

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة حالة شركة ENTP بحاسي مسعود

تحت إشراف الأستاذ:
بن عيشاوي أحمد

من إعداد الطلبة:
- مغاغة معاذ
- صالح طارق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /... /... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:
الأستاذ/..... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/..... (أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
الأستاذ/..... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة حالة شركة ENTP بحاسي مسعود

تحت إشراف الأستاذ:
بن عيشاوي أحمد

من إعداد الطلبة:
- مغاغة معاذ
- صالح طارق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:
الأستاذ/..... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
رئيسا.
الأستاذ/..... (أستاذ التعلّي العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
مشرفا.
الأستاذ/..... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
مناقشا.

السنة الجامعية: 2019-2020

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.
فلم يبخل عليّ طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة
أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته،
فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة،
وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة

الأستاذ الدكتور بن عيشاوي أحمد

الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم،
كان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوّي عزيمتي عليه
فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتّعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما أشكر القائمين على جامعة قاصدي مرباح بورقلة

ووقفهما لكل خير لما يبذلانه من اهتمام

وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة عامة
وطلاب جامعة قاصدي مرباح بصفة خاصة.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجرت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار ENTP

وتم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على 33 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية من الموظفين، وبعد تحليل النتائج باستخدام spss تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم أختتمت الدراسة مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع .

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، قائد تحويلي، إدارة الجودة الشاملة، ISO.

Abstract:

This study aimed to test the impact of transformational leadership on the implementation of TQM. The study was conducted at the level of the National Well Works Corporation (ENTP).

The necessary information was obtained through a questionnaire that was distributed to 33 individuals from the study community, and this is randomly from the employees, and after analyzing the results using spss, a set of results was reached, the most important of which is that transformational leadership has a positive impact on the application of total quality management, then the study concluded a group Related recommendations.

Key Words: Transformational Leadership, Transformational Leader, Total Quality Management, ISO.

Résumé:

Cette étude visait à tester l'impact du leadership transformationnel sur la mise en œuvre de TQM L'étude a été menée au niveau de la National Well Works Corporation (ENTP).

Les informations nécessaires ont été obtenues grâce à un questionnaire qui a été distribué à 33 personnes de la communauté de l'étude et provient au hasard des employés, et après analyse des résultats à l'aide de SPSS, un ensemble de résultats a été atteint, le plus important étant que le leadership transformationnel a un impact positif sur l'application de la gestion de la qualité totale, puis l'étude a conclu un groupe. Recommandations connexes.

Mots clés: leadership transformationnel, leader transformationnel, gestion de la qualité totale, ISO.



فهرس
المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال والجدول
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد
03	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها
05	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها
08	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية ومهامها
14	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة:
17	المطلب الثاني: مبادئ ووظائف إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها :
25	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000
25	المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة:
28	المطلب الثاني: مزايا ومعوقات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
29	المطلب الثالث: مفهوم ISO9000، فوائده والفرق بينه وبين إدارة الجود الشاملة
33	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ENTP
36	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة ENTP
36	المطلب الثاني: تعريف مختصر للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP
37	المطلب الثاني: مهام مؤسسة ENTP
38	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي
41	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة
50	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

فهرس المحتويات

50	المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
78	الخاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



**قائمة الجداول
والأشكال**

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000	(1-1)
41	توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)	(1-2)
42	اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(2-2)
43	معاملات الارتباط سييرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	(3-2)
46	معاملات الارتباط سييرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	(4-2)
48	معاملات الارتباط سييرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.	(5-2)
49	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	(6-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(7-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(8-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	(9-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفية	(10-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	(11-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير القيادة التحويلية.	(12-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التأثير المثالي	(13-2)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحفز الإلهامي	(14-2)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحفز الفكري	(15-2)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإعتبارات الفردية	(16-2)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير إدارة الجودة الشاملة	(17-2)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد إلتزام ودعم الإدارة العليا	(18-2)

قائمة الجداول والأشكال

65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدهم التحسين والتطوير المستمر	(19-2)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدهم التركيز على الزبون	(20-2)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدهم مشاركة العاملين	(21-2)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدهم الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	(22-2)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدهم إتخاذ القرارات على أساس الحقائق	(23-2)
72	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) على إدارة الجودة الشاملة	(24-2)
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	(25-2)
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	(26-2)

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أنماط القيادة التحويلية	(1-1)
20	العلاقة التفاعلية بين أطراف الجودة	(2-1)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	(3-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية	(4-2)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	(5-2)

المقدمة

عرف العالم تطورات سريعة وتغيرات متسارعة في العشرية الثلاث الأخيرة مست جميع المجالات وبدأت أكثر وضوحاً في عالمي الاقتصاد والأعمال، فإرضاء بيئة عمل جديدة تغطي عليها المنافسة الشرسية، والتفوق التكنولوجي، والعولمة أوجب على المنظمات الاقتصادية مواكبة هذه التحديات والتغيرات من خلال: التجديد والبحث والتطوير، ونبذ الأساليب والطرق التقليدية في التخطيط والإنتاج والتسويق وما إلى ذلك.

وهكذا برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية كعلاقة تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه تسمح لهم بالارتقاء بمستواهم والعمل على التنمية الفردية والجماعية في سبيل مصلحة المنظمة، وذلك من خلال التحفيز وتعزيز الثقة بالنفس، والإلهام والتمكين من التدخل في سيرورة العمل وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، بما يخدم في الأخير تطور المنظمة واستمرارها.

كما تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمناً وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (totale qualité) أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (totale qualité (management).

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- ما هو واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر عمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، مستوى الوظيفي)؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى $(\alpha = 05.0)$ داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيئات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيئات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة؟

الفرضيات :

- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر عمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تعزى للتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، مستوى الوظيفي).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى $(\alpha = 05.0)$ داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيئات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيئات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

أهداف الدراسة:

- توضيح الأهمية البالغة للقيادة التحويلية للمسؤولين في المؤسسة
 - الكشف عن اثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة
 - تقديم مجموعة من التوصيات اعتمادا على التحليل والنتائج التي يحصل عليها الباحث
- أهمية الدراسة:**

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، حيث أن القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة والهامة والتي لا بد من إلقاء الضوء عليها حيث أصبحت أحد الضروريات لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور بارز على سلوك العاملين سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهي تسعى لتحسين أداء العاملين وتطويره ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني قيادة فعالة تهتم بالأفراد لجعلهم فعالين في المؤسسة

حدود الدراسة:

وتكمن حدود الموضوع المدروس فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:** وقد اقتصر البحث على مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- الحدود المكانية:** وتمت الدراسة في مؤسسة.
- الحدود الزمانية:** وتمت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث ثم الاعتماد على منهج المقابلة والمنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج التوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسب.

نموذج الدراسة:

استكمالا لمعالجة الإشكالية وتحقيقا لأهدافها تم بناء نموذج افتراضي للبحث والذي يعكس علاقة التأثير بين:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

تقسيمات البحث:

بناءا على الأهداف الأساسية للموضوع و استنادا للإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: مدخل إلى القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة

ويتناول ثلاث مباحث، حيث تضمن المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية، المبحث الثاني بعنوان مدخل لإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فجاء بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض وزعت على عمال الشركة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة .

الدراسات السابقة:

القيادة التحويلية: (الدراسات بالعربية)

دراسة (بني عيسى 2006) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن اذ تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي (الاجاذبية، الدافعية والالهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) وشكل أداء المتغير التابع.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين فقرة وزعت على عينة الدراسة المكونة من 450 عاملا في أربع مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي، وبعد تحليل البيانات واستخراج النتائج النهائية التي كان من أهمها:

- تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.
- وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة الأردنية
- عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)
- وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من اجل تطويرها ومتابعتها.

دراسة: خلود فواز الزغبى، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية و علاقتها بالتماثل التنظيمي "من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير 2013.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من 375 معلما ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة أداتان: الأداة الأولى: استبانة القيادة التحويلية، الأداة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة
-وجود عالقة موجبة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرا لمعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي
-وجود عالقة بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل الوظيفي
(الدراسات بالانجليزية):

ASTUDY: POLITIS, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRASACTIONAL LEADERSHIP ENAPLDING (DISAPLING) KNOULEDGE ACQUISTION OF SELF MANAGED TEAMS THE CONSEQUENCES OF PERFORMANCE، 2002

وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الأسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة إذ استخدم الباحث مقياس الذي وضعه لقياس خصائص القيادة، واستخدام مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

-وبينت نتائج الدراسة وجود عالقات ارتباطية ايجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذا ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل ايجابي مع عوامل اكتساب المعرفة وكشفت النتائج عن وجود عالقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية

ASTUDY: BURCH & WALTER, LEDERCHIP IN CONTESCT INVESTIGATING HIERARCHICAL IMPACTS ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, 2007

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والإلهام بالتابعين واحترامهم .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من 448 قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الاتمته وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام

الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت 286 استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وزعت 162 استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الالهامي في المستويات الإدارية العليا

- يؤثر كل من التأثير المثالي الالهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما لدى المستويات الإدارية الوسطى
ال توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم

إدارة الجودة الشاملة: (الدراسات بالعربية)

دراسة فهد الغزي (2005):

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

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

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

أهم النتائج: كشفت الدراسة عن وجود إلمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض بمفهوم الجودة الشاملة، كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة وخصوصا في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها، وكشفت كذلك عن ضرورة توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، بما في ذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل، والتحسين المستمر للعمليات، والمشاركة في صناعة القرارات.

دراسة سعود المزروع (2004):

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

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

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

نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن انقسام أفراد عينة الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة حول دور الإدارة العليا ونظام الجودة التطبيقي لبرامج الجودة الشاملة بالمدينة، وكذلك في اتجاهاتهم نحو علاقة الجودة بالعميل، وتبين من الدراسة أنه لا توجد مشكلات تنظيمية سلوكية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبشرين واتجاهاتهم عن وجود علاقة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبشرين واتجاهاتهم نحو العميل. وقد أوصت لدراسة بعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها في الخدمات الصحية بالحرس الوطني السعودي.

(الدراسات بالإنجليزية):

دراسة (2004) Laohavichien Tipparat

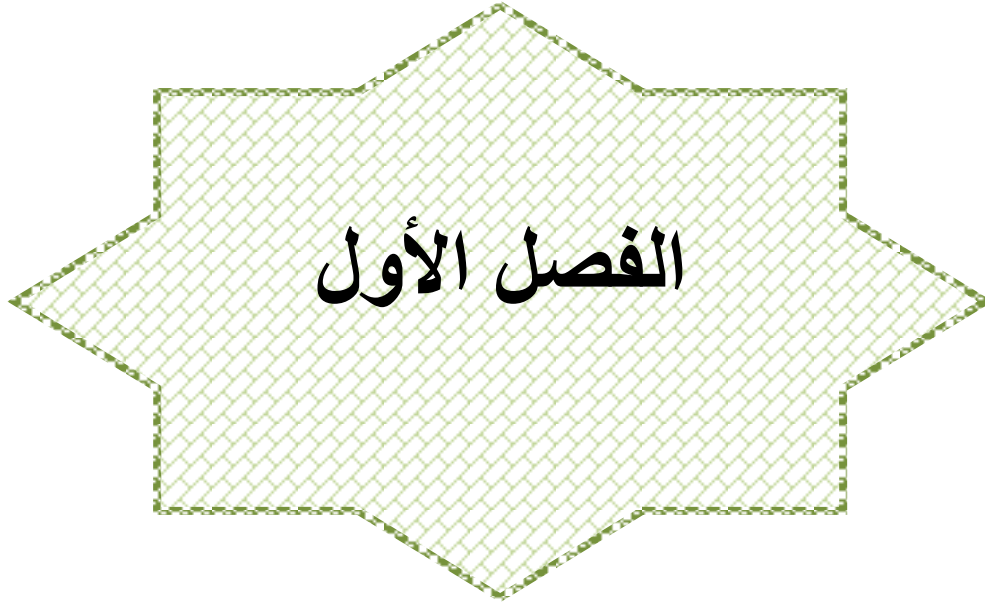
عنوان الدراسة: القيادة والجودة الشاملة "دراسة مقارنة بين أمريكا وتايلاند
هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة
نتائج الدراسة: كشفت النتائج عن أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمات التايلندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة على القيام فعلياً بتطبيقها

دراسة (2005) Mark Budgol

عنوان الدراسة: تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا
هدفت الدراسة إلى: استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة
منهج الدراسة: المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية
نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة عن أن معظم الشركات البولندية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً تطبيق نموذج الأيزو 9001،

وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.



مدخل إلى القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية المكمل للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير، ويلقي موضوع القيادة الاهتمام الكبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، من حيث المحافظة عليها ونجاحها واستمرارها وزيادة عائداتها، ولكي تحقق المنظمة أهدافها، يجب أن يكون لها قائد لديه القدرة على إدارة وقيادة مجموعة من الأفراد، حيث يقوم بتوجيههم وإرشادهم وتدريبهم وتنسيق أعمالهم، ويوفق بين جهودهم ويستثمر دوافعهم وطموحهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم، فيكافئ المجتهدين، ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، فالقيادة ليست بالمهمة السهلة واليسيرة، بل أنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود، بالكفاءة والفعالية اللازمة، ولذلك تعتبر القيادة التحويلية من أهم الوظائف التي يمارسها المدير.

كما يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من آخر ما توصل إليه الفكر الإداري في مجال التسيير، والذي نادى به عدة مفكرين أمثال: ديمنك، كروسبي، إيشيكاوا... الخ. واعتمده اليابانيون، فأرسوا دعائمهم الأساسية ومنهاج تطبيقه، ولكن سرعان ما تنبته دول العالم لهذه الثروة القائمة في الإدارة اليابانية فأسرت بالتقليد وإعادة صياغة هذا النظام وصياغته في إطار دولي معترف به، يهم كل منظمات الأعمال انتهاجه واعتماده في هيكلها التنظيمي لظنها بأنه يمكن أن يحقق لها المستوى المرغوب في مجال نشاطها، ويؤثر إيجابيا على مستوى أداء هيكلها التنظيمي عموما وعلى مركزها التنافسي، ورضا عملائها بشكل خاص.

وللتوضيح أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية؛

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة.¹

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

مصطلح القيادة التحويلية حديث النشأة في مجال القيادة، فقد ظهر لأول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (جيمس ماكجروجر بيرنز) في كتابه -القيادة - شرح فيه مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

حسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية تعني اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعاً للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاء تنظيمياً لدى فريق العمل ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها.²

وفي منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قدم (Bass) صورة أوضح للقيادة التحويلية أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت المنظمات نحو حاجات الأتباع بدلاً من التركيز على حاجات القادة، وركزت في تطبيقها على المواقف ذات النتائج السلبية وعملت على تحفيز الأتباع لبذل قصارى جهدهم من خلال القيام بالآتي³:

1. رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية الأهداف المحددة والمثالية.
2. حث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
3. التحفيز الدائم (مادياً ومعنوياً) لرفع الاهتمام لدى الأتباع بالحاجات ذات المستوى الأعلى من المؤسسة.

والقيادة التحويلية شبه القيادة الإلهامية (الكاريزمية) لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم

¹ فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 97.

² محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013، ص 62-63.

³ محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 63-64.

ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.¹

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال²:

- كونها لا تنفرد بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- تحمل القيادة التحويلية في مضامينها (المسؤولية الأخلاقية) التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- إمكانية تواجد القيادة التحويلية في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة أو التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية وأنماطها

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

حسب (Koehler et Pankow Ski) فإن مبادئ القيادة التحويلية ممثلة فيما يلي¹:

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 85.

² سماح بنت حامد جريبيع الرادادي، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص 30-31.

1. **اعتبار المنظمة كنظام:** باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير.
2. **إيجاد استراتيجيات للمنظمة و تبليغها للآخرين:** تعني الإستراتيجية هنا نمط المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال، وهذه الإستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين.
3. **تأسيس نظام إداري:** من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاما موحدًا ومتكاملاً من خلال استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.
4. **تطوير وتدريب كل المساهمين:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبجاجة إلى الارتقاء، وبذلك فباستطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته.
5. **تمكين الأفراد وفرق العمل:** منح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.
6. **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.
7. **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.
8. **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

¹ إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 55-56.

ثانياً: أنماط القيادة التحويلية

يرى (بيرنز) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، أهمها¹:

1. القيادة العقلانية: مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانياً.

والقائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

2. القيادة الإصلاحية: تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد من قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج وأن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه .

وبالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي والسياسي المحيط به، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في مغزاها وإجرائية من خلال إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً كلياً .

3. القيادة الثورية: من خلال إدخال تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله لأن الثورة عكس الإصلاح. كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون نادرة كأمثال (فيدل كاسترو) من كان ينظر إليهم كقوى تحويلية.

ويؤكد (بيرنز) أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص، أهمها:

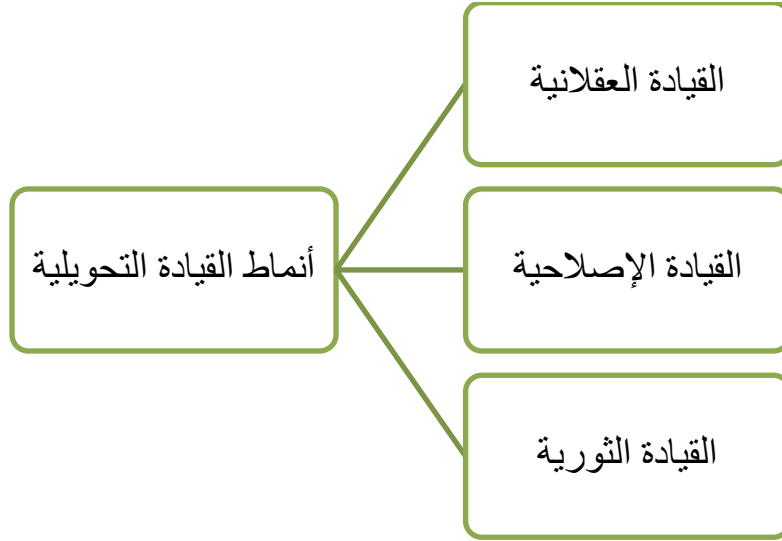
* أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

* أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع .

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص 26 .

يمكن تلخيص أنماط القيادة التحويلية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أنماط القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية ومهامها

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية.

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل التي وضعها (Bass, 1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وهي:

1. الكاريزما (التأثير المثالي): حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الإحساس برسالة المنظمة.

فالقادة أصحاب الكاريزما يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين.

يعرف (Avolio) التأثير المثالي بأنه: "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين

يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها¹.

كما يعتقد (Bass et Avolio) أن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ويشير (Woods) أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق وللقيم وبدون مشاعر الإعجاب والاحترام اتجاههم².

2. الدافعية الملهمة (الحافز الإلهامي): يعرف التحفيز بأنه: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحانية و عقيدة القائد وإيمانه".

وتشتمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف أو الإشادة بأدائهم المتميز.

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً تشجع الموظفين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال³.

وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس ولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة، وقد يكون التأثير باستخدام⁴:

- **الأسلوب الاستقرائي:** القائم على التعرف إلى حاجات العاملين.

- **إستراتيجية التحكم:** القائمة على الانصياع للأوامر ووضع معايير ومواعيد صارمة لإنجاز المهمات والضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأداء المطلوب.

¹ محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36.

² محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص 37.

³ شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 24.

⁴ شريف أحمد حسن عباس، المرجع نفسه، ص 25.

- إستراتيجية التآلف: من خلال محاولات القائد التحويلي بناء تحالف مع العمال وإشعارهم بأهميتهم وتأسيس روابط صداقة معهم والثناء على جهدهم المبذول .
- إستراتيجية المنطق: تعتمد على استخدام العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية انجازهم لأدوارهم الوظيفية.

ويرى (Bass) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد الملهم لإيجاد رؤية مشتركة مع تابعيه، وهي¹:

- اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين.
- الرموز: وهي الأفكار أو المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
- الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

3. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي): الإثارة الفكرية هي: "الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الإثارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل"².

من خلال ممارسة القائد التحويلي الأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكار العاملين ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم قصد تحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المؤسسة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

ويدعو القائد تابعية أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم ومباركة التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من عدة زوايا للتغلب على المشاكل والعراقيل، وبهذا يمكن إطلاق الطاقات المبدعة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة.³

4. الاهتمام الفردي (الاعتبارية الفردية): يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه ويهتم

¹رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر تسيير في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012، ص 42.

² بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 36.

³رندة رباحي، مرجع سابق، ص 57.

بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصا جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

والنظر إليهم كأشخاص ناضجين بدل النظر إليهم كوهم مرؤوسين أو تابعين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول أي شيء.

ويقوم القائد أيضا وفق هذا الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقييم¹.

فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا ومؤكدين كذلك على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

ويرى (Kirk bride) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية، وهي²:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين .
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر .
- الترويج لفكر التطوير الذاتي .

5. التمكين: يمكن تعريفه بأنه: "اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد والصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج."³

كما يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه: "عملية تنظيمية تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين"⁴.

¹ الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرو ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 67.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010، ص 18.

³ محمد الطاهر قرشي - لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، المحلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد 11، العدد الأول، 2005، ص 62.

⁴ شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تبسة، مجلة الباحث، العدد: 14، 2014، ص 323 .

وقد حدد (الجميلي، 2008) عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهي¹:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير، ما يساعد من الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.
- التغيير في سلوك المدراء والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين (جوهر التمكين).
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- تكوين فرق العمل، لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.
- المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
- اختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.
- توفير التكوين، وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.
- الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ماهية التكوين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير مرتبط بأهداف المنظمة.
- عدم استعجال النتائج، فالتمكين عملية شاملة وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ثانياً: مهام عملية القيادة التحويلية

يمكن إجمال مهمات القيادة التحويلية فيما يلي²:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير: ويظهر ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول الموظفين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير ومحلب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي في الغالب إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي؛ لذا يجب أن يتعلم كل فرد من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة: يمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، وهي أساس لعملهم، ويشكل صياغة

¹ سيف الدين عماد أحمد، عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26، ص 168، 169.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 33، 35.

وإيصال رؤية واضحة من طرف القادة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير الناجح .

والقائد التحويلي يطمح بأن يرتقي بالمؤسسة وموظفيها إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية تبني التغيير المنشود وآثاره.

3. تحديد نموذج التغيير ومسارته: يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار المجربة والتي أثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ويؤكد (kotter) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب صدمة لبعض الأفراد، كما أن الرؤية المشتركة تساعد الأفراد في توحيد جهودهم بأسلوب فعال .

4. صياغة الإستراتيجية الجديدة: كي تتحقق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون بإمكانها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم .

وتتطلب الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد منحهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل .

إضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على إيجاد أداة تشكك نمودجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع الموظفين.

5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة: إن التغيير يتطلب التزاما برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة ما يحتم على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره إلى العاملين معه وبعث الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لا يتحقق إلا إذا وجد القائد التحويلي ثقافة جدية وعزما أكيدا من العاملين لتبنيها.

فنجاح التغيير يعتمد على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين

في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى ماهية الجودة وتطورها التاريخي، والتي كان آخر مراحلها إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل في هذا المبحث سنقوم بتقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث، مبادئه ومتطلبات ومراحل تطبيقه.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

لقد أضحت إدارة الجودة الشاملة أداة للتسيير و معيار أساسي في التبادلات التجارية، فبعد أن كانت احتياجات الزبائن محدودة و الطلب يفوق العرض، و أصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين المنتجات المقدمة إليه، و أصبحت المؤسسات التي اعتمدت إدارة الجودة الشاملة حساسة لاحتياجات الزبائن، و هذا لما تقدمه إدارة الجودة الشاملة من مزايا وفيما يلي ستعرض مختلف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة لذلك يمكننا إدراج بعض التعاريف المختلفة فقد عرفها Tunks أنها: "التزام وتعهد الإدارة والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلبى توقعات المستهلك أو تفوقها"¹. وهناك من يفصل بين مكونات إدارة الجودة الشاملة إذ يرى أن²:
الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة، ووصل وظائف الجماعة، وتخصيص الموارد من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: الوفاء بمتطلبات الزبون.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة المتضمن إرضاء الزبائن من طرف كل فريق في قسم في المؤسسة.

ويرى آخرون بأن إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكل متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.³

¹رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص75.
²ميلود الربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص 17.
³ نور الدين بوغانان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة 2006 - 2007، ص:12.

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين وإنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينهما، والتركيز على العاملين من أجل الوصول للأداء الجيد لتحقيق الكلية في المؤسسة.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا مع كل النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية ويتشارك مع جميع مجالات النشاط ومستوياته ويتغلغل في كل إجراءات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التالية:¹

- تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق احتياجاته ويتفق مع توقعاتهم؛
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء، وتقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين، إضافة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع، وذلك للوفاء باحتياجات المستفيدين؛
- مواكبة مسيرة التطوير والتحسين الأساليب تقديم المنتجات والخدمات، والرقي للوصول إلى المستويات العالية المتعارف عليها؛
- التحسين المستمر لكافة مرافق وعمليات وأقسام المنظمة؛
- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في صميم فلسفة الإدارة؛
- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين؛
- ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لدرجات التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز؛
- زيادة الربحية وتحسن اقتصاديات المنظمة؛
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل؛
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى² :

أن هذا التطبيق تحتمه الضرورة حيث أن هناك العديد من الظواهر التي تؤكد للإدارة تبني، أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتتخلص هذه الظواهر في:

¹ رافدة عمر الحريري، سعد زند دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، 2010 صص 26-27 .

² عبد الحميد قطوش، الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي 2009-2008، ص 28.

- انخفاض الجودة وزيادة الوقت المقرر للعمليات؛
- زيادة عمليات المراقبة اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لتلك المنشأة؛
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين وزيادة عدد شكاوي العملاء؛
- زيادة عدد الاجتماعات.

ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق لإدارة الجودة الشاملة من مزايا مثل تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير، متابعة وتفادي عمليات مقاومة التغيير؛ دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية تحسين الجودة، ولقد تفهمت الإدارة معظم المؤسسات وأهمية إدارة الجودة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمؤسسة حتى تستطيع أن تحصل على مركز منافس أفضل.

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ ووظائف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة كل حسب تصنيفه و

المبادئ المتفق عليها هي:

1. التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة النابض لبقائها في عالم الأعمال إذا استخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً، يكون مشتقاً من التخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن¹.

2. إسناد الإدارة العليا: إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ توضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة².

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ص 197.

² المرجع السابق.

3. التركيز على المستهلك:

أي شخص أو وحدة تنظيمية تقوم بأداء مهمة له فهو مستهلك ، وبالمثل أي شخص في المنظمة يؤدي مهمة لغيره فهو موردو غيره مستهلك. وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

4. التحسين المستمر: هي فلسفة تسمى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد. وهذا يستدعي تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصر الصيانة والإصلاح على الحالات التي يصل البعض فيها إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة إرجاء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف. وهدف عملية التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه¹.

5. التدريب والتعليم: في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتها التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار. وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب برفع من المستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا أو نضمن جودة خالية من العيوب².

6. مشاركة العاملين واندماجهم: مشاركة الأفراد والعاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة بحيث تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمنظمة. والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة³.

7. أسلوب العملية:

إن تحقيق الكفاءة المطلوبة يأتي من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المنظمة ومواردها على أساس نموذج العملية، ولتطبيق ذلك فإن الأمر يستدعي اعتماد الإجراءات التالية⁴:

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص 369.

² يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص 201.

³ عبد الستار العلى تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، ص 39.

⁴ إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة، iso9000-2008، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 16.

- تحديد العمليات إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها، ومن ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها، علاوة على تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها؛
 - تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها؛
 - تقسيم نتائج العمليات وتأثيرها في الزبائن والموردين والمنظمة؛
 - تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين لكل عملية من هذه العمليات؛
 - أخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب قياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات.
- ثانياً: وظائف إدارة الجودة الشاملة:**

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً أساسياً في ترصين فاعلية وكفاءة الأداء الهادف للمؤسسات الاقتصادية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية، ومن الجدير بالذكر أن البناءات الفكرية والفلسفية التي تركز عليها تجعل من السهولة بمكان أن تسعى المؤسسات المختلفة لاعتماد هذه البناءات الإدارية والتنظيمية من أجل النهوض بتلك المؤسسات ويمكن إيراد أهم الوظائف المختلفة التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة بما يلي: ¹

- تعتبر الجودة سلاح مناسب في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة للمؤسسات من خلال ضمان الاستقرار والاستمرار في نشاطها لأعمال الجارية؛

- تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:
 - أ. تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء؛
 - ب. نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة؛
 - ج. تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها؛
 - د. زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة في تطوير المنتجات، وكذلك الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية؛
- الاستخدام الأمثل لأبعاد التدريب والتطوير، وترصين سبل الاستفادة من النزعة الجماعية في العمل وتكريس الأبعاد الهادفة في استثمارها بشكل فعال؛
- اعتماد المعايير القياسية، سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية (الوطنية)، أو المعايير القياسية العالمية ISO كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعليته والاهتمام بشكل أساسي بالوصول إلى مستويات عالية من الجودة سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة أو الأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام لتلك المواصفات أو المقاييس المراد إنجازها لكي تنسجم مع متطلبات الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين؛

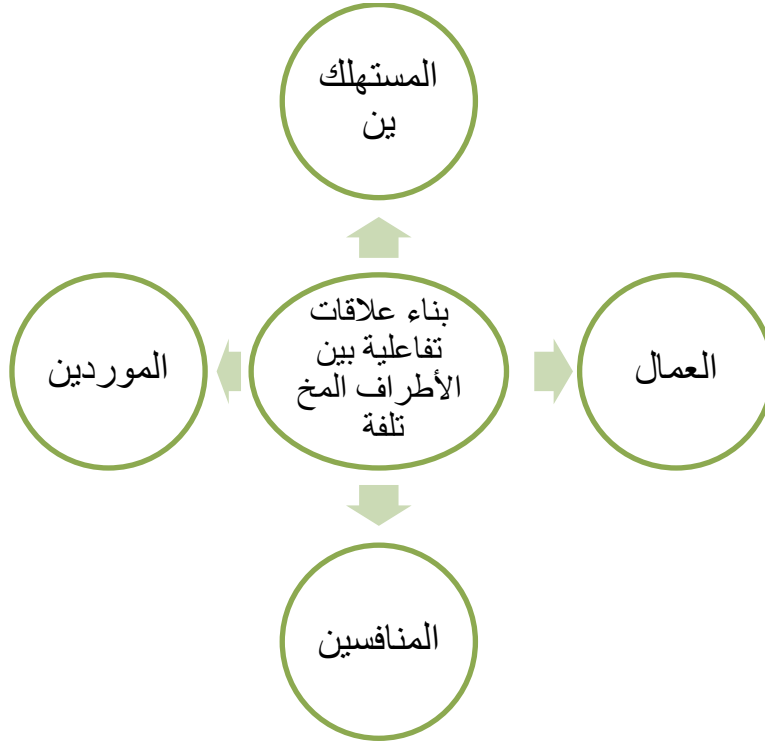
¹ عبد الحميد قطوش، مرجع سابق، ص 33-34.

- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج، حيث أن متابعة الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية) العلاجية في الأداء والتي غالبا ما تكون كلفتها أكبر بكثير من التكاليف الوقائية، حيث أن متابعة الأداء وتشخيص الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية تعتبر من أكثر الوسائل الايجابية في ترصين دور إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها؛

- استخدام الوسائل الإحصائية وبشكل خاص وبشكل خاص خرائط المراقبة ومخططات السبب. النتيجة وكذلك تحليل بارنو، وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات الاقتصادية بشكل هادف.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق أهدافها والوظائف الأساسية لها إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الأطراف الرئيسية في العمليات الإنتاجية والخدمية، كما يمكن القول بأن الوظائف التي تناط بإدارة الجودة الشاملة هي خلق العلاقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن إقامة العلاقات التبادلية بين هذه الأطراف من شأنها أن تحقق للمؤسسة المعنية الدور الفاعل في تطوير وتحسين الجودة لمنتجاتها وخدماتها على حد سواء والشكل التالي يبين ذلك بوضوح.

الشكل رقم (1-2): العلاقة التفاعلية بين أطراف الجودة



المصدر: خضير كاسم حمود، مرجع سابق، ص 38.
 من خلال الشكل يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد المتعاملين مع المنظمة من منافسين مستهلكين موردين وعمال ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين داخل المؤسسة فقط، بحيث أنها تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير .

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها :

تمر عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، لكن قبل التطرق للمراحل يجب معرفة أولاً متطلبات تطبيقها.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

1. دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة. فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما

أنها تدلل كافة الصعاب والعقبات. ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.¹

2. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين الأفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات المختلفة. إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل الثقافة المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا على الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.²

3. تعميق فكرة العميل يدير المنظمة: فالاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبى وتفوق توقعاتهم. وهذا بدوره يتطلب مسح وقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، كما يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم.³

4. التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق الأسلوب الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.⁴

5. تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية المباشرة أو ممن يؤديها، فعلا العمل المراد تطويره والذي يتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.⁵

¹ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة نايف، 2005، ص ص 47-48.

² جبر بن حمود بن جبر النعيمي، المرجع السابق، ص 48.

³ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، المرجع السابق، ص 49.

⁵ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

6. الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة¹.

7. فعالية نظام الاتصال: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصال قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسهم².

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن إيجازها في المراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد: تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحتوي على مجموعة من الخطوات وهي³:

أ. **قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقوم المؤسسة باتخاذ قرار رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهنا يتوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات ايجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛

ب. **تدريب المسيرين على إدارة الجودة الشاملة:** سواء داخل أو خارج المؤسسة، تحديد أهداف ورسم سياسات المؤسسة؛

ج. **الخطاب الافتتاحي:** وفي هذا الصدد يجب أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث، وأن يتكلم في صلب موضوع إدارة الجودة الشاملة.

2. مرحلة التحضير: في هذه المرحلة تتم عملية التخطيط لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال⁴:

أ. **اختيار أعضاء لجنة الجودة:** والتي تضم مدير المؤسسة وممثلين على مستوى عالي، تتولى هذه اللجنة توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية؛

¹ علي بن عبد الله المهيب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف، الرياض، 2007، ص: 207.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 207.

³ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 216.

⁴ كمال قاسي، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة وقلعة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و9 مارس 2005،

- ب. اختيار مستشار للجودة: غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون متمتعا بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة؛
- ج. اختيار استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية: والتي من أهمها إستراتيجية التميز وإستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية:
- إستراتيجية التميز:
- إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية والأيزو

3. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة. وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة. وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة و العمليات في المنظمة.

ولابد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل بارنو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة.¹

4. مرحلة الرقابة و التقويم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية و المتابعة الدقيقة أولا بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

وحتى يكون نظام الرقابة فعالا، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

وتتطلب عملية الرقابة والتقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.²

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص 03.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 217.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

قبل تناول موضوع المقارنة بين معايير الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، نتطرق في البداية إلى أدوات إدارة الجودة الشاملة ومزايا ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة:

هناك اتفاق شبه تام بين الكتاب على أن أدوات إدارة الجودة الشاملة الشائعة والتي تسهم في تعزيز جهود تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة عددها سبعة وهي:

أولاً: جمع البيانات وتحليلها

تعد البيانات واحدة من العناصر الأساسية المطلوبة توفرها في المجالات العملية كافة ومنها المجال الصناعي إذ أنها تعطي تطوراً عن الوقائع وانطلاقاً من هذا التصور يمكن تحديد مدى التطابق والاختلاف في خواص العينة المطلوبة مع الحالة الحقيقية القائمة كما تبيننا منها في تحديد نوعية القرارات المتخذة وإرساء أسس عمليات التقييم اللازمة و تعد عملية جمع البيانات مسلك مهم في مجال تحليل المشاكل إذ أن الحقائق التي يمكن التعرف عليها من خلال هذه العملية تعد أشبه بالوقود المحرك حل المشاكل الخاصة بالجودة.¹

ثانياً: المدرجات التكرارية

تعتمد المنظمات الصناعية أنواع مختلفة من البيانات عن الإنتاج أو الغيابات أو الخواص الميكانيكية وترتب بشكل تقارير يومية وأشكال بيانية أو لوحات تضبط تعطي دلالات محددة عن المواصفات كالأبعاد أو الأوزان وعن مقدار التشتت في العملية الإنتاجية وتتخذ بموجبها الإجراءات اللازمة بخصوص تسلم أو شحن دفعة معينة من المنتجات أو الحكم على العملية المستخدمة في تصنيع دفعة منتجات تعرف المركبات التكرارية بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية ووسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا. وتعكس هذه المدرجات التكرارية ملخصاً للنتائج التي تم قياسها خلال أيام العمل وتحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس مثل الوزن، الطول ودرجة الحرارة²...

ويساعد المدرج التكراري على الأتي:

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 543.

² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص 495.

- اتخاذ القرارات حول كيفية تركيز الجهود غرض تحسين الجودة؛
- الإطلاع على سلوك العملية الإنتاجية و تتبعها؛
- عرض منحى التغيير و الاختلافات للبيانات.

ثالثاً: مخطط السبب والنتيجة

يعتبر مخطط السبب والنتيجة أو كما يسميه البعض عظم السمكة أو مخطط إشكاوا نسبة إلى اسم عائلة الشخص الذي ابتكره، من أهم أدوات تحليل أسباب المشكلات الرئيسية والثانوية وربطها مع بعضها ويستعمل المخطط فيما يلي:¹

1. تحديد وترتيب الأسباب الكامنة لمشكلة ما: مثل تحديد أسباب ازدياد الحالات الغير مطابقة لمنتج معين في المناوبة المسائية في مصنع ما؛

2. تلخيص الأسباب إلى أسباب رئيسية هي: العاملون، المعدات الإجراءات المواد، البيئة والسياسات، وتختلف هذه الأسباب الرئيسية من مشكلة إلى أخرى كما تختلف من بيئة الصناعة إلى بيئة الخدمات. كما يتم تجزئة كل سبب رئيسي إلى أسباب فرعية.

رابعاً: تحليل باريتو

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أولوية المشكلات الواجب حلها، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، أي تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة التركيب موارد تحسين الجودة المحدودة عليها. ويركز هذا التحليل على فائدة أساسية مفادها أن 80 من المشكلات ترجع إلى 20 من الأسباب، ويهدف هذا الأسلوب إلى إظهار الأسباب الأكثر تكراراً الأجل لفت الإدارة إليها². ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً.

ويمكن رسم تحليل باريتو من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تصنيف أسباب حدوث المشكلة؛
- حساب الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات أسباب حدوث المشكلة ؛
- حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب ؛
- ترتيب الأسباب وفقاً للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية، تمثل النسب المئوية السابقة في معلم متعامد حيث يمثل المحور الأفقي (x) الأسباب، والمحور الرئيسي (y) النسب المئوية للأخطاء.

خامساً: قائمة الفحص

قائمة الفحص يمكن أن تصمم بأي صيغة من خلالها تسجيل البيانات في كثير من الحالات يتم التسجيل بحيث يكون من السهل التعرف على النماذج عندما يتم أخذ البيانات منها. تساعد قائمة الفحص المحللين على إيجاد الحقائق أو النماذج التي يمكن أن تساعد في

¹محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 15.

²ميلود الربيعي، مرجع سابق، ص 25.

تحليل النتائج. و ربما يكون مثال ذلك رسماً يبين عدد المناطق التي تظهر فيها العيوب أو قائمة فحص تبين نوع الشكاوي التي يقدمها الزبائن¹.

سادساً: مخططات التبعر

تبين مخططات التبعر العلاقة بين مقياسين مثلاً العلاقة الإيجابية بين طول الخدمة وعدد العثرات التي يقوم بها المصلح الاستبدال الأجزاء الصغيرة. مثال آخر هو عن علاقة بين الإنتاجية ومعدلات التبعر. إذا كانت الفقرتين مرتبطتين بشدة، فإن نقاط البيانات ستشكل شريط محكم. وإذا ظهرت نتائج تشير إلى نماذج عشوائية فهذا يعني ضعف أو عدم ارتباط الفقرات المعتمدة، ويوفر لنا مخطط التبعر فرصة لرؤية مجموعة من البيانات بأبعاد متعدد كي نحدد اتجاهات تؤشر أفضل مناطق التشغيل مع توضيح العلاقات السبب الأثر².

سابعاً: خرائط المراقبة:

ويتم إعداد خرائط المراقبة على هيئة رسومات بيانية تعبر عن بيانات معينة خلال فترة زمنية محددة، بحيث يمكن مقارنة البيانات الجديدة بسرعة مع الأداء في الماضي، فالحدود العليا والحدود الدنيا يمكن أن تعبر عن الحرارة، الضغط، الوزن، السمك... الخ . يتم أخذ عينات من كل عملية ويؤشر المعدل لهذه العينات على الخارطة التي تكون بحدود معينة وعندما يكون معدل العينات داخل المجال الحد الأدنى - الحد الأعلى تبقى العملية مستقرة³.

يتطلب استعمال خرائط المراقبة إتباع الخطوات التالية:

- يتم اختيار عينة من خط الإنتاج على فترات زمنية مختلفة؛
- يتم القيام بعملية القياس للمتغير الأساسي، وليكن الوزن مثلاً و سوف يؤدي ذلك إلى توافر البيانات عن المتغير لكل المفردات؛
- يتم حساب المتوسط الحسابي لقيمة هذه المفردات لكل عينة و بذلك يكون لدينا عدة متوسطات التي يتم اختبارها على فترات؛
- يتم وضع المتوسط كل عينة على خريطة المراقبة.

المطلب الثاني: مزايا ومعوقات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من المزايا العديدة التي تحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة إلا أنها لا تخلوا من الصعوبات عند تطبيقها وفيما يلي عرض لأهم مزايا و ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ المرجع السابق، ص 26.

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 216.

³ محمد بن ثابت، مرجع سابق، ص ص 69-71.

- حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمنظمات التي طبقتها، و يمكن إجمال هذه المزايا بالآتي:¹
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما إن تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف ؛
 - يمثل تطبيقها سلسلة الفعاليات المتتابعة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
 - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي يستلزم تعبئة جهود الجميع، ومن خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي)، فهي نقطة البداية الموفقة وهذا يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد مستلزمات تطبيق الفلسفة؛
 - التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛
 - زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
 - زيادة الكفاءة من خلال تقليل الهدر والضياع في المخزون وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين) .

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- لا تخلو هذه الفلسفة من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي:²
- جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاج شافي لمشاكل المنظمة؛
 - عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامات بإدارة الجودة الشاملة؛
 - عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بان فلسفة إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل؛
 - التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم؛
 - تشكيل فرق عمل كثير، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها؛
 - يبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة؛
 - ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 212.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، محاضرات منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005 ، ص 45.

المطلب الثالث: مفهوم ISO9000 ، فوائده والفرق بينه وبين إدارة الجودة الشاملة

سنتناول من خلال هذا العرض مفهوم الإيزو9000 وانقساماته، أهمية تطبيقه و مراحل الحصول عليه.

أولاً: مفهوم ISO9000 وأهدافه:

1. مفهوم ISO9000 :

كان أول اعتماد للمعايير بأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم الإعلان عن هذه المعايير في فرنسا من قبل المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR* وهذا يعتبر المعيار الذي أصدر سنة 1971 من طرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير ANSI** الذي أسس سنة 1918م تحت اسم خصائص المتطلبات العامة لبرنامج الجودة، أول معيار وضع ليتم إصدار معايير أخرى بعد ذلك في كل من بريطانيا وألمانيا وفرنسا وتعتبر أهم منظمة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها معايير الـ ISO.

يرى البعض أن الكلمة يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية ISOS، والتي تعني: التساوي، وتستخدم كلمة ISO كجزء متقدم لعدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم التساوي. ولكن الأكيد أن مصطلح ISO مركب من الأحرف الأولى لسم المنظمة العالمية للمواصفات والتي تم تأسيسها عام 1946 ويقع مقرها في جنيف بسويسرا.¹

2. أهداف ISO9000 :

وتهدف هذه المنظمة إلى:²

- تطوير مجموعة من المقاييس في المجالات الصناعية، التجارة والاتصالات..؛
- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي؛
- تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا، الاقتصاد؛
- وتغطي أنشطة المنظمة العالمية للمواصفات كافة المواصفات الفنية في الحقول الإنتاجية والخدمية باستثناء المواصفة الكهربائية والإلكترونية والهندسية إذ تختص بها اللجنة الدولية للالكترونيات التقنية.

ثانياً: فوائد تطبيق سلسلة الإيزو ISO9000

* Association Française Denormalisation

** American National Standards Institute.

¹ حلبي وهيبه، وآخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، أيام 7-8 أيار، 2007، ص 15.

² خضير كاضم حمود، ص ص 174-175 .

- يمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو 9000 لكل من الشركة والمستهلك كما يلي¹:
- يقلل عدد مرات إجراء الفحص المنتج، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه؛
 - استخدام موارد أولية مطابقة للمواصفات؛
 - يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية؛
 - يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك؛
 - يحقق المستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم الشركة للاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين؛
 - يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه ولتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج؛
 - يساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين المجهزين والسلع البديلة؛
 - وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك أكبر للجودة.

ثالثاً: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

يوجد خلط واضح بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم ال ISO9000 حيث يعتقد الكثير أنهما يعنيان نفس الشيء على الرغم من تباعد المسافة بينهما من حيث المعنى والمضمون والمقصود بحصول المؤسسة على إحدى شهادات سلسلة الإيزو 9000 لا يعني أن ما تقدمه من خدمات تتسم بالجودة المطلوبة، وأنها أصبحت ترقى إلى درجة العالمية ونُدًا للخدمات المقدمة من المؤسسات المنافسة لها، حيث أن الشهادات لا تتعلق بجودة الخدمات المقدمة ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية المجالات بعينها داخل المؤسسة فهي تزكي النظام الذي حصل على تلك الشهادة من حيث سلامته وسلامة أجزائه وصحة إجراءاته، ولا يعقل أن يتم تحسين جودة الخدمات في ظل وجود قصور في نظام التصميم والنظم الفنية الأخرى ذات العلاقة بالجودة .

فالمؤسسات اكبر من مجرد كونها نظاما فنية فهي تضم أيضا نظاما اجتماعية وإدارية تتعلق بالقوى العامة والطريقة التي يتصرفون بها والكيفية التي يتفاعلون بها مع

¹ نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص 159

بعضهم البعض في مجموعات العمل حيث أنها تتعلق بالاتجاهات والطموحات ودوافع الأفراد في موقع العمل.
يتضح أوجه الاختلاف ما بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في الجدول التالي:

جدول رقم (12-1): مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	الأيزو 9000
إدارة الجودة من منظور شامل	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثوقة
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	يمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل
يهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية بالتحديث المستمر وفق للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجد
تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.
تشمل كافة القطاعات والإدارات الأقسام و فرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات والأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام و فرق العمل	المسؤولية إدارة مراقبة الجودة.

المصدر: نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص 161.

- من خلال ما سبق نخلص أنهما إذن متكاملان وليسا بديلان أو متعارضان:
- فيمكن الحصول على الأيزو بدون إدارة الجودة الشاملة؛
 - ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو؛
 - أو يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل الحصول على الأيزو؛
- ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان .

خلاصة :

لقد أدركت المؤسسات الحالية ضرورة انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره السبيل الوحيد للتميز في إطار محيط تنافسي شديد، من خلال تقديم منتج أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات، فلم يعد السعر أساس قرار الشراء، بل أصبحت الجودة أهم معيار للتفاضل بين المنتجات، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة و هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تدنية التكاليف، إرضاء حاجات الزبائن الضمنية وغير الضمنية من حيث السعر، الجودة، الأمان، أجال التسليم... الخ .

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافة الأفراد حتى يتبنوا تلك المبادئ الجديدة، ولا يتسنى ذلك إلا بالتزام القيادة العليا بنشر ثقافة الجودة و تهيئة المناخ الملائم للتطبيق، بالإضافة إلى ضرورة توفر نظام معلومات سليم يمد المؤسسة بكل المعلومات الضرورية اللازمة لتحسين أدائها.

وعلى غرار اليابان - صاحب مدخل إدارة الجودة الشاملة - طورت دول العالم أنظمة التسيير الجودة منها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) التي وضعت جملة من المقاييس يسمح تطبيقها بترقية مستوى الجودة.

ولقد خضعت هذه المقاييس التعديلات مستمرة نتج عنها طبعات عديدة أشهرها طبعة 2000 التي عرفت رواجاً كبيراً في عالم المؤسسات، والتي اقتربت في مضمونها من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبح الحصول على شهادة الإيزو 9000 طبعة 2000 بمثابة خطوة جد متقدمة نحو تطبيق إدارة الجودة.

الفصل الثاني

الدراسات
تطبيقية

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصلين الأول والثاني الإطار النظري للقيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية بعد توزيعنا للاستبيان على عينة من الموظفين في شركة ENTP وجمع البيانات وتحليلها باستخدام Spss من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ENTP**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية****المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة****المبحث الأول: تقديم مؤسسة ENTP**

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة محل الدراسة ومهامها من خلال ما

يلي:

المطلب الأول: بذة تاريخية عن مؤسسة ENTP

هي المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار المولودة من الأم سوناطراك، أنشأت بمرسوم تنفيذي 171/18 بتاريخ 1981/08/01.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة الاوم سوناطراك، لتصبح جاهزة للإنتاج في اول جانفي سنة 1983، بعد صدور قانون اصلاح المؤسسات الوطنية، أصبحت هذه الأخيرة شركة ذات اسهم EPE.SPA والمساهمون فيها الشركة الام سوناطراك والشركة القابضة العمومية للإنجازات ومواد البناء، وذلك الى غاية جويلية 2001 اين عوضت مساهمتها الى SPG الشركة العامة البترولية، وتنشط براس مال يقدر ب: 2.400.000.000 دج.

المطلب الثاني: تعريف مختصر للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

أولاً: التسمية:

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

ثانياً: الطبيعة القانونية:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 81-171.

ثالثاً: رأس المال الإجمالي: 14 800 000 000 دج.

رابعاً: عدد العمال:

7002 منهم 302 نساء.

خامساً: المقر الاجتماعي:

ENTP BP206 207 المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية

ورقلة .

المطلب الثالث: مهام مؤسسة ENTP

تتعدد نشاطات المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نذكر أهمها:

أولاً: النشاطات الأساسية :

- حفر الآبار؛
- صيانة الآبار.

ثانياً: النشاطات التكميلية:

- نشاطات النقل؛
- نشاطات الفندقة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وأخيراً التأكد من الإعتدلية وصدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مصادر جمع البيانات

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة " اثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود

ولاية ورقلة" لجأ الطالب إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، والمتغير التابع: الثقة التنظيمية.

2. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالب إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة؛
2. **الحدود البشرية:** موظفي مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة؛
3. **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، إدارة الجودة الشاملة).
4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 33 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانة تم استرجاع 31 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانة الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولاً: أداة جمع البيانات:

تم إعداد استبانته صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

1. إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
4. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

5. توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: تضمن الغلاف الخارجي للإستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيراً تقديم كلمة شكر للمستجيبين.

الجزء الثاني: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية.

الجزء الثالث: يناقش أثر القيادة التحويلية على إدارة الجودة الشاملة، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل: القيادة التحويلية ويعتبر بمثابة متغير تفسيري يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وتعكسه أربعة أبعاد هي على النحو الآتي:

- التأثير المثالي وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- الحفز الإلهامي: تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- الحفز الفكري: تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- الإعتبارات الفردية: تم قياسها بواسطة (04) عبارات.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ويعتبر بمثابة نتجية أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، ويعكسه بعدين هما على النحو الآتي:

- إلتزام ودعم الإدارة العليا: وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- التحسين والتطوير المستمر: تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- التركيز على الزبون: وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- مشاركة العاملين: تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق: تم قياسها بواسطة (04) عبارات.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1

إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب .

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالب باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الجودة الشاملة؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، إدارة الجودة الشاملة) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لا بد من التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولاً: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبة باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلا بد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2-2): اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقيق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S)			البيان	
مستوى الدلالة P	درجة الحرية df	القيمة الإحصائية K-S		
0.186	31	0.090	التأثير المثالي	البعد الأول
0.054	31	0.155	الحفز الإلهامي	البعد الثاني
0.099	31	0.144	الحفز الفكري	البعد الثالث
0.123	31	0.104	الإعتبرارات الفردية	البعد الرابع
0.200	31	0.075	الدرجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية	
0.128	31	0.128	إلتزام ودعم الإدارة العليا	البعد الأول
0.153	31	0.89	التحسين والتطوير المستمر	البعد الثاني
0.094	31	0.136	التركيز على الزبون	البعد الثالث
0.109	31	0.113	مشاركة العاملين	البعد الرابع
0.122	31	0.102	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	البعد الخامس
0.140	31	0.132	إتخاذ القرارات على أساس الحقائق	البعد السادس
0.057	31	0.179	الدرجة الكلية لمتغير إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (2-2) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده كانت غير دالة إحصائياً ($P > 0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشراً لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانياً: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمد الطالب على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. الصدق الظاهري: يشير الصدق الظاهري إلى أي مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الطالب بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة ورقلة بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير القيادة التحويلية

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (2-3)

الجدول رقم: (2-3) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد القيادة التحويلية	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
القيادة التحويلية	X1	القيادة الإدارية في المؤسسة تنسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية	0.483** *	6000.
	X2	القيادة الإدارية في المؤسسة تحظى بتقدير واحترام الموظفين	7020. ***	<0.001

<0.001	7080. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها	X3	الحفز الإلهامي
<0.001	7380. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل	X4	
0.001	5790. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على استشارة روح التحدي بين العاملين	X5	
<0.001	7270. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين	X6	
0.001<	6470. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف	X7	
0.001<	7390. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	X8	
0.001<	8830. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تبحث دائما عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل	9X	
0.001<	9180. ***	القيادة الإدارية في المؤسسة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات	X10	
0.002	**8470.	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية	X11	الحفز الفكري
0.001<	0.755** *	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تعزيز إدراك الموظفين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	X12	
0.015	0.433*	القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بمشاعر الموظفين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح	X13	الاعتبارات الفردية
<0.001	0.738***	القيادة الإدارية في المؤسسة تستمع إلى الموظفين وتهتم باحتياجاتهم	X14	
0.011	0.450*	القيادة الإدارية تعتمد على الإتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين	X15	
<0.001	0.629***	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تدريب	X16	

		وتنمية قدرات الموظفين		
مستوى الدلالة الإحصائية: $***: P < 0.001$ $** : P < 0.01$ $*: P < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (2-3) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائياً حيث تراوحت من ($SP = 0.433, P = 0.015$) للعبارة (X13) التي تعكس بعد الإعتبارات الفردية إلى ($SP = 0.918, P < 0.001$) للعبارة (X10) التي تعكس بعد الحفز الفكري مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (القيادة التحويلية)، وبالتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- الإتساق الداخلي لعبارة أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (2-4)

الجدول رقم: (2-4) معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

مستوى الدلالة P	معامل الارتباط SP	العبارة	رمز العبارة	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
<0.001	0.633** *	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الجودة واتخاذها شعاراً في إدارة مشاريعها	Y1	التزام ودعم الإدارة العليا
0.048	0.348*	السهر على تطبيق خطة خاصة بدعم الجودة في إنجاز المشاريع	Y2	
<0.001	0.605** *	توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها	Y3	
<0.001	0.634** *	توفير كافة الموارد اللازمة مادية، بشرية ومالية (من أجل التطوير المستمر في أنظمتها	Y4	
<0.001	0.729** *	يعد التحسين والتطوير المستمر مطلب لا يتجزأ من متطلبات الجودة في إنجاز المشاريع	Y5	التحسين والتطوير المستمر
0.004	0.501**	يلتزم العمال بعمليات التحسين والتطوير المستمر في إنجاز المشاريع	Y6	
0.001	0.550**	يتم التواصل بين مختلف المصالح في المؤسسة عند	Y7	

		القيام بتطوير وتحسين إنجاز المشاريع		
0.002	0.537**	يعتبر التحسين المستمر مسؤولية جميع من في المؤسسة من اجل تحقيق الجودة في الانجاز	Y8	التكيز على الزبون
0.004	0.502**	القيام بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الزبائن	Y9	
0.005	0.491**	الاستعانة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من الزبائن لتحسين جودة انجاز المشاريع	Y10	
<0.001	0.738***	العمل على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من إنجازات مقدمة	Y11	
0.002	0.539**	الحرص على تلبية رغبات واحتياجات أكبر قدر ممكن من الزبائن	Y12	
<0.001	0.663***	تتميز العلاقة بين الموظفين والإدارة بالثقة المتبادلة	Y13	
<0.001	0.871***	تشجيع الموظفين على العمل الجماعي في إنجاز المشاريع	Y14	
<0.001	0.845***	التشاور مع الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع في مختلف المراحل	Y15	
<0.001	0.683***	الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة في الانجاز وعن النتائج المتحققة منه	Y16	
<0.001	0.685***	قلة وقوع العاملين في أخطاء ساهم في تحسين جودة إنجاز المشاريع	Y17	
<0.001	0.758**	إعتبار الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية الرقابية	Y18	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
0.002	0.545***	إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنجاز ومراقبة الانحرافات بأنواعها	Y19	
<0.001	0.627***	استخدم عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة في الإنجاز	Y20	
<0.001	0.686***	العمل على توفير كل المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة	Y21	
<0.001	0.680***	توفر نظام معلومات يعتمد على الحقائق الواقعية المتعلقة بالمشاريع	Y22	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
<0.001	0.614***	عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على تحليل جيد للمعلومات الحديثة	Y23	

0.002	0.535**	وضع برامج تدريبية بناء على أسس علمية واضحة تدعم تحقيق الجودة في المشاريع	Y24	
مستوى الدلالة الإحصائية: *: $P < 0.05$ **: $P < 0.01$ ***: $P < 0.001$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (2-4) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائياً حيث تراوحت من ($SP = 0.348, P = 0.048$) للعبارة (Y2) التي تعكس بعد التزام ودعم الإدارة العليا إلى ($SP = 0.871, P < 0.001$) للعبارة (Y14) التي تعكس بعد مشاركة العاملين مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (إدارة الجودة الشاملة)، وبالتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (2-5) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الدرجة الكلية للإستبيان		البيان	
مستوى الدلالة P	معامل الارتباط SP		
0.032	0.391*	التأثير المثالي	البعد الأول
<0.001	0.709***	الحفز الإلهامي	البعد الثاني
<0.001	0.777***	الحفز الفكري	البعد الثالث
0.010	0.457**	الإعتبرات الفردية	البعد الرابع
<0.001	0.881***	الدرجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية	
0.005	0.494**	إلتزام ودعم الإدارة العليا	البعد الأول
<0.001	0.666***	التحسين والتطوير المستمر	البعد الثاني
<0.001	0.576***	التركيز على الزبون	البعد الثالث
<0.001	0.809***	مشاركة العاملين	البعد الرابع
<0.001	0.824***	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	البعد الخامس
<0.001	0.642***	إتخاذ القرارات على أساس الحقائق	البعد السادس
<0.001	0.905***	الدرجة الكلية لمتغير إدارة الجودة الشاملة	
مستوى الدلالة الإحصائية: *: $P < 0.05$ **: $P < 0.01$ ***: $P < 0.001$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (5-2) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير وأبعاده مع الدرجة الكلية للإستبيان، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين $[SP=0.905; SP=0.391]$ وهي دالة احصائية، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثاً: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضاً بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6-2) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للإستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ α	البيان	
0.728	التأثير المثالي	البعد الأول
0.715	الحفز الإلهامي	البعد الثاني
0.744	الحفز الفكري	البعد الثالث
0.826	الإعتبرات الفردية	البعد الرابع
0.873	الدرجة الكلية لمتغير القيادة التحويلية	
0.750	التزام ودعم الإدارة العليا	البعد الأول
0.739	التحسين والتطوير المستمر	البعد الثاني
0.772	التركيز على الزبون	البعد الثالث
0.804	مشاركة العاملين	البعد الرابع
0.818	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	البعد الخامس
0.747	إتخاذ القرارات على أساس الحقائق	البعد السادس
0.891	الدرجة الكلية لمتغير إدارة الجودة الشاملة	
0.885	الدرجة الكلية للإستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (6-2) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين $(\alpha = 0.891; \alpha = 0.715)$ لمتغيرات الدراسة، كما بلغت $(\alpha = 0.885)$ للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7) ، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، قمنا أولاً وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم أجرينا تحليلاً وصفيًا لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك اختبرنا فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولاً: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

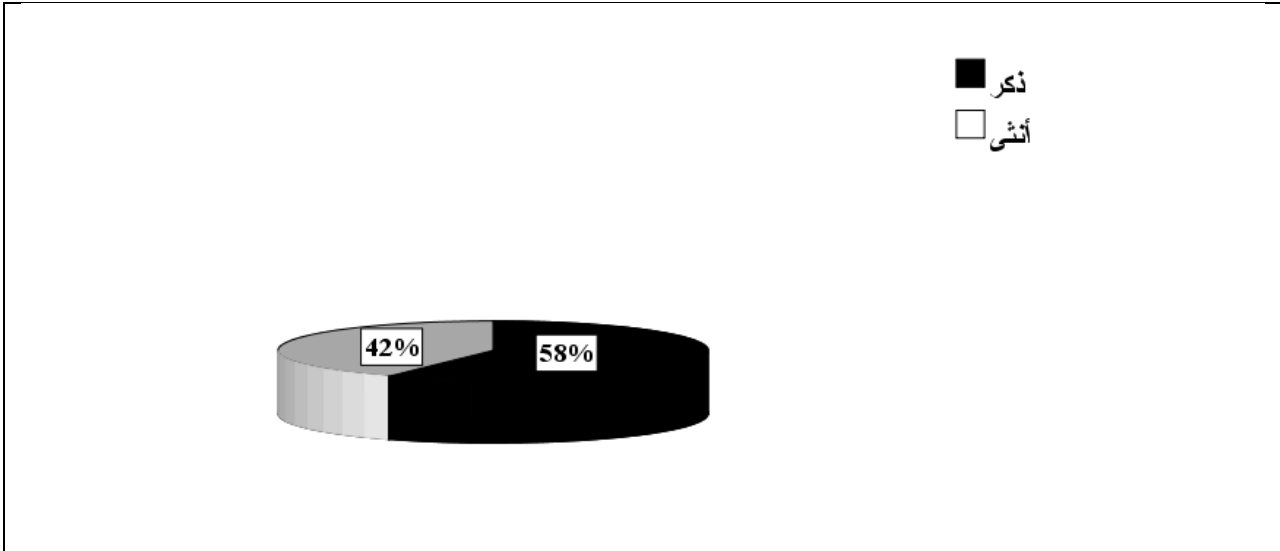
الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	58
	أنثى	13	42
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (7-2): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (58%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (42%)، وهذا يدل على أن هنالك تقارب بين الموظفين الذكور والموظفين الإناث في تمثيل عينة الدراسة داخل مؤسسة ENTP والشكل الموالي يوضح ذلك.

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



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانياً: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

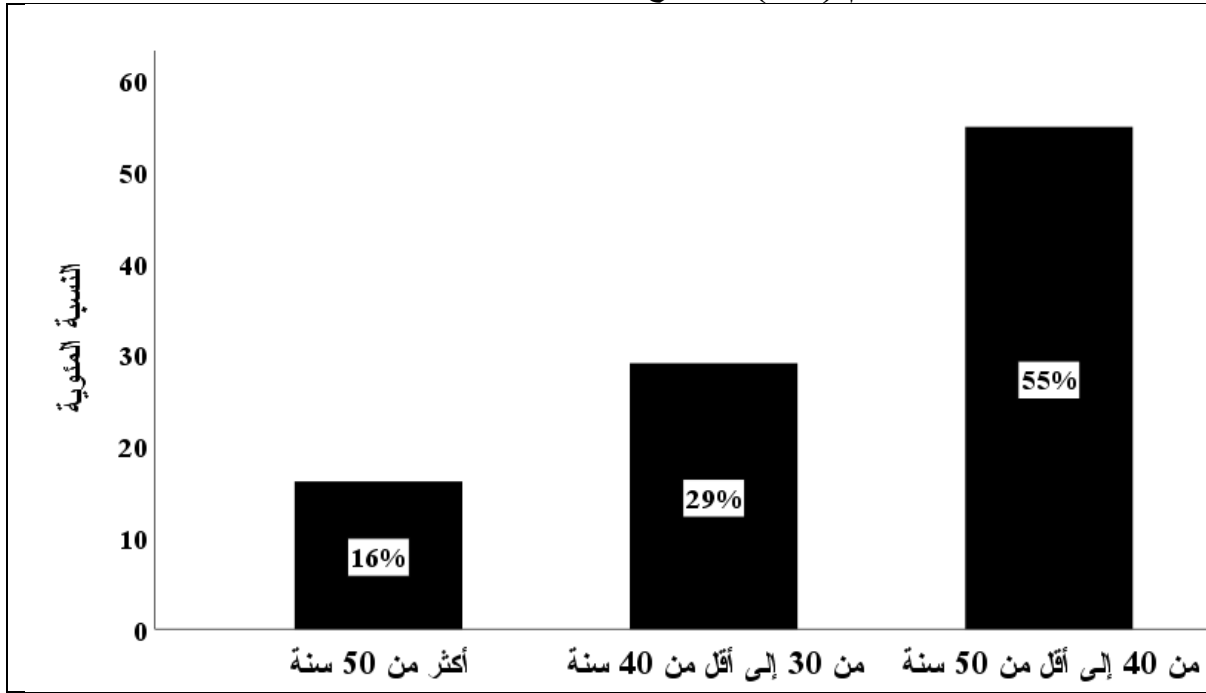
الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار <i>f</i>	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	-	-
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	09	29
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	55
	50 سنة فأكثر	05	16
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم موظفي عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 40 إلى أقل من 50 سنة]، إذ بلغ عددهم (17) موظف وبنسبة مقدارها (55%)، تليها الفئة العمرية [من 30 إلى أقل من 40 سنة]، حيث بلغ عدد الموظفين الذين ينتمون إلى هذه الفئة (09) موظفين وبنسبة بلغت (29%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [50 سنة فأكثر] سوى (05) موظفين وبنسبة مقدارها (16%). هذا وتجدر الإشارة إلى وجود غياب تام للفئة العمرية [أقل من 30 سنة] وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة داخل شركة ENTP هم من الفئات الشبانية التي تتمتع بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

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



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثاً: وصف خصائص العينة من حيث متغير الدرجة العلمية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية:

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

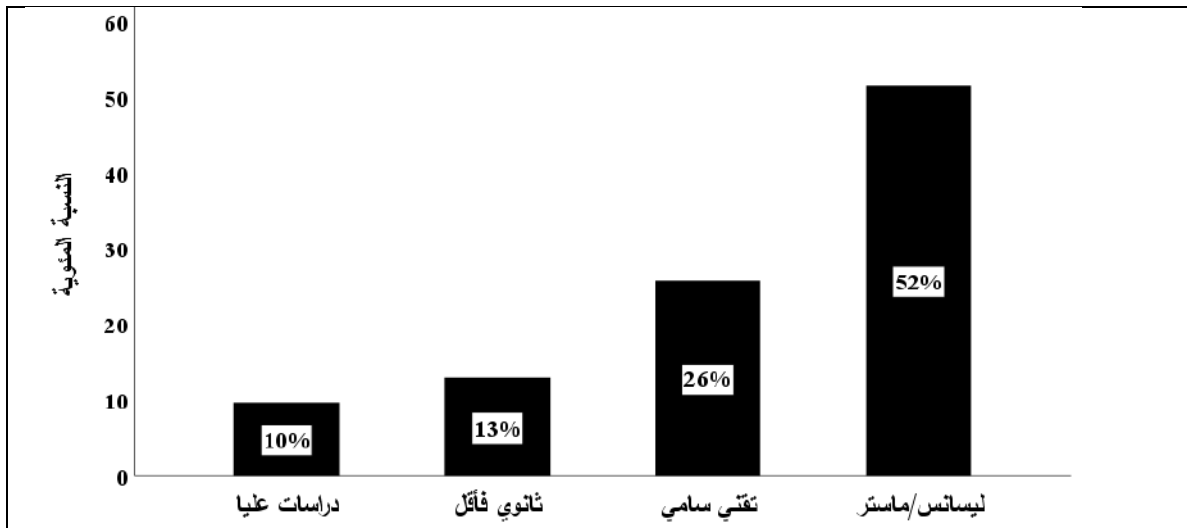
المتغير	الفئات	التكرارات <i>f</i>	النسبة المئوية %
الدرجة العلمية	دراسات عليا	03	10
	ثانوي فأقل	04	13
	تقني سامي	08	26
	ليسانس/ماستر	16	52
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين يحملون شهادة ليسانس والماستر يمثلون المرتبة الأولى في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية

بلغت (52%)، يليهم الموظفين الذين لديهم شهادة تقني سامي بمجموع (08) موظفين وبنسبة بلغت (26%)، ثم الموظفين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل بمجموع (04) موظفين وبنسبة بلغت (13%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين من حملة شهادات الدراسات العليا سوى (03) موظفين وبنسبة بلغت (10%) من إجمالي حجم العينة. وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة ENTP هم من حملة شهادة ليسانس والماستر وشهادة التقني السامي ويرجع السبب من وجهة نظرنا إلى كون هذه الشهادات الأكثر طلبا في سوق العمل الجزائري، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعاً: وصف خصائص العينة من حيث متغير الوضعية الوظيفية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية:

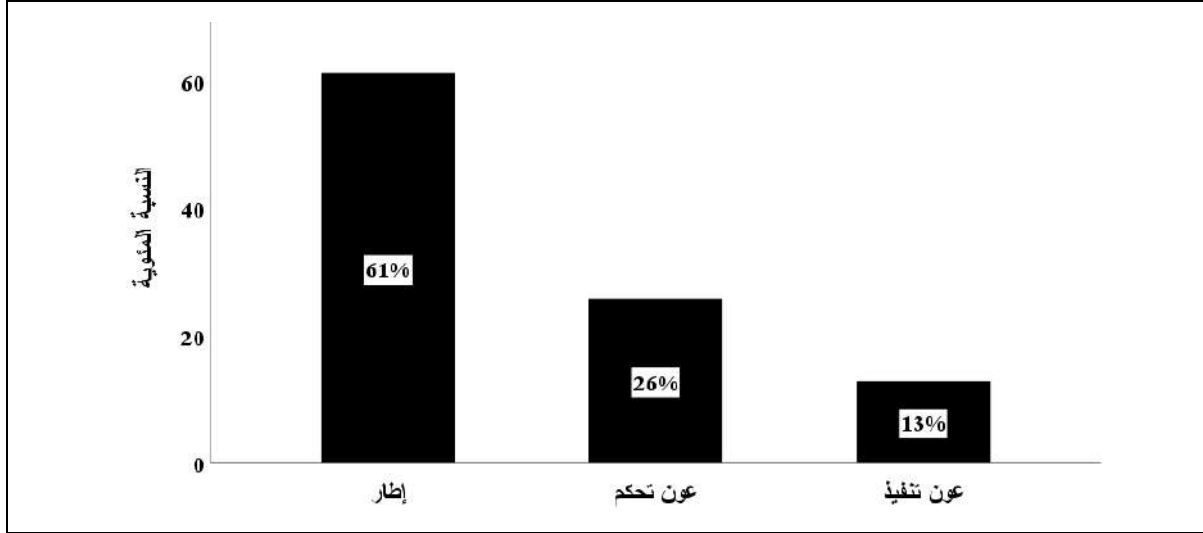
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرارات <i>f</i>	النسبة المئوية %
الوضعية الوظيفية	إطار	19	61
	عون تحكم	08	26
	عون تنفيذ	04	13
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الإطارات يمثلون النسبة الغالبة من إجمالي عينة الدراسة وهذا حسب متغير الوضعية الوظيفية حيث بلغ عددهم (19) موظف ونسبة مئوية بلغت (61%)، يليهم الموظفين الذين ينتمون إلى فئة عون تحكم بمجموع (08) موظفين ونسبة مقدارها (26%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين يمثلون فئة عون تنفيذ سوى (04) موظفين ونسبة مقدارها (13%)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الأقدمية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

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

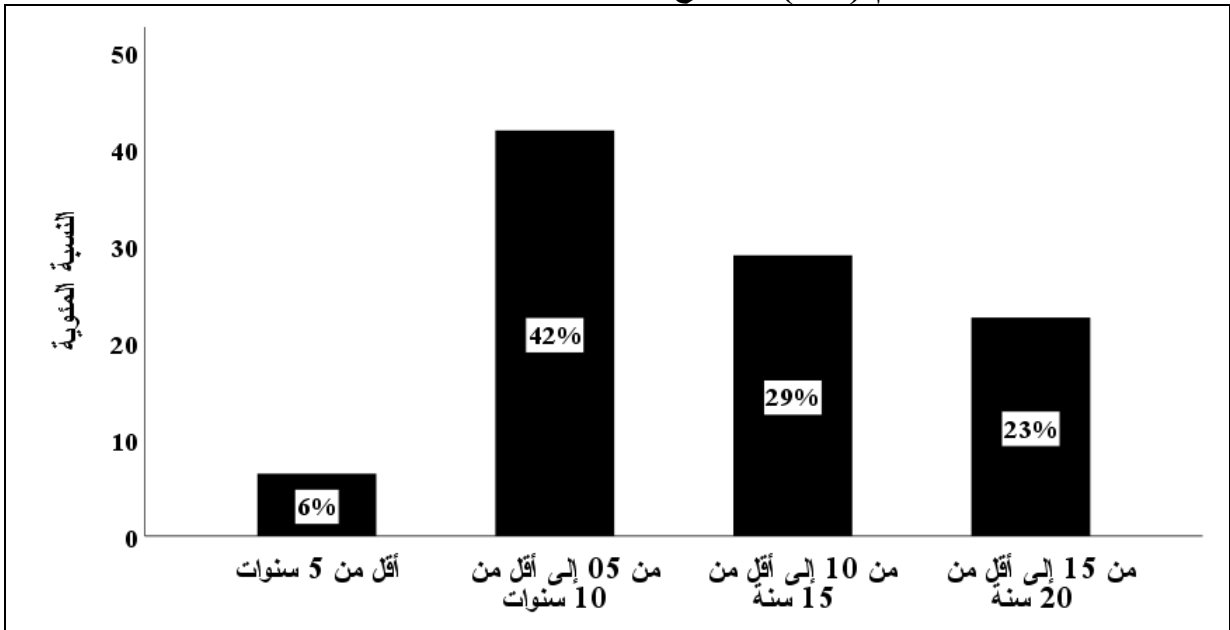
المتغير	الفئات	التكرار <i>f</i>	النسبة المئوية %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	02	06
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	42
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	29
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	07	23
	20 سنة فأكثر	-	-
	المجموع		31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية موظفي عينة الدراسة لديهم سنوات أقدمية [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (13) موظف ونسبة مقدارها

(42%)، يليهم الموظفين الذين لديهم أقدمية مهنية [من 10 إلى أقل من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة بلغت (29%)، ثم الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة [من 15 إلى أقل من 20 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة مقدارها (23%) في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى موظفين اثنين وبنسبة مقدارها (06%) من حجم العينة لكل فئة. هذا ونلاحظ أن هنالك غياب تام للموظفين من الفئة العمرية [20 سنة فأكثر]، وتشير هذه النتائج إلى أن موظفي عينة الدراسة داخل شركة ENTP الذين تم استجوابهم يمتلكون خبرة لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري.

يوضح الجدول رقم (12-3)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير القيادة التحويلية

الجدول رقم (12-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير القيادة التحويلية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري <i>SD</i>	المتوسط الحسابي <i>M</i>	القيادة التحويلية
موافق	0.40	3.84	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12-2) أن المتوسط العام لمتغير القيادة التحويلية جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.84$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.40$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير القيادة التحويلية فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد التأثير المثالي: يوضح الجدول رقم (13-2)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التأثير المثالي.

الجدول رقم (13-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التأثير المثالي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي <i>M</i>	الانحراف المعياري <i>SD</i>	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	القيادة الإدارية في المؤسسة تنسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية	4.10	0.47	02	موافق
X2	القيادة الإدارية في المؤسسة تحظى بتقدير واحترام الموظفين	4.29	0.69	01	موافق بشدة
X3	القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها	3.81	0.79	04	موافق

موافق	03	0.93	4	القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل	X4
موافق	-	0.53	4.04	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لبعده التأثير المثالي جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكرت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=4.04$) وبانحراف معياري قدره ($SD=53.0$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X2) التي نصت على " القيادة الإدارية في المؤسسة تحظى بتقدير واحترام الموظفين." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الكفاءة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=4.29$) وبانحراف معياري قدره ($SD=0.69$) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X1) الخاصة بـ " القيادة الإدارية في المؤسسة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية." بمتوسط حسابي ($M=4.10$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.47$) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X3) المتعلقة بـ " القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ ($M=3.81$) وبانحراف معياري ($SD=0.79$) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافقة بشدة ودرجة الموافقة وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التأثير المثالي داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

3. بعد الحفز الإلهامي: يوضح الجدول رقم (2-14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده الحفز الإلهامي.

الجدول رقم (14-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحفز الإلهامي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X5	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على استشارة روح التحدي بين العاملين	3.55	0.81	03	موافق
X6	القيادة الإدارية في المؤسسة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين	4.10	0.7	01	موافق
X7	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف	3.74	0.89	02	موافق
X8	القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	3.52	0.92	04	موافق
	الدرجة الكلية	3.72	0.57	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14-2) أن المتوسط العام لبعد الحفز الإلهامي جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.72) M وانحراف معياري قدره (0.57) SD يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X6) التي نصت على " القيادة الإدارية في المؤسسة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين." كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد الحفز الإلهامي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.10) M وانحراف معياري قدره (0.7) SD يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X7) الخاصة بـ " القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تقديم أساليب تصف بها أنماط الالتزام بالأهداف." بمتوسط حسابي (3.74) M وانحراف معياري قدره (0.89) SD معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X8) المتعلقة بـ " القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على إنجاز المهام

بروح الفريق والعمل الجماعي." على أدنى متوسط حسابي ($M=3.52$) وبانحراف معياري بلغ ($SD= 0.92$) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحفز الإلهامي داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

III. بعد الحفز الفكري

يوضح الجدول رقم (15-2)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحفز الفكري.

الجدول رقم (15-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحفز الفكري

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X9	القيادة الإدارية في المؤسسة تبحث دائما عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل	3.90	0.90	04	موافق
X10	القيادة الإدارية في المؤسسة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات	4.13	0.76	02	موافق
X11	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية	3.97	0.98	03	موافق
X12	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تعزيز إدراك الموظفين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	4.45	0.50	01	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	4.11	0.68	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15-2) أن المتوسط العام لبعد الحفز الفكري جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=4.11$)

وبانحراف معياري قدره ($SD=68.0$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X12) التي نصت على " القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تعزيز إدراك الموظفين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الحفز الفكري حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=4.45$) وبانحراف معياري قدره ($SD=0.50$) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X10) الخاصة ب " القيادة الإدارية في المؤسسة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات." بمتوسط حسابي ($M=4.13$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.76$) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X9) المتعلقة ب " القيادة الإدارية في المؤسسة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل." على أدنى متوسط حسابي ($M=3.90$) وبانحراف معياري بلغ ($SD= 0.90$) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة. وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحفز الفكري داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

4. بعد الإعتبرات الفردية: يوضح الجدول رقم (16-2)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء الإعتبرات الفردية.

الجدول رقم (16-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء الإعتبرات الفردية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X13	القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بمشاعر الموظفين من حيث التشجيع	3.42	1.20	03	موافق

				والتوجيه والنصح	
موافق	02	0.90	3.71	القيادة الإدارية في المؤسسة تستمع إلى الموظفين وتهتم باحتياجاتهم	X14
محايد	04	0.92	2.87	القيادة الإدارية تعتمد على الإتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين	X15
موافق	01	0.81	3.94	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الموظفين	X16
موافق	-	0.51	3.48	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-16) أن المتوسط العام لبعد الإعتبارات الفردية جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكرت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.94) وبانحراف معياري قدره (SD=0.81) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X16) التي نصت على " القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الموظفين." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الإعتبارات الفردية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.94) وبانحراف معياري قدره (SD=0.81) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X14) الخاصة بـ " القيادة الإدارية في المؤسسة تستمع إلى الموظفين وتهتم باحتياجاتهم." بمتوسط حسابي (M=3.71) وانحراف معياري قدره (SD=0.90) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X15) المتعلقة بـ " القيادة الإدارية تعتمد على الإتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين." على أدنى متوسط حسابي (M=2.87) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.92) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة محايد وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الإعتبارات الفردية داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة.

يوضح الجدول رقم (2-17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير إدارة الجودة الشاملة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري <i>SD</i>	المتوسط الحسابي <i>M</i>	إدارة الجودة الشاملة
موافق	0.57	3.40	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-17) أن المتوسط العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.40$) وبانحراف معياري قدره ($SD=0.57$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا: يوضح الجدول رقم (2-18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد إلتزام ودعم الإدارة العليا.

الجدول رقم (2-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد إلتزام ودعم الإدارة العليا

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي <i>M</i>	الانحراف المعياري <i>SD</i>	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الجودة واتخاذها شعارا في إدارة مشاريعها	3.35	1.05	01	محايد
Y2	السهر على تطبيق خطة خاصة بدعم الجودة في إنجاز المشاريع	3	0.96	04	محايد
Y3	توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها	3.06	0.92	03	محايد
Y4	توفير كافة المورد اللازمة مادية، بشرية	3.29	0.86	02	محايد

				ومالية (من أجل التطوير المستمر في أنظمتها	
محايد	-	0.87	3.17	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-18) أن المتوسط العام لبعيد إلتزام ودعم الإدارة العليا جاء بدرجة محايد وفقاً لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.17$) وبانحراف معياري قدره ($SD=0.87$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على " تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الجودة واتخاذها شعاراً في إدارة مشاريعها." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=3.35$) وبانحراف معياري قدره ($SD=1.05$) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y4) الخاصة بـ " توفير كافة المورد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل التطوير المستمر في أنظمتها." بمتوسط حسابي ($M=3.29$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.86$) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y2) المتعلقة بـ " السهر على تطبيق خطة خاصة بدعم الجودة في إنجاز المشاريع." على أدنى متوسط حسابي ($M=3$) وبانحراف معياري ($SD=0.96$) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة. وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة المحايد وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي نوعاً ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

2. بعد التحسين والتطوير المستمر: يوضح الجدول رقم (2-19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعيد التحسين والتطوير المستمر.

الجدول رقم (2-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعيد التحسين والتطوير المستمر

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y5	يعد التحسين والتطوير المستمر مطلب لا يتجزأ من متطلبات الجودة في إنجاز المشاريع	3.87	0.84	04	موافق
Y6	يلتزم العمال بعمليات التحسين والتطوير	3.94	0.99	03	موافق

				المستمر في إنجاز المشاريع	
موافق	01	1.08	4.13	يتم التواصل بين مختلف المصالح في المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين إنجاز المشاريع	Y7
موافق	02	1.01	4.03	يعتبر التحسين المستمر مسؤولية جميع من في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة في الانجاز	Y8
موافق	-	0.86	3.99	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19-2) أن المتوسط العام لبعد التحسين والتطوير المستمر جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.99$) وبانحراف معياري قدره ($SD=86.0$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y7) التي نصت على " يتم التواصل بين مختلف المصالح في المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين إنجاز المشاريع." كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد التحسين والتطوير المستمر، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=4.13$) وبانحراف معياري قدره ($SD=1.08$) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y8) الخاصة بـ " يعتبر التحسين المستمر مسؤولية جميع من في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة في الانجاز." بمتوسط حسابي ($M=4.03$) وانحراف معياري قدره ($SD=1.01$) معبراً عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y5) المتعلقة بـ " يعد التحسين والتطوير المستمر مطلب لا يتجزأ من متطلبات الجودة في إنجاز المشاريع." على أدنى متوسط حسابي ($M=3.87$) وبانحراف معياري بلغ ($SD=0.84$) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها في درجة الموافق وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التحسين والتطوير المستمر داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

3- بعد التركيز على الزبون: يوضح الجدول رقم (20-2)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التركيز على الزبون.

الجدول رقم (20-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التركيز على الزبون

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y9	القيام بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الزبائن	4.19	0.60	01	موافق
Y10	الاستعانة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من الزبائن لتحسين جودة انجاز المشاريع	3.58	1.08	02	موافق
Y11	العمل على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من إنجازات مقدمة	2.81	1.13	03	محايد
Y12	الحرص على تلبية رغبات واحتياجات أكبر قدر ممكن من الزبائن	2.32	0.97	04	غير موافق
	الدرجة الكلية	3.22	0.71	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20-2) أن المتوسط العام لبعد التركيز على الزبون جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.22$) وانحراف معياري قدره ($SD=71.0$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y9) التي نصت على " القيام بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الزبائن." كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد التركيز على الزبون، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=4.19$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.60$) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y10) الخاصة بـ " الاستعانة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من الزبائن لتحسين جودة انجاز المشاريع." بمتوسط حسابي ($M=3.58$) وانحراف معياري قدره ($SD=1.08$) معبراً عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y12) المتعلقة بـ " الحرص على تلبية رغبات واحتياجات أكبر قدر ممكن من الزبائن." على أدنى متوسط حسابي ($M=2.32$) وانحراف معياري بلغ ($SD= 0.97$) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافقة ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التركيز على الزبون داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

4. بعد مشاركة العاملين: يوضح الجدول رقم (2-21)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء مشاركة العاملين.

الجدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء مشاركة العاملين

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y13	تتميز العلاقة بين الموظفين والإدارة بالثقة المتبادلة	3.26	0.93	03	محايد
Y14	تشجيع الموظفين على العمل الجماعي في إنجاز المشاريع	3.29	0.90	02	محايد
Y15	التشاور مع الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع في مختلف المراحل	3.55	1.02	01	موافق
Y16	الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة في الانجاز وعن النتائج المتحققة منه	2.77	1.14	04	محايد
	الدرجة الكلية	3.21	0.86	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-21) أن المتوسط العام لبعء مشاركة العاملين جاء بدرجة محايد وفقاً لمقياس ليكرت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.21) وانحراف معياري قدره (SD=0.86) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y15) التي نصت على " التشاور مع الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع في مختلف المراحل".

كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد مشاركة العاملين، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=3.55$) وبانحراف معياري قدره ($SD=1.02$) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y14) الخاصة بـ "تشجيع الموظفين على العمل الجماعي في إنجاز المشاريع." بمتوسط حسابي ($M=3.29$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.90$) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y16) المتعلقة بـ "الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة في الانجاز وعن النتائج المتحققة منه." على أدنى متوسط حسابي ($M=2.77$) وبانحراف معياري بلغ ($SD=1.14$) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة. وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافقة ودرجة المحايد وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي نوعاً ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد مشاركة العاملين داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

5. بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

يوضح الجدول رقم (2-22)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

الجدول رقم (2-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y17	قلة وقوع العاملين في أخطاء ساهم في تحسين جودة إنجاز المشاريع	3.26	1.26	03	محايد
Y18	إعتبار الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية الرقابية	3.65	0.79	01	موافق
Y19	إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنجاز ومراقبة الانحرافات بأنواعها	3.29	1.24	02	محايد
Y20	استخدم عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة في الإنجاز	2.48	0.67	04	غير موافق
	الدرجة الكلية	3.16	0.75	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-22) أن المتوسط العام لبعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.16$) وبانحراف معياري ($SD=0.75$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y18) التي نصت على " إعتبار الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية الرقابية." كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=3.65$) وبانحراف معياري قدره ($SD=0.79$) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y19) الخاصة بـ " إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنجاز ومراقبة الانحرافات بأنواعها." بمتوسط حسابي ($M=3.29$) وانحراف معياري قدره ($SD=1.24$) معبراً عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y20) المتعلقة بـ " استخدم عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة في الإنجاز." على أدنى متوسط حسابي ($M=2.48$) وبانحراف معياري بلغ ($SD= 0.67$) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة. وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة غير موافق ودرجة الموافق وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

6. بعد إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يوضح الجدول رقم (2-23)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدها إتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

الجدول رقم (2-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعدها إتخاذ القرارات على أساس الحقائق

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y21	العمل على توفير كل المعلومات الحديثة	4	0.44	01	موافق

المتعلقة بالجودة					
موافق	02	0.91	3.65	توفر نظام معلومات يعتمد على الحقائق الواقعية المتعلقة بالمشاريع	Y22
موافق	03	0.81	3.55	عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على تحليل جيد للمعلومات الحديثة	Y23
موافق	04	0.99	3.48	وضع برامج تدريبية بناء على أسس علمية واضحة تدعم تحقيق الجودة في المشاريع	Y24
موافق	-	0.73	3.66	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-23) أن المتوسط العام لبعث اتخاذ القرارات على أساس الحقائق جاء بدرجة موافق وفقاً لمقياس ليكرت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($M=3.66$) وبانحراف معياري قدره ($SD=73.0$) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y21) التي نصت على " العمل على توفير كل المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة." كانت أكثر العبارات مساهمة في إثراء بعد اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة ($M=4$) وبانحراف معياري قدره ($SD=0.44$) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y22) الخاصة بـ " توفر نظام معلومات يعتمد على الحقائق الواقعية المتعلقة بالمشاريع." بمتوسط حسابي ($M=3.65$) وانحراف معياري قدره ($SD=0.91$) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y24) المتعلقة بـ " وضع برامج تدريبية بناء على أسس علمية واضحة تدعم تحقيق الجودة في المشاريع." على أدنى متوسط حسابي ($M=3.48$) وبانحراف معياري بلغ ($SD=0.99$) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقاً لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباق إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد اتخاذ القرارات على أساس الحقائق داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولاً: الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (24-2): نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الإعتبارات الفردية) على إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع (Y) (إدارة الجودة الشاملة)			النموذج
مستوى الدلالة P	الخطأ المعياري SE	أوزان الإنحدار B	المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية (X)
0.002	0.088	0.309**	بعد التأثير المثالي (X ₁)
<0.001	0.099	0.598***	بعد الحفز الإلهامي (X ₂)
0.004	0.104	0.327**	بعد الحفز الفكري (X ₃)
0.084	0.131	-0.236	بعد الإعتبارات الفردية (X ₄)
0.313	0.442	-0.455	الثابت (i)
			$R^2 = 0.801$ $F_{(4,30)} = 26.202, P < 0.001$
*:P<0.01 ***:P<0.001			مستوى دلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (b) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد القيادة التحويلية لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط $(R^2 = 0.801)$ ما يعني أن متغير أبعاد القيادة التحويلية قام بتفسير ما قيمته (80%) من تباين الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، كذلك تشير النتائج اختبار التباين $(F_{(4,30)} = 26.202, P < 0.001)$ إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$(0.327) \times X_3 + (0.598) \times X_2 + (0.309) \times X_1 - (455.0) i = Y$$

حيث:

Y : إدارة الجودة الشاملة; i : الثابت; X_1 : بعد التأثير المثالي; X_2 : بعد الحفز الإلهامي; X_3 : بعد الحفز الفكري

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائياً لثلاث أبعاد من أصل أربعة تعكس متغير القيادة التحويلية؛ حيث بلغت (B = 0.309) لبعد التأثير المثالي و(B = 0.598) لبعد الحفز الإلهامي و(B = 0.327) لبعد الحفز الفكري، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في الأبعاد الثلاث التي تعكس متغير القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة في مستوى إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة بقيمة (0.309) لبعد التأثير المثالي و(0.598) لبعد الحفز الإلهامي و(0.327) لبعد الحفز الفكري.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري) على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

ثانياً: الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقيق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0	1	0	0	1
العمر	3.295	2	1.305	0.653	0.088
الدرجة العلمية	1.503	3	0.467	0.156	0.244
الوضعية الوظيفية	0.714	2	0.074	0.037	0.408
الأقدمية	0.957	3	0.298	0.099	0.432

-	0.104	2.073	20	-	الخطأ
-	-	462.750	31	-	المجموع
(Lvene test): _(23,7) = 1.657, P= 0.253					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-25) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير القيادة التحويلية غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمته (Lvene test = 1.657, P=0.253) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقاً، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير القيادة التحويلية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوضعية الوظيفية، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (2-26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	2.201	1	0.585	0.585	0.154
العمر	0.733	2	0.390	0.195	0.493

0.163	0.504	1.512	3	1.896	الدرجة العلمية
0.954	0.0005	0.001	2	0.003	الوضعية الوظيفية
0.760	0.104	0.313	3	393	الأقدمية
-	0.266	5.317	20	-	الخطأ
-	-	370.031	31	-	المجموع
(Lvene test): _(23,7) = 0.873, P= 0.517					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (26-3) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير إدارة الجودة الشاملة غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمته (Lvene test = 0.873, P=0.517) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقاً، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل مؤسسة ENTTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة.

الخاتمة

إن ما يشهده العالم من التغيرات في عصر العولمة والتكنولوجيا يجعل المؤسسات مهددة بالبقاء والاستمرار في العمل، مما أدى ذلك بالضرورة إلى الانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضبط والتحكم غير الإيجابي في الكثير من الممارسات إلى القيادة الحديثة القادرة على تحويل المنظمات إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات التغير المستمر، من خلال توفر القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها العالية على التكيف مع التطورات والتحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات الأفراد وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر في وسائل العمل بما يتماشى مع التغيرات والظروف المحيطة، وفتح مجال المشاركة والإبداع خاصة في عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر جوهر العملية الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لأنها تمثل عاملاً مهماً في تحديد نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة فهي تؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة التحقيق أهدافها.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك تطبيق بمستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
- هناك تطبيق للممارسات القيادية التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ولكن بمستوى متوسط؛
- توجد علاقة قوية وطردية بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)؛
- لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. ابن منظور ، لسان العرب، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر، 2001.
2. إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة، 2008-iso9000، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، 2009 .
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. بن علال الحربي قاسم (2008)، القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: الجندرية للنشر والتوزيع.
5. حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان: دار الحاماد للنشر والتوزيع، 2009.
6. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص 87.
7. خيري أسامة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص 23-24.
8. د. أسامة خيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 99-100.
9. د. بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان. الأردن، 2009.
10. د. كامل المغربي، وآخرون ، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
11. دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
12. رافدة عمر الحريري، سعد زند دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، 2010 .
13. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
14. زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
15. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
16. شفيق رضوان ، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994.
17. عبد الستار العلى تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008.

18. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2000 .
19. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتب الذاكرة للنشر، الأردن، 2006 .
20. عمر وصفي عقى، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
21. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
22. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، اليازوري للنشر والتوزيع، 2008 .
23. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 .
24. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008 .
25. كامل محمد المغرب، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004 .
26. ماهر، محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014 .
27. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 .
28. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008 .
29. محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013 .
30. محمد عبد العالي النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
31. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، محاضرات منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005 .
32. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008 .
33. مؤمن الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
34. هاشم حمدي، رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، 2001 .
35. الهزايمة وصفي، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، الطبعة الأولى، الأردن: علم الكتب الحديثة، 2004 .

36. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

II. رسائل ومذكرات

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010.
2. إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014.
3. بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
4. جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيقا دارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة نايف، 2005.
5. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
6. حمزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التحليل الاستراتيجي الصناعي المالي والمحاسبي، جامعة أم البواقي، 2010-2011.
7. د. محمد بزيغ حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2006، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
8. رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر تسيير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012.
9. زينب مروان، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، -2014-2015.
10. سماح بنت حامد جريبيع الرادادي، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
11. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
12. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

13. عبد الحميد قطوش، الرقابة الإحصائية على جودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي 2008-2009.
14. علي بن عبد الله المهيب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف، الرياض، 2007.
15. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
16. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم: إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.
17. ميلود الربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
18. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة 2006 - 2007.

III. الجرائد والمجلات

1. سيف الدين عماد أحمد، عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين بالشركة العامة للصناعات الصوفية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26.
2. شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تبسة، مجلة الباحث، العدد: 14، 2014.
3. محمد الطاهر قرشي - لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، المحلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد 11، العدد الأول، 2005.

IV. الندوات والمؤتمرات

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و 9 مارس 2005.
2. حلومي وهيبه، وآخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي الثالث: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، أيام 7-8 أيار، 2007.

3. كمال قاسي، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة وقلّة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و9 مارس 2005 .



جامعة قاصدي مرياح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



استبيان

سيدي الموظف، سيدي مدير، سيدي مدير عام،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

تقوم الطالبة بدراسة ميدانية لبحث بعنوان: "اثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة ENTP بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بجامعة ورقلة. لذا يرجى من سيادتكم الإجابة على عبارات الإستبانة المرفقة شاكرة لك تعاونك، ومؤكدة لك بان المعلومات التي ستقدمها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم جزيل الشكر والامتنان على مساهمتكم القيمة في إثراء هذا الموضوع.

من إعداد الطلبة:

- مغاغة معاذ

- صالح طارق

تحت إشراف الأستاذ:

- بن عيشاوي أحمد

ملاحظة: يرجى وضع عبارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50

الدرجة العلمية:

ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس/ماستر دراسات عليا

الوظيفية الوظيفية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الأول: القيادة التحولية

البيان		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي						
1	القيادة الإدارية في المؤسسة تتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية					
2	القيادة الإدارية في المؤسسة تحظى بتقدير واحترام الموظفين					
3	القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة وتؤكد على ضرورتها					
4	القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل					
البعد الثاني: الحفز الإلهامي						
5	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على استشارة روح التحدي بين العاملين					
6	القيادة الإدارية في المؤسسة تمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين					
7	القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تقديم أساليب تصف بها					

					أنماط الالتزام بالأهداف
					8 القيادة الإدارية في المؤسسة تركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي
البعد الثالث: الحفز الفكري					
					9 القيادة الإدارية في المؤسسة تبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل
					10 القيادة الإدارية في المؤسسة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات
					11 القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف وتولي لها أهمية
					12 القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تعزيز إدراك الموظفين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها
البعد الرابع: الإعتبارات الفردية					
					13 القيادة الإدارية في المؤسسة تهتم بمشاعر الموظفين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح
					14 القيادة الإدارية في المؤسسة تستمع إلى الموظفين وتهتم باحتياجاتهم
					15 القيادة الإدارية تعتمد على الإتصال المفتوح والمباشر مع الموظفين
					16 القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تدريب وتنمية قدرات الموظفين

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

					البيان
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
البعد الأول: إلتزام ودعم الإدارة العليا					
					1 تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الجودة واتخاذها شعاراً في إدارة مشاريعها
					2 السهر على تطبيق خطة خاصة بدعم الجودة في إنجاز المشاريع
					3 توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها
					4 توفير كافة المورد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل التطوير المستمر في أنظمتها
البعد الثاني: بعد التحسين والتطوير المستمر					
					5 يعد التحسين والتطوير المستمر مطلب لا يتجزأ من متطلبات الجودة في إنجاز المشاريع
					6 يلتزم العمال بعمليات التحسين والتطوير المستمر في إنجاز المشاريع
					7 يتم التواصل بين مختلف المصالح في المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين إنجاز المشاريع
					8 يعتبر التحسين المستمر مسؤولية جميع من في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة في الانجاز

البعد الثالث: التركيز على الزبون				
9				القيام بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الزبائن
10				الاستعانة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من الزبائن لتحسين جودة انجاز المشاريع
11				العمل على تقليص الفجوة بينما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من إنجازات مقدمة
12				الحرص على تلبية رغبات واحتياجات أكبر قدر ممكن من الزبائن
البعد الرابع: مشاركة العاملين				
13				تتميز العلاقة بين الموظفين والإدارة بالثقة المتبادلة
14				تشجيع الموظفين على العمل الجماعي في إنجاز المشاريع
15				التشاور مع الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع في مختلف المراحل
16				الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة في الانجاز وعن النتائج المتحققة منه
البعد الخامس: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها				
17				قلة وقوع العاملين في أخطاء ساهم في تحسين جودة إنجاز المشاريع
18				إعتبار الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية الرقابية
19				إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنجاز ومراقبة الانحرافات بأنواعها
20				استخدم عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة في الإنجاز
البعد السادس: إتخاذ القرارات على أساس الحقائق				
21				العمل على توفير كل المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة
22				توفر نظام معلومات يعتمد على الحقائق الواقعية المتعلقة بالمشاريع
23				عملية اتخاذ القرارات تتم بناءا على تحليل جيد للمعلومات الحديثة
24				وضع برامج تدريبية بناء على أسس علمية واضحة تدعم تحقيق الجودة في المشاريع

شكرا لكم على حسن تعاونكم .

الملحق رقم 02: جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة التحويلية	,075	31	,200*	,967	31	,437
التأثير المثالي	,090	31	,186	,904	31	,239
الحفز الإلهامي	,155	31	,054	,898	31	,457
الحفز الفكري	,144	31	,099	,917	31	,220
الإعتبرارات الفردية	,104	31	,123	,907	31	,311
إدارة الجودة الشاملة	,179	31	,057	,918	31	,221
إلتزام ودعم الإدارة العليا	,128	31	,128	,825	31	,411
التحسين والتطوير المستمر	,089	31	,153	,810	31	,397
التركيز على الزبون	,136	31	,094	,821	31	,099
مشاركة العاملين	,113	31	,109	,923	31	,099
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	,102	31	,122	,940	31	,181
إتخاذ القرارات على أساس الحقائق	,132	31	,140	,946	31	,123

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

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 03: ثبات الاستبيان
- القيادة التحويلية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	16

- التأثير المثالي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	4

- الحفز الإلهامي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	4

- الحفز الفكري:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	4

- الإعتبارات الفردية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	4

- إدارة الجودة الشاملة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	24

- إلتزام ودعم الإدارة العليا:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	4

- التحسين والتطوير المستمر:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	4

- التركيز على الزبون:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	4

- مشاركة العاملين:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	4

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	4

- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	4

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	40

الملحق رقم 04: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	58,1	58,1	58,1
	أنثى	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 50 من أكثر	5	16,1	16,1	16,1
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	9	29,0	29,0	45,2
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العلمية الدرجة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دراسات عليا	3	9,7	9,7	9,7
	ثانوي فاقل	4	12,9	12,9	22,6
	تقني سامي	8	25,8	25,8	48,4
	ليسانس / ماستر	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفية الوضعية متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	19	61,3	61,3	61,3

	تحكم عون	8	25,8	25,8	87,1
	تنفيذ عون	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الأقدمية حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	2	6,5	6,5	6,5
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	13	41,9	41,9	48,4
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	9	29,0	29,0	77,4
	سنة 20 من أقل إلى 15 من	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير القيادة التحويلية:

MVA

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes ^{a,b}	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	31	4,10	,473	0	,0	.	.
X2	31	4,29	,693	0	,0	1	0
X3	31	3,81	,792	0	,0	0	0
X4	31	4,00	,931	0	,0	2	0
الأول البعد	31	4,0484	,53001	0	,0	1	1
X5	31	3,55	,810	0	,0	0	0
X6	31	4,10	,700	0	,0	0	0
X7	31	3,74	,893	0	,0	0	0
X8	31	3,52	,926	0	,0	0	0
الثاني البعد	31	3,7258	,57502	0	,0	0	0
X9	31	3,90	,908	0	,0	.	.
X10	31	4,13	,763	0	,0	0	0
X11	31	3,97	,983	0	,0	4	0
X12	31	4,45	,506	0	,0	0	0
الثالث البعد	31	4,1129	,68568	0	,0	0	0
X13	31	3,42	1,205	0	,0	3	0
X14	31	3,71	,902	0	,0	.	.
X15	31	2,87	,922	0	,0	0	2
X16	31	3,94	,814	0	,0	.	.
الرابع البعد	31	3,4839	,51614	0	,0	0	0
المستقل المتغير	31	3,8427	,40757	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.

الملحق رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة

MVA

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes ^a	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	31	3,35	1,050	0	,0	0	0
Y2	31	3,00	,966	0	,0	0	0
Y3	31	3,06	,929	0	,0	0	0
Y4	31	3,29	,864	0	,0	0	0
0الأول_البعد	31	3,1774	,87367	0	,0	0	0
Y5	31	3,87	,846	0	,0	.	.
Y6	31	3,94	,998	0	,0	3	0
Y7	31	4,13	1,088	0	,0	3	0
Y8	31	4,03	1,016	0	,0	0	0
0الثاني_البعد	31	3,9919	,86959	0	,0	3	0
Y9	31	4,19	,601	0	,0	0	0
Y10	31	3,58	1,089	0	,0	0	0
Y11	31	2,81	1,138	0	,0	0	0
Y12	31	2,32	,979	0	,0	0	0
0الثالث_البعد	31	3,2258	,71109	0	,0	0	0
Y13	31	3,26	,930	0	,0	0	0
Y14	31	3,29	,902	0	,0	0	0
Y15	31	3,55	1,028	0	,0	0	0
Y16	31	2,77	1,146	0	,0	0	0
0الرابع_البعد	31	3,2177	,86058	0	,0	0	0
Y17	31	3,26	1,264	0	,0	6	0
Y18	31	3,65	,798	0	,0	0	0
Y19	31	3,29	1,243	0	,0	0	0
Y20	31	2,48	,677	0	,0	0	0
0الخامس_البعد	31	3,1694	,75107	0	,0	0	0
Y21	31	4,00	,447	0	,0	.	.
Y22	31	3,65	,915	0	,0	0	0
Y23	31	3,55	,810	0	,0	0	0
Y24	31	3,48	,996	0	,0	0	0
0السادس_البعد	31	3,6694	,73140	0	,0	0	0
التابع_المتغير	31	3,4086	,57317	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

الملحق رقم 07: تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحفز الفكري, الحفز الإلهامي, التأثير المثالي الإعتبارات الفردية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الشاملة الجودة إدارة :			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,895 ^a	,801	,771	,27449
a. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي, الحفز الإلهامي, الحفز الفكري, الإعتبارات الفردية				

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,897	4	1,974	26,202	,000 ^b
	de Student	1,959	26	,075		
	Total	9,856	30			
a. Variable dépendante : الشاملة الجودة إدارة :						
b. Prédicteurs : (Constante), التأثير المثالي, الحفز الإلهامي, الحفز الفكري, الإعتبارات الفردية						

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,455	,442		-1,029	,313
	المثالي التأثير	,309	,088	,330	3,526	,002
	الإلهامي الحفز	,598	,099	,600	6,040	,000
	الفكري الحفز	,327	,104	,391	3,132	,004
	الفردية الإعتبارات	-,236	,131	-,213	-1,797	,084
a. Variable dépendante : الشاملة الجودة إدارة :						

الملحق رقم 08: اختبار التجانس :
✓ القيادة التحويلية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene ^a			
Variable dépendante: التحويلية القيادة			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,657	23	7	,253
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + الدرجة + العلمية + الوظيفية + الأقدمية			

✓ متغير إدارة الجودة الشاملة

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene ^a			
Variable dépendante: الوظيفية الحياة جودة			
F	ddl1	ddl2	Signification
,873	23	7	,517
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + الدرجة + العلمية + الوظيفية + الأقدمية			

الملحق رقم 09: جدول تحليل التباين لمتغير القيادة التحويلية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: التحويلية القيادة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,910 ^a	10	,291	2,807	,024
Constante	95,049	1	95,049	916,942	,000
الجنس	1,397E-9	1	1,397E-9	,000	1,000
العمر	1,305	2	,653	3,295	,088
العلمية_الدرجة	,467	3	,156	1,503	,244
الوظيفية_الوظيفية	,074	1	,074	,714	,408
الأقدمية	,298	3	,099	,957	,432
Erreur	2,073	20	,104		
Total	462,750	31			
Total corrigé	4,983	30			

a. R-deux = ,584 (R-deux ajusté = ,376)

الملحق رقم 10: جدول تحليل التباين لمتغير إدارة الجودة الشاملة

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الشاملة الجودة إدارة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	4,539 ^a	10	,454	1,707	,148
Constante	80,512	1	80,512	302,856	,000
الجنس	,585	1	,585	2,201	,154
العمر	,390	2	,195	,733	,493
العلمية_الدرجة	1,512	3	,504	1,896	,163
الوظيفية_الوضعية	,001	1	,001	,003	,954
الأقدمية	,313	3	,104	,393	,760
Erreur	5,317	20	,266		
Total	370,031	31			
Total corrigé	9,856	30			

a. R-deux = ,461 (R-deux ajusté = ,191)