومها وأبعادها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، تم التوصل من هذا الفصل أن القيادة التحويلية تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب، وتحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية، فهذا النوع من أنماط القيادة يشجع المرؤوسين على تحمل روح المسؤولية والحرية في اتخاذ القرار، فيجب على المنظمات اعتماد هذا النمط من القيادة لأنه يضمن لها الجودة والتميز في أدائها.

وقد تم التطرق إلى أهم الدراسات العربية وتم ترتيبها وفق الحدثة، والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من حيث العنوان والبيئة والأهداف والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وغيرها، وبناء على ما جاء في الجانب النظري لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع سنحاول دراسة دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في

نشر ثقافة الجودة بمؤسسة

CALGAZ ALGERIE

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة، وكذا الدراسات السابقة الخاصة بموضوع بحثنا، سنحاول في الفصل الثاني اسقاط ما تم تناوله نظريا على الواقع العملي والمتمثل في مؤسسة " CALGAZ ALGERIE " ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة وأتمودج الدراسة، بدءا من مجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تفسير وتحليل البيانات التي تم تجميعها واختبار صحة الفرضيات.

ومن هذا المنطلق تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

في هذا المبحث سنحاول إبراز أهم الطرق والأساليب، التي تم اعتمادها من طرف الباحث خلال هذه الدراسة، وهذا من خلال عرض منهج الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه "عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات": « أنه منهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل»¹.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة: في هذا الفرع سيتم فيه استعراض مؤسسة CALGAZ ALGERIE لمحطة عنها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها واستراتيجياتها على المدى البعيد.

❖ التعريف بمؤسسة CALGAZ ALGERIE:

يتمثل ميدان الدراسة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE حيث تعتبر هذه المؤسسة مؤسسة متوسطة الحجم يبلغ عدد عمالها حوالي 40 عامل وهي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تم تدشين المؤسسة من طرف والي ورقلة في 4 جويلية 2019، برأسمال قدره 388765000 دج، يقع مقرها الرئيسي بالطريق الوطني رقم 49 بورقلة، تمتلك وحدتي ورقلة والأغواط طاقة إنتاجية يومية تبلغ 334 طن يوميا، تهدف إلى تزويد السوق الوطنية من النيتروجين السائل والأكسجين وكذلك تدعم جميع المتعاملين الاقتصاديين الصناعيين في البلاد (النفط والغاز والبتروكيماويات والمعادن والصلب والأغذية الزراعية...).

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 29.

يتم التحكم في خواص الإنتاج بواسطة أجهزة التحليل عبر الإنترنت ولا يسمح نظام التحكم بإدخال المنتجات في صهاريج تخزين CALGAZ إلا وفقاً للمواصفات التي تعمل بها المؤسسة.

مواصفات الجودة في المؤسسة تتمثل في:

- ✓ الأكسجين الطبي والأكسجين: 99.5% O₂
 - ✓ النيتروجين السائل: 10 جزء في المليون من O₂ في N₂
- ❖ أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ رضا العملاء؛
- ✓ التدريب والتطور للأداء طويل الأجل؛
- ✓ الامتثال الكامل للمعايير البيئية الدولية؛
- ✓ احترام القيمة البشرية وسلامة الناس؛
- ✓ استخدام أحدث العمليات الصناعية؛
- ✓ التحسين المستمر في معرفة موظفيها في ضوء التكنولوجيات الجديدة الموجودة؛
- ✓ غزو السوق الجزائرية.

❖ استراتيجيات المؤسسة:

تعتمد استراتيجيات المؤسسة على:

- ✓ القدرة الإنتاجية قادرة على تلبية متطلبات المشاريع الكبيرة؛
- ✓ توفير بيئة عمل آمنة وأخلاقية؛
- ✓ تحديد وتطوير واعتراف بالخبرات؛
- ✓ احترام البيئة؛
- ✓ تلبية منتجاتنا للاحتياجات المتنوعة من القضايا الأمنية؛
- ✓ توفير حلول مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء والقيود الأكثر تعقيداً.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة: تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة فيما يتناسب مع الدراسة التي قمنا بها وهي كما يلي:

❖ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين داخل المؤسسة والبالغ عددهم حوالي 40 عامل.

❖ عينة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على عيتين وهما العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة القياس

(الاستبيان) أما العينة النهائية فتم اعتمادها لجمع البيانات.

- العينة الاستطلاعية:

تتكون العينة الاستطلاعية من 12 مبحوث من الذكور وبمختلف أعمارهم وأقدميتهم في العمل ومستواهم التعليمي

وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (الاستبيان).

- العينة النهائية:

تتكون العينة النهائية من 40 مبحوث من الذكور وبمختلف أعمارهم وأقدميتهم في العمل ومستواهم التعليمي وهم

يتوزعون كالتالي:

الجدول رقم (1-2) توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد	النسبة المئوية %
عدد الاستثمارات الموزعة	40	100
عدد الاستثمارات المسترجعة	35	87.5
عدد الاستثمارات الملغاة	02	05
عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	33	82.5

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات فرز الاستبيان

الفرع الثالث: منهج الدراسة: أستخدم المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة أو الموضوع، تصف مدى شعور العاملين بدور

القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة، والمنهج الوصفي هو عبارة عن جمع بيانات كمية عن الموضوع المطلوب لغرض

الحصول على البيانات المطلوبة والعمل على الاستفادة بنتائج البحث في أغراض العملية.

الفرع الرابع: متغيرات ونموذج الدراسة:

❖ متغيرات الدراسة: تعريف مبسط لكل من المتغيرين التابع والمستقل.

- المتغير المستقل: هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث

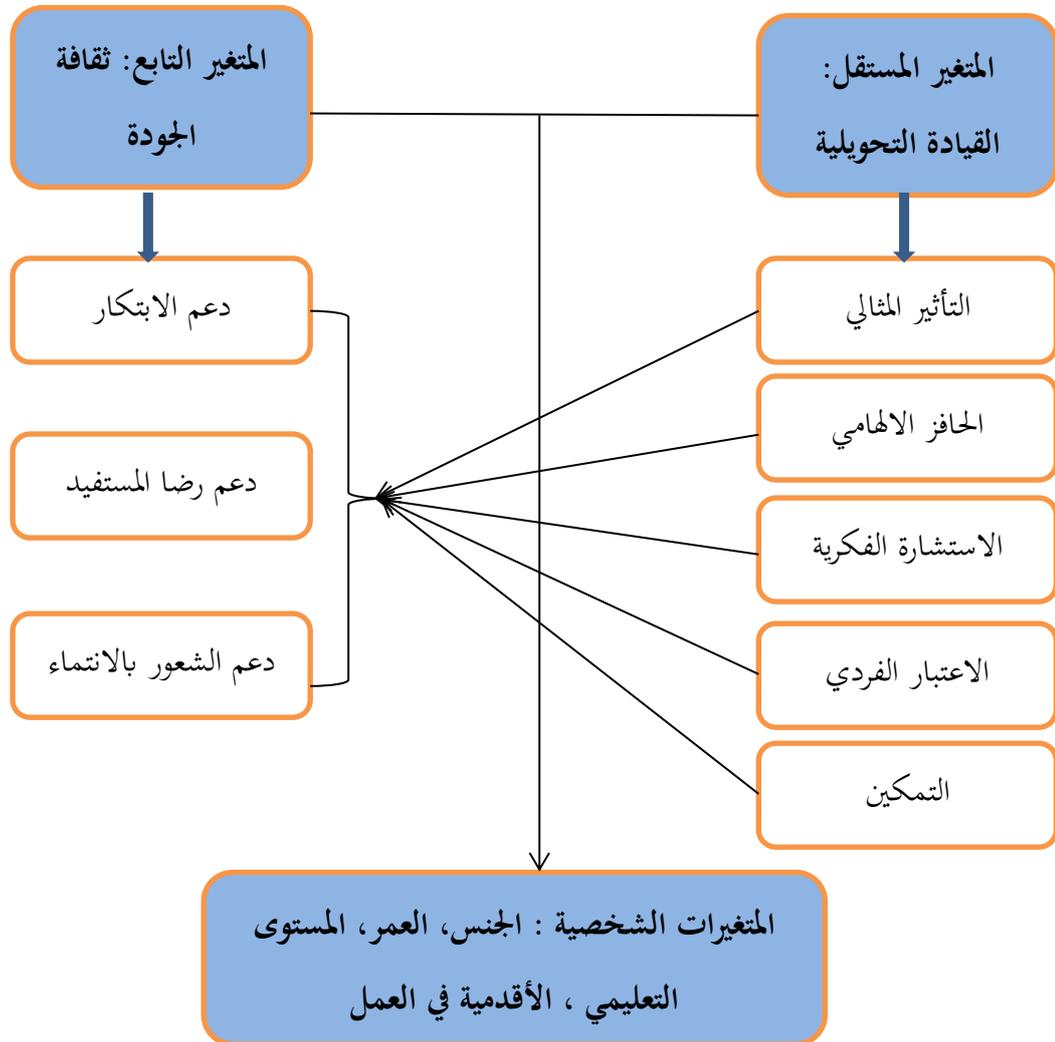
تعمل على استثارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي

تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

- المتغير التابع: ثقافة الجودة هي ثقافة تتضمن الإلمام بمعارف وقيم ومعتقدات الجودة السائدة داخل المؤسسات والتي تحدد سلوكيات وتصرفات وممارسات الأفراد داخل هذه المؤسسات بما يتفق وعملية التحسين المستمر.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-2) نموذج الدراسة



من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات نذكر منها:

الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

❖ **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير المؤسسة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

❖ **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول المؤسسة من أهدافها واستراتيجياتها، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

❖ **الاستبيان:** صمم الاستبيان من طرف الباحثين بالإضافة إلي الأستاذ المؤطر وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة بغرض الحصول على معلومات ضرورية لتحقيق الهدف ول معالجة الدراسة، وكان الموضوع يهتم بواقع القيادة التحويلية ودورها في نشر ثقافة الجودة وإبداء الرأي من خلال الاستبيان، وكانت الاستبانة مكونة من ثلاث محاور موضحة كالتالي :

✓ **المحور الأول :** ويتعلق بالبيانات الشخصية، وتم من خلاله معرفة خصائص مفردات عينة الدراسة فيما يخص: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة (الأقدمية في العمل).

✓ **المحور الثاني :** وهو محور يتعلق بالقيادة التحويلية وتضمن خمسة أبعاد وهي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين.

✓ **المحور الثالث:** وهو محور متعلق بثقافة الجودة وتضمن ثلاثة أبعاد: دعم الابتكار، دعم رضا المستفيد، دعم الشعور بالانتماء.

والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة:

الجدول رقم (2-2) توزيع فقرات محاور الدراسة

اسم المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد الفقرات
محور القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6-1	06
	الحافز الإلهامي	11-7	05
	الاستشارة الفكرية	16-12	05
	الاعتبار الفردي	21-17	05
	التمكين	26-22	05
محور ثقافة الجودة	دعم الابتكار	31-27	05
	دعم رضا المستفيد	36-32	05
	دعم الشعور بالانتماء	41-37	05

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على محاور الاستبيان

وقد صيغت أسئلة الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد (موافق بدرجة عالية جدا، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق إطلاقا) كمقياس للإجابة على عبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-3) درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: صلاحية الأداة (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، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

أولا: صدق المحكمين: للتأكد من مصداقية أداة الدراسة قام الطالب بتوزيع الاستبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي أبدوها قام الطالب بإجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلاءم مع ما وضع لأجله.

ثانيا: ثبات وصدق مقياس القيادة التحويلية

- 1- الثبات : نقول أن الأداة تتسم بالثبات إذا قدمت نتائج متقاربة عند تكرار عملية القياس.
 2- الصدق: نقول أن الأداة تتسم بالصدق إذا وجدناها تقيس الصفة (المتغير) التي من أجلها صممت.

❖ ثبات مقياس القيادة التحويلية:

بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الأول وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4) ألفا كرونباخ لمقياس القيادة التحويلية

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
26	0.984

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.984 وهو معامل قوي مما يدل على ثبات المقياس.

❖ صدق مقياس القيادة التحويلية:

اعتماداً على الجدول السابق ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5) معامل الصدق لمقياس القيادة التحويلية

عدد الفقرات	معامل الصدق
26	0.991

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق يساوي 0.991 وهو معامل صدق قوي مما يدل على صدق المقياس.

بما أن المقياس ثابت وصادق يعني أن المقياس صالح للدراسة (للقياس).

ثالثاً: ثبات وصدق مقياس ثقافة الجودة:

❖ ثبات مقياس ثقافة الجودة:

بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الثاني وقيمة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6) ألفا كرونباخ لمقياس ثقافة الجودة

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
15	0.978

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.978 وهو معامل ثبات قوي مما يدل على ثبات المقياس.

❖ **صدق مقياس ثقافة الجودة:**

اعتمادا على الجدول السابق ومن أجل معرفة معامل الصدق نقوم بحساب معامل الصدق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7) معامل الصدق لمقياس ثقافة الجودة

معامل الصدق	عدد الفقرات
0.988	15

من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق يساوي 0.988 وهو معامل صدق قوي مما يدل على صدق المقياس.

- بما أن المقياس ثابت وصادق يعني أن المقياس صالح للدراسة (المقياس).
- بما أن المقياسين صالحين للدراسة يعني أن الأداة (الاستبيان) صالحة للدراسة.

والجدول التالي يلخص الثبات والصدق للمحورين وهو كما يلي:

الجدول رقم (2-8) معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان

المحاور	ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
مقياس القيادة التحويلية	0.984	0.991	26
مقياس ثقافة الجودة	0.978	0.998	15

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية spss نسخة 27 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
2. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان؛

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد نسبة الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة؛
4. معامل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على التابع؛
5. معامل الارتباط لبيرسون؛
6. اختبار شايبرو- ويليك لاختبار الاعتدالية؛
7. اختبار F لتحليل التباين من أجل معرفة الفروق.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث طرح النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل مختلف المعطيات الواردة من مخرجات البرامج الإحصائية، بالإضافة إلى مناقشة وتحليل هاته النتائج وبذلك إثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول: وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي :

الفرع الأول: متغير الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

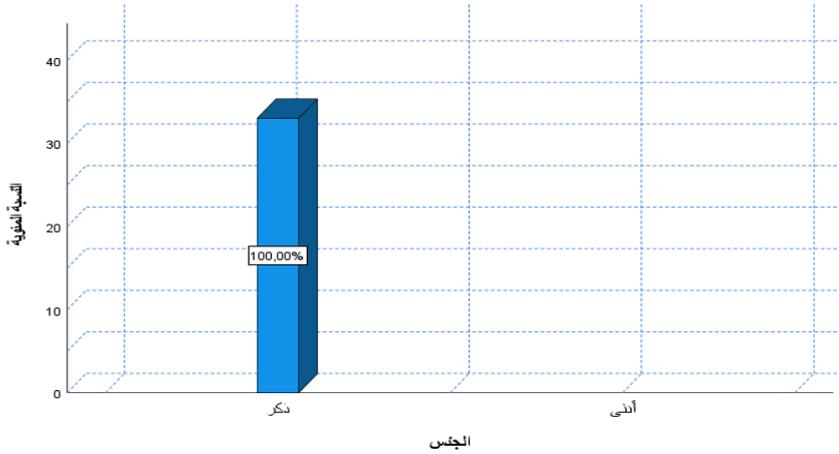
النسبة المئوية %	التكرار	نوع الجنس
100	33	ذكر
00	00	أنثى
100	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور تساوي 100% بينما لا توجد اناث أي بنسبة 00% وقد يرجع هذا إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

والشكل التالي يوضح ذلك:

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



الفرع الثاني: متغير السن: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

الجدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

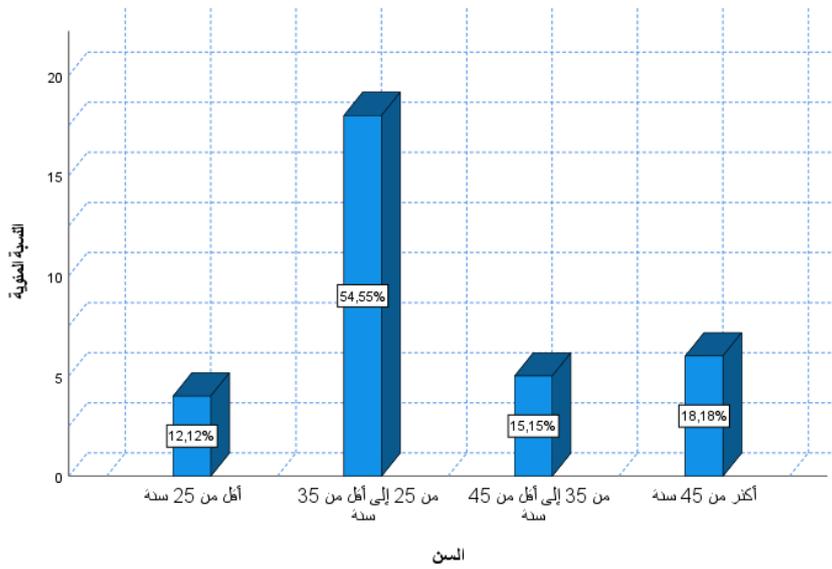
النسبة المئوية %	التكرار	فئة الأعمار
12.1	04	أقل من 25 سنة
54.5	18	من 25 إلى أقل من 35 سنة
15.2	05	من 35 إلى أقل من 45 سنة
18.2	06	أكثر من 45 سنة
100	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول لتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية إلى أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 54.5% ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 18.2% ثم 15.2% للفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة في حين كانت النسبة المنخفضة لفئة أقل من 25 سنة بنسبة 12.1% وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين من جيل كهول وقد كانوا من جيل الشباب عندما تم استقطابهم من العمالة الشابة، وقد يرجع سبب انخفاض نسبة الفئة العمرية أقل من 25 سنة كون المؤسسة تحتاج إلى عمال ذوي خبرة مسبقة في المجال.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-11) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

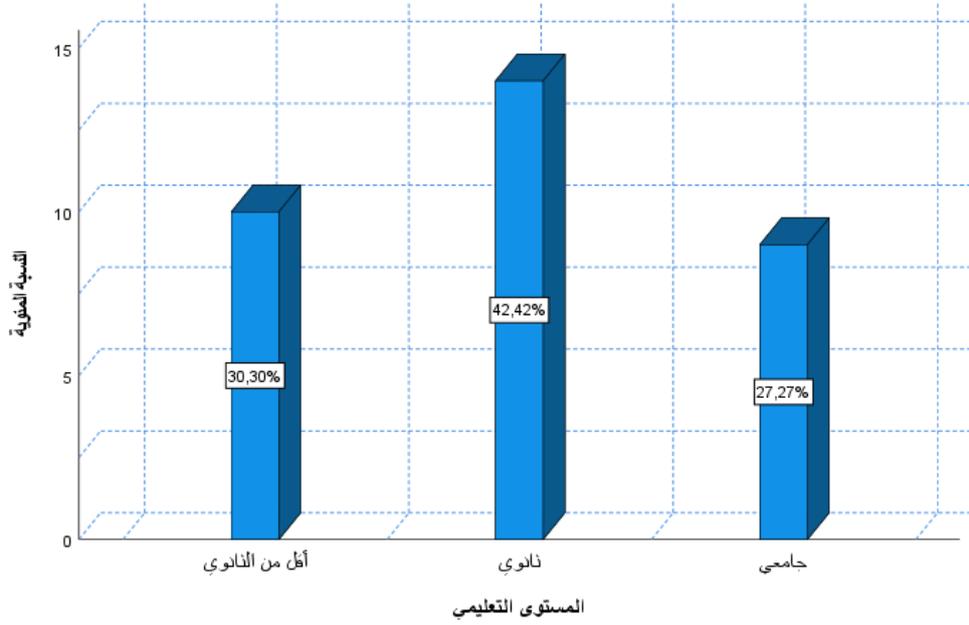
النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
30.3	10	أقل من الثانوي
42.4	14	ثانوي
27.3	09	جامعي
100	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول لتوزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي أن أكبر نسبة كانت لتلاميذ الثانوي بنسبة 42.4% ثم تليها نسبة 30.3% لأقل من الثانوي في حين شكلت نسبة 27.3% من المستوى التعليمي الجامعي، وتدل هذه النتائج بأن العاملين الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل كانوا بنسبة 72.7% أي وجود مستوى مرتفع من الموظفين لديهم مستوى ثانوي وهذا يتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الفرع الرابع: الأقدمية في العمل: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية في العمل.

الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية في العمل

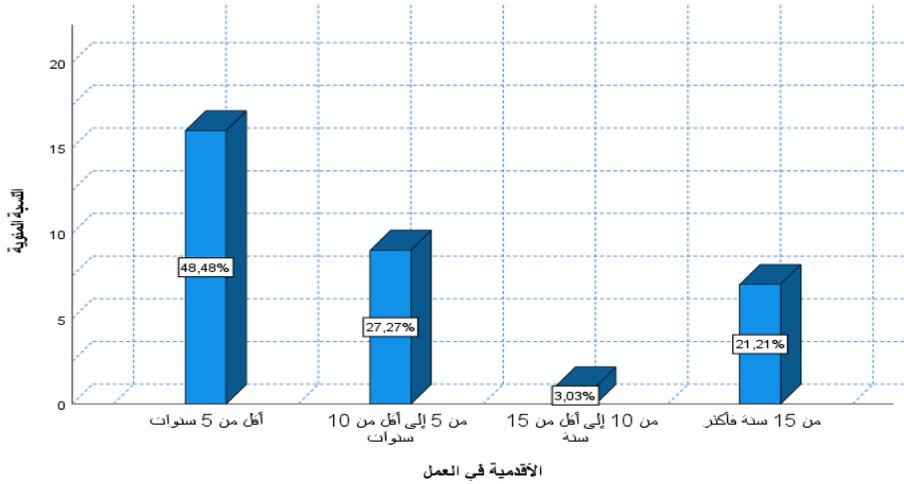
النسبة المئوية %	التكرار	الاقدمية
48.5	16	أقل من 5 سنوات
27.3	09	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
03	01	من 10 إلى أقل من 15 سنة
21.2	07	من 15 سنة فأكثر
100	84	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول لتوزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية أنّ أكبر نسبة كانت للفئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 48.5% ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة بنسبة 27.3% في حين كانت فئة من 15 سنة فأكثر خبرة بنسبة 21.2% وكانت أقل نسبة لفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة وهي تتناسب مع النسب المئوية لفئات الأعمار، وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة حديثة النشأة والعمال فيها يمتلكون خبرات سابقة من مؤسسات أخرى.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الاقدمية في العمل



المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة الميدانية ومن أجل اختبار الفرضيات لابد لنا من استخدام أساليب وطرق إحصائية صحيحة وهو ما سنراه في هذا المطلب.

نقوم بتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح فتتم كما يلي :

• المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = $4 = 1 - 5$

• قسمة المدى على عدد الفئات $0.80 = 5/4$ أي يضاف 0.80 إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كما يلي:

الجدول رقم (2-13) تصنيف إجابات المبحوثين للفقرات

مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس	المجالات
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	المجال الأول
من 1.81 إلى 2.61	غير موافق	المجال الثاني
من 2.62 إلى 3.42	محايد	المجال الثالث
من 3.43 إلى 4.23	موافق	المجال الرابع
من 4.24 إلى 5	موافق بشدة	المجال الخامس

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (2-14) تصنيف إجابات المبحوثين للمقياسين

الدرجة المكافئة لمقياس ثقافة الجودة	الدرجة المكافئة لمقياس القيادة التحويلية	مجال المتوسط الحسابي المرجح	المجالات
منخفضة	منخفض	من 1 إلى 2.33	المجال الأول
متوسطة	متوسط	من 2.34 إلى 3.67	المجال الثاني
عالية	عالي	من 3.68 إلى 5	المجال الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى: سيتم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على أن:

مستوى ثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي.

للتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارة الممثلة لمحور ثقافة الجودة وفقا للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي:

أولا: بعد دعم الابتكار:

الجدول رقم (2-15) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الابتكار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
01	يحصل المسؤولون على التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم	3.94	1.029	موافق	78.8
02	مكافئة العاملين عند تقديمهم أداء جيد	3.85	1.278	موافق	77
03	البحث عن الأفكار الجديدة التي تخدم العمل	4.09	0.765	موافق	81.8
04	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا	3.82	1.211	موافق	76.4
05	توفر الإدارة التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير	3.85	1.202	موافق	77
	دعم الابتكار	3.90	0.109	عالي	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى دعم الابتكار عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.90 وانحراف معياري يساوي 0.109 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (76.4% - 81.8%).

ثانيا: بعد دعم رضا المستفيد

الجدول رقم (2-16) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم رضا المستفيد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
06	تتوافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكل من يتعامل مع المؤسسة	4.09	0.843	موافق	81.8
07	تعتمد المؤسسة ثقافة تؤكد على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن	4.24	0.751	موافق بشدة	84.8
08	تعتمد المؤسسة برنامج تدريبي لتطوير كفاءة العاملين	3.91	1.100	موافق	78.2
09	توفر الادارة للمسؤولين ما يحتاجونه من موارد ومعلومات لازمة لأداء عملهم	4.09	0.947	موافق	81.8
10	تتعامل الادارة بمرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين	3.85	1.064	موافق	77
-	دعم رضا المستفيد	4.03	0.158	عالي	-

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى دعم رضا المستفيد عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 4.03 وانحراف معياري يساوي 0.158. ويتضح من الجدول كذلك أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة السابعة بأهمية نسبية تساوي 87.8% ثم تليها العبارات (السادسة - الثامنة - التاسعة - العاشرة) بأهمية نسبية تتراوح بين (77% - 81.8%).

ثالثا: بعد دعم الشعور بالانتماء

الجدول رقم (2-17) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدهم الشعور بالانتماء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
11	يتوافر الاتصال المفتوح بين جميع المستويات في المنظمة لضمان فاعلية الاتصال	4.06	0.788	موافق	81.2
12	تسعى الادارة إلى ترسيخ الولاء لدى العاملين من أجل إنجاز المنظمة وتحسين سمعتها	3.97	0.847	موافق	79.4
13	تعمل المؤسسة على تنمية العلاقات غير الرسمية بين المسؤولين والمرؤوسين	3.79	0.992	موافق	75.8
14	تعمل الإدارة بمثل ما تطلب من المرؤوسين الالتزام به (الإلتقان في العمل،	4.03	0.847	موافق	80.6

				والالتزام بالنظم والقوانين، والحرص على جودة العمل)	
75.8	موافق	1.293	3.79	تقوم الإدارة بمعاملة المرؤوسين (فرص الترقية، والحوافز، والبعثات...) بصورة عادلة.	15
-	عالي	0.130	3.92	دعم الشعور بالانتماء	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى دعم الشعور بالانتماء عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.92 وانحراف معياري يساوي 0.130 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (75.8% - 81.2%).

ويمكن توضيح أهمية كل بعد من أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة وفق ترتيبه كما هم موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-24) أهمية أبعاد ثقافة الجودة

الرقم	أبعاد ثقافة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	دعم الابتكار	3.90	0.109	عالي
02	دعم رضا المستفيد	4.03	0.158	عالي
03	دعم الشعور بالانتماء	3.92	0.130	عالي
	ثقافة الجودة	3.95	0.137	عالي

المصدر: من اعداد الطالبين

من الجدول نلاحظ أن:

- مستوى دعم الابتكار عالي بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.109؛
- مستوى دعم رضا المستفيد عالي بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.158؛
- مستوى دعم الشعور بالانتماء عالي بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.130 .

ونلاحظ كذلك من الجدول أن مستوى ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي بمتوسط

حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.137 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية: سيتم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أن:

مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي.

للتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للعبارة الممثلة لمحور القيادة التحويلية وفقا للأبعاد المكونة لها وهي كما يلي:

أولا: بعد التأثير المثالي:

الجدول رقم (2-19) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعث التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
01	يسعى المسؤول لإشباع حاجات ورغبات العمال	3.79	1.453	موافق	75.8
02	يمتلك المسؤول خبرة عالية تساعد على مواجهة المواقف الصعبة	3.91	1.284	موافق	78.2
03	يقدم المسؤول مصلحة العمل على مصلحته الشخصية	3.88	1.317	موافق	77.6
04	يتمتع المسؤول بقيم أخلاقية عالية	4.06	1.088	موافق	81.2
05	أشعر أن رئيسي يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3.94	1.116	موافق	78.8
06	يعد المسؤول نموذجا يحتذى به	3.94	1.273	موافق	78.8
	التأثير المثالي	3.91	0.089	عالي	-

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى التأثير المثالي عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.91 وانحراف معياري يساوي 0.089 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (75.8% - 81.2%).

ثانيا: بعد الحافز الالهامي:

الجدول رقم (2-20) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعث الحافز الالهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
-------	----------	-----------------	-------------------	--------------	-------------------

72.8	موافق	1.496	3.64	يقدم المسؤول تحفيزات للعاملين	07
78.2	موافق	1.355	3.91	يسعى المسؤول لإثارة روح الحماس لدى العاملين	08
80	موافق	1.173	4.00	يعزز المسؤول الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	09
79.4	موافق	1.132	3.97	يشجع المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق	10
84.2	موافق	0.927	4.21	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	11
-	عالي	0.207	3.94	الحافز الالهامي	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى الحافز الالهامي عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.94 وانحراف معياري يساوي 0.207 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (72.8% - 84.2%).

ثالثا: بعد الاستشارة الفكرية:

الجدول رقم (2-21) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعث الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
12	يهتم المسؤول بإشعار العاملين بقيمة أفكارهم	3.88	1.166	موافق	77.6
13	يشجع المسؤول على تبادل الخبرات بين العاملين فيما بينهم	4.00	1.118	موافق	80
14	يشجع المسؤول على تبني وإبداع طرق واقتراحات جديدة لحل المشكلات	3.88	1.219	موافق	77.6
15	يدفع المدير العاملين نحو المشاركة في عمليات التغيير	3.88	1.139	موافق	77.6
16	يتقبل المسؤول الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.82	1.236	موافق	76.4
-	الاستشارة الفكرية	3.89	0.063	عالي	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى الاستشارة الفكرية عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.89 وانحراف معياري يساوي 0.063 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (76.4% - 80%).

رابعاً: بعد الاعتبار الفردي

الجدول رقم (2-22) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدها الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
17	يعطي المسؤول انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	3.94	1.144	موافق	78.8
18	يقدر المسؤول جهود العاملين ويعاملهم باحترام	3.97	1.237	موافق	79.4
19	يثمن المسؤول الأعمال الجيدة	3.85	1.034	موافق	77
20	يشجع المسؤول العاملين على التدريب	3.91	0.805	موافق	78.2
21	يوفر المسؤول وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة	3.94	0.998	موافق	78.8
	الاعتبار الفردي	3.92	0.044	عالي	-

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى الاعتبار الفردي عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.92 وانحراف معياري يساوي 0.044 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (77% - 79.4%).

خامساً: بعد التمكين

الجدول رقم (2-23) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة والأهمية النسبية لبعدها التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الأهمية النسبية %
22	يناقش المسؤول مع العاملين متطلبات إنجازهم لوظائفهم	3.88	1.139	موافق	77.6
23	أساهم في وضع أهداف وخطط المنظمة	3.94	0.933	موافق	78.8
24	يشجع المسؤول العاملين على تحمل روح المسؤولية	4.12	0.781	موافق	82.4
25	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل عملي	3.91	1.011	موافق	78.2
26	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية في عملي	4.12	0.893	موافق	82.4

-	عالي	0.118	3.99	التمكين
---	------	-------	------	---------

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

يتضح من الجدول أن مستوى التمكين عالي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.99 وانحراف معياري يساوي 0.118 . ويتضح من الجدول كذلك أن كل العبارات لها نفس الأهمية النسبية بأهمية نسبية تتراوح بين (77.6% - 82.4%).

ويمكن توضيح أهمية كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة وفق ترتيبه كما هم موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-24) أهمية أبعاد القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	التأثير المثالي	3.91	0.089	عالي
02	الحافز الالهامي	3.94	0.207	عالي
03	الاستشارة الفكرية	3.89	0.063	عالي
04	الاعتبار الفردي	3.92	0.044	عالي
05	التمكين	3.99	0.118	عالي
	القيادة التحويلية	3.93	0.114	عالي

المصدر: من اعداد الطالبين

من الجدول نلاحظ أن:

- مستوى التأثير المثالي عالي بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.089؛
- مستوى الحافز الالهامي عالي بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.207؛
- مستوى الاستشارة الفكرية عالي بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.063؛
- مستوى الاعتبار الفردي عالي بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.044؛
- مستوى التمكين عالي بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.118 .

ونلاحظ كذلك من الجدول أن مستوى القيادة التحويلية بمؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.114 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على أنه:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة

H1: توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم معامل الارتباط بيرسون.

أولاً: نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-25) العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى دلالة الاختبار
القيادة التحويلية	0.910	0.00
ثقافة الجودة		

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة تساوي 0.510 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE"، وهي علاقة طردية قوية جدا.

ثانياً: العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الجودة:

الجدول رقم (2-26) العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الجودة

أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد وثقافة الجودة	مستوى الدلالة sig
التأثير المثالي	0.835	0.00
الحافز الالهامي	0.859	0.00
الاستشارة الفكرية	0.850	0.00

0.00	0.875	الاعتبار الفردي
0.00	0.885	التمكين

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن:

- معامل الارتباط برسون بين بعد التأثير المثالي وثقافة الجودة يساوي 0.835 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه توجد علاقة بين بعد التأثير المثالي وثقافة الجودة.
- معامل الارتباط برسون بين بعد الحافز الالهامي وثقافة الجودة يساوي 0.859 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه توجد علاقة بين بعد الحافز الالهامي وثقافة الجودة.
- معامل الارتباط برسون بين بعد الاستشارة الفكرية وثقافة الجودة يساوي 0.850 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه توجد علاقة بين بعد الاستشارة الفكرية وثقافة الجودة.
- معامل الارتباط برسون بين بعد الاعتبار الفردي وثقافة الجودة يساوي 0.875 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه توجد علاقة بين بعد الاعتبار الفردي وثقافة الجودة.
- معامل الارتباط برسون بين بعد التمكين وثقافة الجودة يساوي 0.885 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه توجد علاقة بين بعد التمكين وثقافة الجودة.

ثالثا: تحليل الانحدار:

1- جودة توفيق النموذج:

الجدول رقم (2-27) جودة توفيق النموذج

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.756	0.764	0.874	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع ثقافة الجودة والمتغير المستقل القيادة التحويلية يساوي 0.874 ومعامل التحديد يساوي 0.764 بمعنى أن المتغير المستقل القيادة التحويلية يستطيع تفسير بما يقارب 76.4% من تغيرات المتغير التابع ثقافة الجودة والباقي تفسره متغيرات أخرى، في حين كانت قيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.756 .

2- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

من أجل معرفة معنوية النموذج الكلية نستخدم الجدول التالي:

الجدول رقم (2-28) معنوية النموذج الكلية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	4297.408	01	4297.408	100.148	0.00
البواقي	1330.229	31	42.911		
الكلية	5627.636	32	-		

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار تساوي إلى 4297.408 بدرجة حرية 1 ، ومتوسط مربعات الانحدار تساوي 4297.408، وأما مجموع مربعات البواقي يساوي 1330.229 بدرجة حرية 31، ومتوسط مربعات البواقي يساوي 42.911 .

ونلاحظ أن قيمة الاختبار F تساوي 100.148 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha =$ ومنه النموذج معنوي.

3 - اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج:

من أجل اختبار المعنوية الجزئية للنموذج نستخدم الجدول التالي:

الجدول (2-29) المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعامل B	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت	13.516	2.863	0.007
القيادة التحويلية	2.338	10.007	0.00

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss 27

- بالنسبة للثابت : من الجدول نلاحظ أن المعامل الثابت يساوي 13.516 بقيمة اختبار t المحسوبة تساوي 2.863 عند مستوى دلالة sig=0.007 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه معامل الثابت معنوي.

- بالنسبة لمتغير " القيادة التحويلية " : من الجدول نلاحظ أن معامل القيادة التحويلية يساوي 2.338 بقيمة اختبار t المحسوبة التي تساوي 10.007 عند مستوى دلالة sig=0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ ومنه معامل القيادة التحويلية معنوي.

ومنه نستنتج أن المعنوية الجزئية محققة.

شروط الطريقة المستخدمة في تقدير الانحدار:

❖ أولاً: اختبار الاعتدالية للبواقي:

الجدول رقم (2-30) اختبار الاعتدالية للبواقي

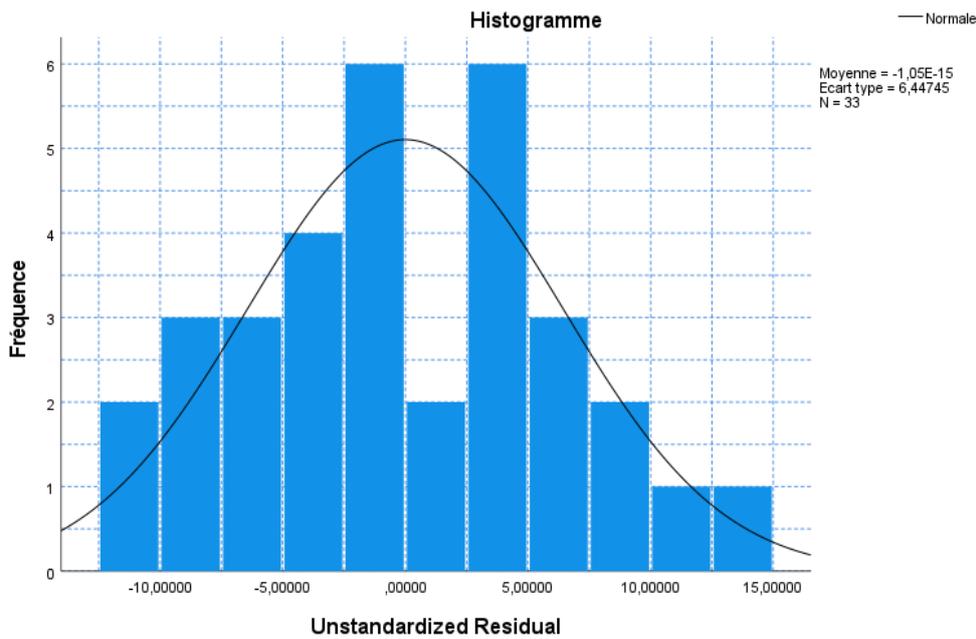
اختبار شابيرو-ويليك			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	البواقي
0.839	33	0.982	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss 27

من الجدول نلاحظ أن قيم اختبار الاعتدالية للبواقي يساوي 0.982 بدرجة حرية 33 عند مستوى دلالة sig=0.839 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية محقق.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-6) اختبار الاعتدالية للبواقي



❖ خلاصة النموذج

الجدول رقم (2-31) خلاصة النموذج

النتيجة	توفر شروط الطريقة المستخدمة			اختبار المعنوية الجزئية	اختبار المعنوية الكلية	جودة التوفيق		النموذج
	اختبار التجانس	الاستقلال الذاتي للبوافي	الاعتدالية			AD R-DEUX	R-DEUX	
مقبول	✓	✓	✓	✓	✓	0.756	0.764	
Y=2.338.x+13.516								معادلة النموذج

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

حيث:

Y تمثل ثقافة الجودة و X يمثل القيادة التحويلية.

نلاحظ من تحليل الانحدار أن 76% من التباين الحاصل في ثقافة الجودة مصدره القيادة التحويلية والنسبة الباقية مصدرها متغيرات أخرى.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة: تنص الفرضية على أنه:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA.

شروط الاختبار:

1- البيانات كمية.

2- البيانات مستقلة.

3- اعتدالية العينات.

الشرطين الأولين محققين يجب التحقق من شرط اعتدالية العينات.

أولاً: شرط الاعتدالية:

لابد لنا من اختبار العينة لمعرفة توزيعها والذي سيكون وفق اختبار شايبرو-وليك للاعتدالية وهو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (2-32) نتائج اختبار شايبرو-وليك لمتغير المستوى التعليمي

اختبار شايبرو-وليك للاعتدالية				
المستوى التعليمي	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	
أقل من الثانوي	0.938	10	0.533	ثقافة الجودة
ثانوي	0.912	14	0.169	
جامعي	0.918	09	0.374	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن:

- قيمة الاختيار للاعتدالية لفئة المستوى التعليمي أقل من الثانوي يساوي 0.938 بدرجة حرية 10 عند مستوى دلالة sig=0.533 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية للفئة محقق.
- قيمة الاختيار للاعتدالية لفئة المستوى التعليمي ثانوي يساوي 0.912 بدرجة حرية 14 عند مستوى دلالة sig=0.169 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية للفئة محقق.
- قيمة الاختيار للاعتدالية لفئة المستوى التعليمي جامعي يساوي 0.918 بدرجة حرية 9 عند مستوى دلالة sig=0.374 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية للفئة محقق.

ومنه نستنتج أن شرط الاعتدالية محقق وبالتالي نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

ثانياً: نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-33) نتائج الاختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	ثقافة الجودة
0.109	2.392	4.931	65.90	أقل من الثانوي	
		12.893	58.64	ثانوي	
		17.583	53.22	جامعي	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لثقافة الجودة لفئة المستوى التعليمي أقل من الثانوي تساوي 65.90 بانحراف معياري يساوي 4.931 بينما المتوسط الحسابي لثقافة الجودة لفئة المستوى التعليمي ثانوي يساوي 58.64 بانحراف معياري يساوي 12.893 في حين كان المتوسط الحسابي لثقافة الجودة لفئة المستوى التعليمي جامعي يساوي 53.22 بانحراف معياري يساوي 17.583.

ونلاحظ من الجدول أن قيم الاختبار $F=2.392$ عند مستوى دلالة $sig=0.109$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة: تنص الفرضية على أنه:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب الأقدمية في العمل

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب الأقدمية في العمل

لاختبار الفرضية الصفرية H_0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA.

لنتحقق مباشرة من شرط الاعتدالية.

أولا: شرط الاعتدالية:

الجدول رقم (2-34) نتائج اختبار شايبرو- وليك لمتغير الأقدمية في العمل

اختبار شايبرو- وليك للاعتدالية			
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	الأقدمية في العمل
0.082	16	0.901	أقل من 5 سنوات
0.508	09	0.933	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.167	07	0.865	من 15 سنة فأكثر

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن:

- قيمة الاختبار للاعتدالية لفئة الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات يساوي 0.901 بدرجة حرية 16 عند مستوى دلالة sig=0.082 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية للفئة محقق.
- قيمة الاختبار للاعتدالية لفئة الأقدمية في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات يساوي 0.933 بدرجة حرية 9 عند مستوى دلالة sig=0.508 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية للفئة محقق.
- قيمة الاختبار للاعتدالية لفئة الأقدمية في العمل من 15 سنة فأكثر يساوي 0.865 بدرجة حرية 7 عند مستوى دلالة sig=0.167 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه شرط الاعتدالية للفئة محقق.

ومنه نستنتج أن شرط الاعتدالية محقق وبالتالي نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي .ANOVA

ثانيا: نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-35) نتائج الاختبار ANOVA لمتغير الأقدمية في العمل

ثقافة الجودة	الأقدمية في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة sig
	أقل من 5 سنوات	55.31	17.476	1.032	0.393
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	62.33	6.480		
	من 15 سنة فأكثر	64.71	5.282		

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v27

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لثقافة الجودة لفئة الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات تساوي 55.31 بانحراف معياري يساوي 17.476 بينما المتوسط الحسابي لثقافة الجودة لفئة الأقدمية في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات يساوي 62.33 بانحراف معياري يساوي 6.480 في حين كان المتوسط الحسابي لثقافة الجودة لفئة الأقدمية في العمل من 15 سنة فأكثر يساوي 64.71 بانحراف معياري يساوي 5.282 .

ونلاحظ من الجدول أن قيم الاختبار $F=1.032$ عند مستوى دلالة $sig=0.393$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب الأقدمية في العمل.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نسرّد كل النتائج التي توصلنا إليها سابقا، وسنعمل على تفسير وتحليل هذه النتائج ، محاولين إزالة الغموض عليها حتى يستطيع كل مهتم بهذا العلم أن يدرك هذه الوقائع.

الفرع الأول: تفسير نتيجة الفرضية الأولى

يتضح من نتائج الدراسة ومن نتائج الجدول رقم (2-18) أن مستوى ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.95، وقد يرجع ذلك إلى البحث المتواصل للمسؤولين عن الأفكار الجديدة التي تخدم العمل، وتوافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير بين المسؤولين والعمال بدون وجود طبقة بينهم، وتعامل الادارة مع العمال بصورة عادلة مما يضمن بقائهم وولاءهم للمؤسسة، كل هاته العوامل ساهمت في زيادة مستوى ثقافة الجودة بالمؤسسة. وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن: "مستوى ثقافة الجودة في مؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي".

الفرع الثاني: تفسير نتيجة الفرضية الثانية

يتضح من نتائج الدراسة ومن نتائج الجدول رقم (2-24) أن مستوى القيادة التحويلية بمؤسسة CALGAZ ALGERIE كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.93، وقد يرجع ذلك إلى التأثير الكبير الذي يحدثه المسؤولون في نفوس العاملين واستجابتهم للخطط التطويرية التي تضعها الإدارة، فالمسؤولين هم من يحفزون ويستثيرون تفكير العاملين طرق وأساليب جديدة للنهوض بالمؤسسة. وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن: "مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة CALGAZ ALGERIE عالي".

الفرع الثالث: تفسير نتيجة الفرضية الثالثة

للقوف على مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون حيث كانت قيمته 0.510 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.00$ وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة"، وهي علاقة طردية قوية جدا وهذا دليل على أهمية القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، ولذلك من الضروري امتلاك القيادات الادارية بالمؤسسة للقيادة التحويلية لأن ذلك يمكنهم من قيادة العاملين لإحداث تغييرات جوهرية.

الفرع الرابع: تفسير نتيجة الفرضية الرابعة

يتضح من نتائج الدراسة ومن نتائج الجدول رقم (2-33) أن $\text{sig}=0.109$ وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي". وهي نتيجة عادية بحيث أن جميع المستويات العلمية بإمكانهم تطبيق ثقافة الجودة داخل المؤسسة بغض النظر كون مستواه ثانوي أو أقل أو جامعي.

الفرع الثالث: تفسير نتيجة الفرضية الخامسة

يتضح من نتائج الدراسة ومن نتائج الجدول رقم (2-35) أن $\text{sig}=0.393$ وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة حسب الأقدمية في العمل". وهذا يؤكد أن جميع العاملين بالمؤسسة على نفس المستوى من حيث الوعي والقدرة على التعليم وتوصيل المعلومة والكفاءة والفعالية، بحيث لم يتأثر العاملون ذوو الخبرة العالية.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، وقد وقع اختبار مجال دراستنا التطبيقية على عينة من موظفي مؤسسة CALGAZ ALGERIE، وتسلط الضوء من خلال معرفة واقع القيادة التحويلية ودورها في نشر ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال أبعاد ثقافة الجودة والمتمثلة في دعم الابتكار ودعم رضا المستفيد ودعم الشعور بالانتماء، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية .

تطرقنا من خلال هذا الفصل لمبحثين الأول تعرضنا فيه إلى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تعرضنا فيه إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وعرضها بالتفصيل، وفي الأخير يمكن القول إن هذه الدراسة خلصت إلى أن واقع وجود القيادة التحويلية مميز لدى الموظفين في المؤسسة وبهذا فهي تأثر على ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

من خلال إشكالية الموضوع والتي تمحورت حول دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE، وإيجاد الصلة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وبين أبعاد المتغير المستقل (ثقافة الجودة) تمت معالجة هذه الاشكالية وفق فصلين تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، واتباع المنهج والأدوات الموضحة سابقا توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سنحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج.

نتائج الدراسة:

- تمتلك المؤسسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين وهذا بناء على اجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة عالية على وجود هذه الأبعاد.
- تتوفر المؤسسة على أبعاد ثقافة الجودة المتمثلة في: دعم الابتكار، دعم رضا المستفيد، دعم الشعور بالانتماء حيث أن موافقة أفراد العينة على مدى توفر أبعاد ثقافة الجودة كان بدرجة موافقة عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر سمات ثقافة الجودة حسب متغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توفر سمات ثقافة الجودة حسب متغير الأقدمية في العمل.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية جدا ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة بمختلف أبعاده.
- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في ثقافة الجودة، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 76% في المتغير التابع.

أهم التوصيات:

- بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة بالمؤسسة، وذلك كما يلي :
- توعية المسؤولين بمفهوم القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب.

- الاهتمام أكثر بجانب الاعتبار الفردي والحفاظ على نفس المستوى أو زيادته.
- تهيئة مناخ العمل المناسب للموظفين من أجل ممارسة القيادة التحويلية وثقافة الجودة.
- وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم والرقى واتخاذ مواقع قيادية.
- تخفيض حدة البيروقراطية من خلال تمكين العاملين واعطائهم بعض الصلاحيات لممارسة عملهم بأكثر جودة.

آفاق الدراسة:

وفي الختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- اجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في القطاع العام والقطاع الخاص.
- دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات حول مدى توفر سمات ثقافة الجودة بالمؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة **IMRAD**، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية **SPSS 15-16 Version**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.

ثانياً: المجالات

- أ.بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار-الجزائر، 2016.
- ايناس سعيد عبد الحميد الشتيحي، أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال، مجلة الطفولة العربية، العدد 65.
- زينب طعمة سلطان، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، 2017.
- أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، 2013.
- عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز، مجلة الدنانير، العدد 16، 2016.
- الساعاتي والمساري، اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 03، المجلد 63، 2015.
- سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.
- ناجي عبد الستار محمود، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 58.

ثالثاً: الأطروحات والمذكرات:

- محمود عبد الرحمان الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، فلسطين، 2016.
- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية-فلسطين، 2014.
- الصواف واسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، الموصل، 2009.
- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة مسيلة-الجزائر، 2018.

رابعا: الأنترنت:

- EVATIS ، CALGAZ ALGERIE ، www.calgaz.dz

تاريخ التصفح: 2020/08/20

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

استمارة استبانته

أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد..

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حول موضوع: "دور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة".

أمل منكم الاطلاع على محاور الاستبيان والاجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، مع العلم أن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

المحور الأول : البيانات العامة

(1) الجنس : ذكر () ، أنثى ()

(2) السن : أقل من 25 سنة () ، من 25 إلى أقل من 35 سنة () ، من 35 إلى أقل من 45 سنة () ، أكثر من 45 سنة ()

(3) المستوى التعليمي : أقل من الثانوي () ، ثانوي () ، جامعي () ، دراسات عليا ()

4) الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات () ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات () ، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () ، من 15 سنة فأكثر ()

الخور الثاني: المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يسعى المسؤول لإشباع حاجات ورغبات العمال					
02	يملك المسؤول خبرة عالية تساعد على مواجهة المواقف الصعبة					
03	يقدم المسؤول مصلحة العمل على مصلحته الشخصية					
04	يتمتع المسؤول بقيم أخلاقية عالية					
05	أشعر أن رئيسي يمتلك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة					
06	يعد المسؤول نموذجاً يحتذى به					
07	يقدم المسؤول تحفيزات للعاملين					
08	يسعى المسؤول لإثارة روح الحماس لدى العاملين					
09	يعزز المسؤول الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل					
10	يشجع المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق					
11	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
12	يهتم المسؤول بإشعار العاملين بقيمة أفكارهم					
13	يشجع المسؤول على تبادل الخبرات بين العاملين فيما					

بينهم							
14	يشجع المسؤول على تبني وإبداع طرقٍ واقتراحات جديدة لحل المشكلات						
15	يدفع المدير العاملين نحو المشاركة في عمليات التغيير						
16	يتقبل المسؤول الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره						
17	يعطي المسؤول انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم					الاعتبار الفردي	
18	يقدر المسؤول جهود العاملين ويعاملهم باحترام						
19	يشتم المسؤول الأعمال الجيدة						
20	يشجع المسؤول العاملين على التدريب						
21	يوفر المسؤول وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في المؤسسة						
22	يناقش المسؤول مع العاملين متطلبات إنجازهم لوظائفهم					التعزيز	
23	أساهم في وضع أهداف وخطط المنظمة						
24	يشجع المسؤول العاملين على تحمل روح المسؤولية						
25	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل عملي						
26	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق جودة عالية في عملي						

المحور الثالث: المتغير التابع (ثقافة الجودة)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					27	يحصل المسؤولون على التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم	دعم الابتكار
					28	مكافئة العاملين عند تقديمهم أداء جيد	
					29	البحث عن الأفكار الجديدة التي تخدم العمل	
					30	تدعم الادارة الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا	
					31	توفر الإدارة التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير	
					32	تتوافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكل من يتعامل مع المؤسسة	دعم رضا المستفيد
					33	تعتمد المؤسسة ثقافة تؤكد على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرؤوسين والزبائن	
					34	تعتمد المؤسسة برنامج تدريبي لتطوير كفاءة العاملين	
					35	توفر الادارة للمسؤولين ما يحتاجونه من موارد ومعلومات لازمة لأداء عملهم	
					36	تتعامل الادارة بمرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين	
					37	يتوافر الاتصال المفتوح بين جميع المستويات في المنظمة لضمان فاعلية الاتصال	دعم الشعور بالانتماء
					38	تسعى الادارة إلى ترسيخ الولاء لدى العاملين من أجل إنجاح المنظمة وتحسين سمعتها	
					39	تعمل المؤسسة على تنمية العلاقات غير الرسمية بين المسؤولين والمرؤوسين	

					40	تعمل الإدارة بمثل ما تطلب من المرؤوسين الالتزام به (الإتقان في العمل، والالتزام بالنظم والقوانين، والحرص على جودة العمل)
					41	تقوم الإدارة بمعاملة المرؤوسين (فرص الترقية، والحوافز، والبعثات...) بصورة عادلة.

الملحق الثاني: معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	26

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	15

الملحق الثالث: تحليل البيانات العامة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	33	100,0	100,0	100,0

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	4	12,1	12,1	12,1
من 25 إلى أقل من 35 سنة	18	54,5	54,5	66,7
من 35 إلى أقل من 45 سنة	5	15,2	15,2	81,8
أكثر من 45 سنة	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من الثانوي	10	30,3	30,3	30,3
ثانوي	14	42,4	42,4	72,7
جامعي	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	16	48,5	48,5	48,5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	27,3	27,3	75,8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	3,0	3,0	78,8
من 15 سنة فأكثر	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق الرابع: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

- ثقافة الجودة:

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	3,94	1,029	33
K2	3,85	1,278	33
K3	4,09	,765	33
K4	3,82	1,211	33
K5	3,85	1,202	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,909	,012	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K6	4,09	,843	33
K7	4,24	,751	33
K8	3,91	1,100	33
K9	4,09	,947	33
K10	3,85	1,064	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,036	,025	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K11	4,06	,788	33
K12	3,97	,847	33
K13	3,79	,992	33
K14	4,03	,847	33
K15	3,79	1,293	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,927	,017	5

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,958	,019	15

- القيادة التحويلية:

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	3,79	1,453	33
Q2	3,91	1,284	33
Q3	3,88	1,317	33
Q4	4,06	1,088	33
Q5	3,94	1,116	33
Q6	3,94	1,273	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,919	,008	6

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q7	3,64	1,496	33
Q8	3,91	1,355	33
Q9	4,00	1,173	33
Q10	3,97	1,132	33
Q11	4,21	,927	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,945	,043	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q12	3,88	1,166	33
Q13	4,00	1,118	33
Q14	3,88	1,219	33
Q15	3,88	1,139	33
Q16	3,82	1,236	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,891	,004	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q17	3,94	1,144	33
Q18	3,97	1,237	33
Q19	3,85	1,034	33
Q20	3,91	,805	33
Q21	3,94	,998	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,921	,002	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q22	3,88	1,139	33
Q23	3,94	,933	33
Q24	4,12	,781	33
Q25	3,91	1,011	33
Q26	4,12	,893	33

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,994	,014	5

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,934	,013	26

الملحق الخامس: العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والتابع

Corrélations

		القيادة التحويلية	ثقافة الجودة
القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	1	,910**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
ثقافة الجودة	Corrélation de Pearson	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التأثير المثالي	الحافز الالهامي	الاستشارة الفكرية	ثقافة الجودة
التأثير المثالي	Corrélation de Pearson	1	,858**	,799**	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	33	33	33	33
الحافز الالهامي	Corrélation de Pearson	,858**	1	,911**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	33	33	33	33
الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,799**	,911**	1	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	33	33	33	33
ثقافة الجودة	Corrélation de Pearson	,835**	,859**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	33	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاعتبار الفردي	التمكين	ثقافة الجودة
الاعتبار الفردي	Corrélation de Pearson	1	,862**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	33	33	33
التمكين	Corrélation de Pearson	,862**	1	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	33	33	33
ثقافة الجودة	Corrélation de Pearson	,874**	,885**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق السادس: تحليل الانحدار

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,874 ^a	,764	,756	6,55062	1,125

a. Prédicteurs : (Constante), الاعتبار الفردي

b. Variable dépendante : ثقافة الجودة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4297,408	1	4297,408	100,148	,000 ^b
	de Student	1330,229	31	42,911		
	Total	5627,636	32			

a. Variable dépendante : ثقافة الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), الاعتبار الفردي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	13,516	4,721		2,863	,007
	الاعتبار الفردي	2,338	,234	,874	10,007	,000

a. Variable dépendante : ثقافة الجودة

الملحق السابع: نتائج اختبار الفروقات

Tests de normalité

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ثقافة الجودة	أقل من الثانوي	,135	10	,200*	,938	10	,533
	ثانوي	,256	14	,013	,912	14	,169
	جامعي	,184	9	,200*	,918	9	,374

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Descriptives

ثقافة الجودة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
أقل من الثانوي	10	65,9000	4,93176	1,55956
ثانوي	14	58,6429	12,89369	3,44598
جامعي	9	53,2222	17,58393	5,86131
Total	33	59,3636	13,26136	2,30851

ANOVA

ثقافة الجودة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	773,967	2	386,983	2,392	,109
Intra-groupes	4853,670	30	161,789		
Total	5627,636	32			

Tests de normalité^c

	الأقدمية في العمل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ثقافة الجودة	أقل من 5 سنوات	,143	16	,200 [*]	,901	16	,082
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,248	9	,116	,933	9	,508
	من 15 سنة فأكثر	,199	7	,200 [*]	,865	7	,167

* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

c. الثقافة الجودة est une constante lorsque من 10 إلى أقل من 15 سنة = الأقدمية في العمل. Elle a été omise.

Descriptives

ثقافة الجودة

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	16	55,3125	17,47653	4,36913
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	62,3333	6,48074	2,16025
من 15 سنة فأكثر	7	64,7143	5,28250	1,99660
Total	33	59,3636	13,26136	2,30851

ANOVA

ثقافة الجودة

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	542,770	3	180,923	1,032	,393
Intra-groupes	5084,866	29	175,340		
Total	5627,636	32			

قائمة الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة الجودة والقيادة التحويلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لثقافة الجودة والقيادة التحويلية
03	المطلب الأول: ماهية ثقافة الجودة
03	الفرع الأول: تعريف ثقافة الجودة
04	الفرع الثاني: أهمية ثقافة الجودة
04	الفرع الثالث: أبعاد ثقافة الجودة
06	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة
07	المطلب الثاني: ماهية القيادة التحويلية
07	الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية
08	الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية
09	الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
11	الفرع الرابع: معوقات تطبيق القيادة التحويلية
12	الفرع الخامس: أنماط القيادة التحويلية
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
13	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها
13	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (ثقافة الجودة)
17	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)
19	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة بمؤسسة CALGAZ ALGERIE
23	تمهيد
24	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
24	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

24	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
26	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة
26	الفرع الثالث: منهج الدراسة
26	الفرع الرابع: متغيرات ونموذج الدراسة
28	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات
28	الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات
29	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
31	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة
32	الفرع الأول: متغير الجنس
33	الفرع الثاني: متغير السن
34	الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي
35	الفرع الرابع: متغير الأقدمية في العمل
36	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
37	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
40	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
44	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
48	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
50	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
52	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
52	الفرع الأول: تفسير نتيجة الفرضية الأولى
53	الفرع الثاني: تفسير نتيجة الفرضية الثانية
53	الفرع الثالث: تفسير نتيجة الفرضية الثالثة
53	الفرع الرابع: تفسير نتيجة الفرضية الرابعة
53	الفرع الخامس: تفسير نتيجة الفرضية الخامسة
54	خلاصة الفصل الثاني
55	خاتمة
58	قائمة المراجع والمصادر
61	الملاحق
73	الفهرس