



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة " شركة لافارج للأكياس "

إشراف الأستاذ:

سي ناصر هاجر

إعداد الطلبة:

شريط نور الإيمان

شاوش سهام

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اللقب و الاسم
رئيساً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج .	د رحمان يمينة
مشرفاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج .	د سي ناصر هاجر
ممتحناً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج .	د بعجي سعاد

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين... نحمده حمدا طيبا مباركا على ما أنعم وتفضل... ونطلي  
ونسلم على رسول الهدى، وإمام التقى، وسيد المجاهدين، وأخرى المرسلين  
سيدنا محمد أفضل الصلاة وأتم التسليم.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى رئيس جامعة محمد البشير الإبراهيمي  
وإلى عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورئيس قسم علوم  
التسيير ومسؤول تخصص إدارة أعمال وكل أساتذتي في قسم علوم التسيير  
الذين تتلمذنا على أيديهم، والسادة المحكمين لاستمارة الاستبانة.

وبعد أن من الله تعالى علينا بهذا العمل المتواضع، نجد من واجبنا أن نسند  
الفضل إلى أهلينا عرفانا ووفاء، وأن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان  
إلى أستاذتنا سي ناصر هاجر التي أشرفت على إعداد هذه المذكرة وكانت  
خير مثال للعلم صاحبة الخلق الرفيع والمعرفة الجمة التي أعطتنا جل اهتمامها ولم  
تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها، كما أشكر كل من قدم لنا المساعدة في إنجاز  
هذا العمل.



# إِهْدَاء

إلى من أفننى عمره في سبيل تربيته وتعليمي

إلى من علمني الصبر

إلى من لم يبخل عليّ يوماً بالدعاء لي بالفلاح

إلى والدي العزيز " رشيد " أطال الله في عمره

إلى من كانت دافعي للنجاح

إلى القلب الحنون والدفع المكنون

إلى من عشت معها الأيام والليالي الملاح

إلى أعظم امرأة إلى أمي التي كانت سندي في الحياة

إلى كل من جمعهم صلة بي من قريب أو من بعيد إلى إخوتي أخواتي

" محمد، دعاء، عبد الرحمان، هبة الله، تميم المثني "

إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من سعدت كثير بالتعرف عليهم خلال المسار الدراسي

إليهم أهدي ثمرة عملي ونجاحي

# إهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أنه لا يسعني في هذا المقام إلا  
أن أهدي ثمرة جهدي إلي

إلى من علمني معنى الجد والصبر أبي الغالي

إلى منبع الحب والعطاء مصدر سعادتي أمي الحبيبة

إلى فوانيس حياتي ونورها إخوتي الأحباء وزوجي رفيق دربي

إلى أعز ما عندي في هذه الدنيا جدتي وعمتي الغالية

وإلى من سعدت كثير بالتعرف عليهم خلال المسار الدراسي راجية من الله

تعالى يوفقهم في حياتهم العلمية والعملية

# المخلص

## أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### - دراسة حالة شركة لافارج للأكياس -

#### الملخص:

تناول البحث إشكالية تأثير الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة من خلال ستة أبعاد هي: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة وتمكين العاملين، التزام ودعم الإدارة العليا، ثقافة المنظمة والتركيز على الموردين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وتم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء منخفض وفقاً لمقياس الدراسة، وأن الأنماط القيادية ليس لها أثر إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة.

#### الكلمات المفتاحية:

الأنماط القيادية، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة وتمكين العاملين، التزام ودعم الإدارة العليا، ثقافة المنظمة والتركيز على الموردين.

**Abstract:**

The research dealt with the problem of the impact of leadership styles on the application of total quality management, where it analyzed through six dimensions: focus on the customer, continuous improvement, employee participation and empowerment, commitment and support of senior management, organizational culture and supplier focus. To achieve the objectives of this study, we used the questionnaire as the main tool for collecting data about the study variables, then analyzed using the statistical program for social sciences SPSS. The study concluded that the level of leadership styles in the application of total quality management was low according to the scale of the study, and that leadership styles have no positive impact on the application of total quality management in the company under study.

**Keywords:** Leadership styles, democratic style, autocratic style, free style, total quality management, customer focus, continuous improvement, employee participation and empowerment, commitment and support of senior management, organization culture, focus on suppliers.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	- الشكر
	- الإهداء
	- الملخص
	- الفهرس
	- قائمة الجداول
	- قائمة الأشكال
	- قائمة الملاحق
أ	- المقدمة.....
أ	- الإشكالية.....
أ	- فرضيات الدراسة.....
ب	- أهمية الدراسة.....
ب	- أهداف الدراسة.....
ب	- مبررات اختيار الموضوع.....
ج	- منهج و أدوات الدراسة.....
ج	- حدود الدراسة.....
ج	- مصطلحات الدراسة.....
د	- نموذج الدراسة.....
د	- هيكل الدراسة.....
<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة.....
03	المطلب الأول: عموميات حول الأنماط القيادية.....
03	الفرع الأول: ماهية القيادة.....
05	الفرع الثاني: نظريات القيادة.....
07	الفرع الثالث: الأنماط القيادية.....
07	أولاً: مفهوم الأنماط القيادية.....
7	ثانياً: أنواع الأنماط القيادية.....

12	ثالثا: العوامل المؤثرة على الأنماط القيادية.....
12	المطلب الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.....
12	الفرع الاول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
15	الفرع الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مستوياتها.....
17	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
22	الفرع الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها.....
24	المبحث الثاني: الأنماط القيادية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
24	المطلب الأول: أثر الأنماط القيادية في دعم التركيز على الزبائن من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة....
24	المطلب الثاني: أثر الأنماط القيادية في مشاركة و تمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة....
26	المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية في التحسين المستمر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
26	المطلب الرابع: أثر الأنماط القيادية في ترسيخ الثقافة التنظيمية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة....
26	المطلب الخامس: أثر الأنماط القيادية في التركيز على الموردين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
27	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
29	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
30	المطلب الثالث: التعقب على الدراسات السابقة.....
31	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة لافارج للأكياس</b>	
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.....
34	المطلب الأول: تعريف شركة "لافارج".....
34	المطلب الثاني: أهمية و أهداف شركة "لافارج".....
35	المطلب الثالث: مهام شركة "لافارج".....
35	المطلب الرابع: استراتيجية وأهداف سياسة الجودة بشركة لافارج.....
36	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لشركة لافارج.....
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
41	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة.....
42	المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
42	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية.....

47	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة.....
49	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
49	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية.....
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الأنماط القيادية.....
54	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة.....
61	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
69	خلاصة.....
71	الخاتمة.....
73	قائمة المراجع.....
77	الملاحق.....

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر).	11
02	متطلبات إدارة الجودة من قبل بعض الباحثين.	17
03	مقياس ليكارت الخماسي.	42
04	توزيع طول فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها.	43
05	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"	45
06	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ.	47
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	49
08	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.	49
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	50
10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	50
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	51
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الديمقراطي.	51
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي.	52
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمط القيادي الحر.	53
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمحور الأنماط القيادية.	54
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التركيز على الزبون.	55
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحسين المستمر.	56
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مشاركة وتمكين العاملين.	57
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التزام و دعم الإدارة العليا.	58
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد ثقافة المنظمة.	59
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التركيز على الموردين.	60
22	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمحور إدارة الجودة الشاملة.	61
23	اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفلطح).	61
24	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في إدارة الجودة الشاملة.	62
25	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التركيز على الزبون.	63
26	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التحسين المستمر.	64

65	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في مشاركة وتمكين العاملين.	27
65	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التزام و دعم الإدارة العليا.	28
66	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في ثقافة المنظمة.	29
67	الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التركيز على الموردين.	30
68	أثر المتغيرات الفرعية للأنماط القيادية في التركيز على الموردين بطريقة STEPWISE.	31



# قائمة الأشكال



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة.	01
14	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	02
16	المراحل الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	03
20	أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة.	04
21	علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.	05
37	الهيكل التنظيمي لشركة لافارج.	06

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
79	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة.	01
80	استبانة الدراسة بعد التحكيم.	02
87	نتائج مخرجات برنامج "spss".	03

# مقدمة

## المقدمة:

في ظل ما تشهده الشركات في وقتنا الحالي، الكثير من التغيرات والتحولت في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، حيث أفرزت هذه التطورات تغيرات وتحديات أهمها اشتداد حدة المنافسة، فقد أصبحت الشركات تنشط في بيئة أكثر تغييرا وتعقيدا، ومن أجل ضمان بقائها واستمراريتها، فإنها مجبرة على إحداث تغيرات جذرية في أساليبها الإدارية، وتبني أساليب إدارية تمكنها من الاستجابة لهذه التحديات وتحقيق التغيير.

ومن بين الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها في السنوات الأخيرة إدارة الجودة الشاملة لكونها جزء لا يتجزأ من عمليات الإصلاح من أجل الحصول على ميزة تنافسية وأنها تركز على ضرورة التطوير والتحسين في كافة مستويات الأداء، حيث تحتاج الشركات إلى قيادات كفأة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يمنحها القدرة على حسم عملية التكيف والتوافق مع التطورات الجارية، وبالتالي القدرة على تحسين جودة العمل والارتقاء بأدائها، وهنا تبرز أهمية تطبيق الأنماط القيادية من أجل مواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الشركات ومن أهم هذه الأنماط ( النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي والنمط الحر) التي تستعين بها إدارة الشركة لكونها عنصر أساسي ومهم في إدارة الجودة الشاملة، التي تلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة، إذ تعتبر الأنماط القيادية جوهر العملية الإدارية ومحرك رئيسي لنجاح الشركات أو فشلها.

## أولا: إشكالية الدراسة

أوضحت الجودة محور الاهتمام الرئيسي للعديد من الشركات التي تسعى لضمان استمراريتها وتنافسيتها على المستويين المحلي والعالمي، الأمر الذي يستدعي البحث عن العوامل التي تساهم في تطبيقها، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة وتحليل الإشكالية الآتية:

- ما هو أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة لافارج للأكياس؟
- وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:
- ما هو أثر الأنماط القيادية في التركيز على الزبون في شركة لافارج للأكياس؟
- ما هو أثر الأنماط القيادية في التحسين المستمر في شركة لافارج للأكياس؟
- ما هو أثر الأنماط القيادية في دعم والتزام الإدارة العليا في شركة لافارج للأكياس؟
- ما هو أثر الأنماط القيادية في مشاركة وتمكين العاملين في شركة لافارج للأكياس؟
- ما هو أثر الأنماط القيادية في ثقافة المنظمة في شركة لافارج للأكياس؟
- ما هو أثر الأنماط القيادية في المورددين في شركة لافارج للأكياس؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقا لأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة لافارج للأكياس.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التركيز على الزبون في شركة لافارج للأكياس.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التحسين المستمر في شركة لافارج للأكياس.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في دعم والتزام الإدارة العليا في شركة لافارج للأكياس.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في مشاركة وتمكين العاملين في شركة لافارج للأكياس.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في ثقافة المنظمة في شركة لافارج للأكياس.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التركيز على الموردين في شركة لافارج للأكياس.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية البحث من خلال:

- بيان مدى إسهام بعض الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- استفادة الشركة المبحوثة من بعض الأنماط القيادية إذ أن دورها المهم في تبني الشركة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء التعديلات الضرورية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الأسواق.
- يؤمل أن تدفع هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من البحوث الجديدة في هذا الميدان، من خلال ما تقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات بحث تم التأكد من صدقها وثباتها ويمكن توظيفها واستخدامها في دراسات مستقبلية.

### رابعا: أهداف الدراسة

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث الجوهرى يتمثل في تحديد أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة لافارج للأكياس.
- تحديد الأنماط القيادية والتي يمكن أن تؤثر في متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم دراسة نظرية وميدانية لإدارة الشركة قيد البحث عن أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختياره للوصول إلى صورة تعكس الأثر بين الأنماط القيادية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم مجموعة من التوصيات اعتمادا على تحليل والنتائج التي يحصل عليها الباحث.

### خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- إن مبررات اختيار هذا الموضوع تعود أساسا إلى:
- الميول والرغبة الشخصية للاطلاع على هذا الموضوع.
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال إدارة أعمال.
- حاجة الشركات لتحسين مستوى الجودة.
- التعرف على دور الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## سادسا: منهج وأدوات الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إنجاز متطلبات البحث، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة من خلال التعرف على أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة، المتمثلة في الكتب المجلات، والرسائل الجامعية والأطروحات، فيما تم في الجانب التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال إستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم تحليلها بشكل عملي منظم باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

## سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في شركة لافارج للأكياس بولاية برج بوعرييج، حيث تم توزيع إستبانة البحث على فئة الإداريين والعمال المشكلين لهذه الوحدة.
2. **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة الواقعة ما بين شهر مارس 2022 وحتى شهر ماي 2022.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركة بكافة مستوياتهم الوظيفية كونهم الأكثر معرفة ودراية بمتغيرات الدراسة.
4. **الحدود العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات الرئيسة المعتمدة فيها وهي الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الحر) ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة وتمكين العاملين، التزام ودعم الإدارة العليا، ثقافة المنظمة والتركيز على الموردن)

## ثامناً: مصطلحات الدراسة

1. **القيادة:** القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس.
2. **القيادة الادارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بغرض تحقيق هدف معين.
3. **النمط القيادي:** نموذج معين من السلوك التفاعلي، والذي يختص بمميزات معينة تميزه عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي الآخر كما يعني النمط القيادي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.
4. **الإدارة:** وتشتق هذه الكلمة من أصلها اللاتيني "Administration" المشتقة بدورها من الفعل "Administrer" ومعناه "خدم" وتشتق كلمة الإدارة في اللغة العربية من الأصل الثلاثي "دار" ويعني هذا الفعل "قاد، أشرف، خدم... " ويقول "فايول" أن معنى الإدارة هو أن تدير وتتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
5. **الجودة:** هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في عملية التصنيع، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، وضمان أن يكون الموظفون على مستوى السرعة في التدريب.

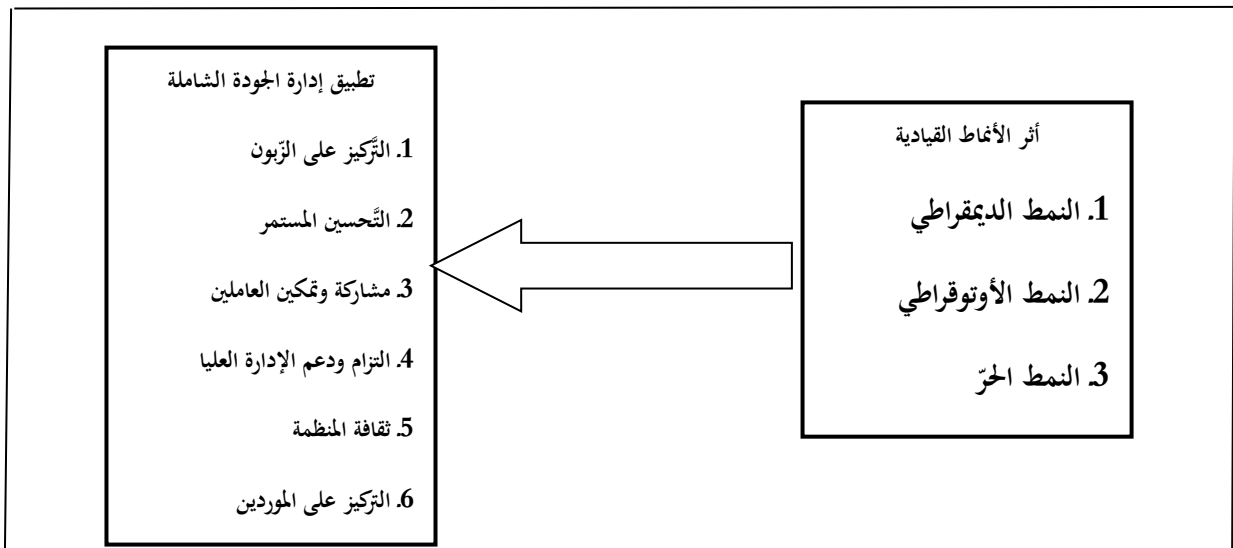
6. **الجودة الشاملة:** هو عبارة على نهج شمولي طويل المدى ويرتكز بشكل كبير على التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة، والذي يهدف إلى تحويل المنظمة جذريا من خلال التغييرات التدريجية في السياسات والممارسات والأنظمة، وتشمل كل وظائف المنظمة من إدارة وتخطيط ورقابة وإشراف.

7. **إدارة الجودة الشاملة:** هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الجمهور والمستفيدين من الخدمة المقدمة، وهي فاعلية تحقيق أفضل خدمات بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة وإدارتها.

### تاسعا: نموذج الدراسة

تم إنجاز نموذج الدراسة الذي يضم المتغيرين وأهم أبعاد كل متغير والعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، كما يوضحه الشكل:

### شكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي خصص لدراسة ميدانية، وسوف نقسم فصول هذه الدراسة كما يلي:

**الفصل الأول** سوف نتناول فيه مفاهيم عامة حول الأنماط القيادية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نعالج في المبحث الأول عموميات حول الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني سوف نعالج فيه الأنماط القيادية وعلاقتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** سوف نتطرق إلى أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية في شركة لافارج للأكياس وستقسمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنقوم بتقديم الشركة محل الدراسة، وسوف نعرض في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، أما في المبحث الثالث سنقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة، التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.



# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الأنماط القيادية

وإدارة الجودة الشاملة

## تمهيد:

تُعدُّ المنافسة الحادَّة التي تشهدها الأسواق العالمية إحدى التَّحديات التي تواجه الشركات في مختلف القطاعات فتحفَّزت الشركات بحثًا عن مزايا تنافسية جديدة ومن بين هذه المزايا الجودة الشاملة التي تعمل على تطوير المهارات القيادية و الإدارية لقادة الشركة، حيث أخذت الشركات تتسارع في تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة والتَّحفيز على التَّحسين المستمر الذي يمثل صمام الأمان للشركات الناجحة والحريصة على السير في خطى الرِّيادة والتميز، وذلك من خلال اعتماد تلك الشركات لسياسة تحفيز فعالية تؤمن إشباع حاجات العاملين المختلفة وتنمي قدراتهم الإبداعية وبما يؤمن احتضان أفكار العاملين المبدعين فيها والسعي إلى تحويلها لواقع ملموس.

## المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة

إن البحث في موضوع القيادة في الوقت الحالي هو ضرورة لا بد منها لكي يطلع المختصون على المفاهيم وكل ما يدخل في موضوع القيادة وخاصة أن كل أعمال الشركات أصبحت بحاجة إلى قيادة كفأة لكي تصل إلى ما تريد من أهداف وغايات. وللقائد دور جوهري في تنفيذ مبادرات التغيير، ففي الوقت الراهن نحتاج لقيادة فعالة وقائد ناجح أكثر من أي وقت مضى وهذا يعود لقدرة على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يعمل على توجيه السلوك بما يتماشى مع أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها.

لقد سعت الشركات إلى تحقيق الجودة وجعلها جزء لا يتجزأ من عمليات الإصلاح من أجل الحصول على ميزة تنافسية، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة لإحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل لتحقيق أعلى درجات الجودة وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: عموميات حول الأنماط القيادية.

المطلب الثاني: عموميات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: عموميات حول الأنماط القيادية

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فقد أصبحت المحرك الرئيسي لأي شركة، تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق، فتوجهت الأنظار في ظل التطورات السريعة في بيئة الشركات نحو أساليب القيادة، وعليه سوف نحاول أن نعطي لمحة حول القيادة وأنماطها من خلال بعض المراحل التي مرت بها.

### الفرع الأول: ماهية القيادة

#### أولاً: تعريف القيادة

تعددت الدراسات حول القيادة لما لها من أهمية في سير نشاط الشركات وتحقيق النتائج المطلوبة، وعليه يتضح معنى القيادة من خلال التعريفات التالية:

#### لغة:

إن الجذور اللغوية للفعل (قاد) فيه تقريب المعنى إلى الذهن فقد ورد في مختار الصحاح بقيادتها، والقيادة ما تقاد به، قاد الدابة مشي أمامها أخذاً، والقاموس المحيط: "قاد وقيادة وقيادا الدابة من حبله ونحوه، والقائد جمعه قوادة وقادة، والقيادة هي مهنة القائد"<sup>1</sup>.

#### 1. إصطلاحاً:

إن مفهوم القيادة يعاني كغيره من المفاهيم من عدّة مشكلات، كأن يعرف بأكثر من معنى، أو يستخدم بالتبادل مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط، فيصبح كمن يعرف الكل بأحد أجزائه، أو يتم تضمينه بعض عناصر تدخل في تعريف مفهوم آخر، أو يعرف في ضوء مفهوم أعم منه<sup>2</sup>. وفيما يلي تعريفات بعض الكتاب والباحثين: يعرفها "جيب" Gibb بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركّز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> راندة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 15.

<sup>2</sup> رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة "دراسة حديثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 16.

<sup>3</sup> هبال عبد الملك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص 21.

عرّف "المنيف" القيادة بأنها: " نشاط إيجابي يقوم به شخص، تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من العاملين، لتحقيق أهداف واضحة، بوسيلة التأثير والاستمالة، أو استخدام السُلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"<sup>1</sup>.  
 عرّف "هدسون سيكلر" القيادة على أنها: " عملية التأثير و شحذ هم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>2</sup>.  
 ويرى "كشموله" بأنها: " مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميّز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التّخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"<sup>3</sup>.  
 من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريفاً شاملاً للقيادة على أنّها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على أصحاب العلاقة بالتنظيم مع المرؤوسين وغيرهم، وذلك بما يتمتع به من سمات قيادية في شخصيته بأبعادها الأربعة: البعد الجسمي، البعد العقلي والمعرفي، البعد الوجداني الانفعالي والبعد الاجتماعي، وبالتالي توجيههم وإرشادهم وشحذ همهم وحفزهم، وزرع المحبة والتعاون بينهم، وكسب ثقتهم للعمل سوياً وطواعية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم".

### ثانياً: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في<sup>4</sup>:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط الشركة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- أنها قيادة الشركة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا أتم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### ثالثاً: أهداف القيادة

يمكن تلخيص أهداف القيادة على النحو الآتي<sup>5</sup>:

- رسم السياسات العامة في المنظمة والتأكد من التزام العاملين بها.
- تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توزيع السلطات والمسؤوليات واستخدام وسائل الاتصال المناسبة وتبادل الرأي.
- العمل على معالجة الصعوبات التي تواجه الجماعات والأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم.
- تقدير الكفاءات الإدارية لدى الأفراد وتدريبهم من أجل رفع مستوى الكفاءة في العمل.
- تعزيز العمل الجماعي وعمل الفريق بسبب أهميته الملحوظة مقارنة بالعمل الفردي.

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكن، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008، صص 11-12.  
<sup>2</sup> ليرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلبي محند أولجاج، البويرة، 2014-2015، صص 07.  
<sup>3</sup> عطا الله بشير عبود النويقة، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، دراسات العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، صص 48.  
<sup>4</sup> محي الدين حسن الهجين، علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الامن الفلسطيني، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، صص 18.

<sup>5</sup> Farid mohamed el kawasima, the impact of leadership styles in applying the principles of total quality management, acase study of the industry, global journal of economics and business , Vol 7, No 3, jadara university, Jordan, 2019, p263.

## الفرع الثاني: نظريات القيادة

إن موضوع القيادة قد تم دراسته تاريخياً من خلال ثلاثة وجهات نظر تتمثل في نظرية السمات، النظرية السلوكية والنظرية الوظيفية.

### أولاً: نظرية السمات " Theory Trait "

يرى عبد الباقي أن نظرية السمات تركز على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية.

وقد ربط Nanus and Bennis كما ورد في Brooks فاعلية القيادة بأربع سمات قيادية على النحو التالي<sup>1</sup> :

1. سمات التفكير المنطقي: والذي يتمثل بالقدرة على ترجمة الأفكار إلى نماذج بسيطة، وامتلاك القدرات الإقناعية، وتفسير الظواهر بأسلوب فريد.
2. سمات المثابرة: وتشير إلى العمل لساعات طويلة، واعتبار الإخفاق في العمل مجرد خطأ بسيط، ومحاولة النجاح بالرغم من السلبات.
3. سمات التمكين: وتتضمن حفز الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، والتمتع بالحماس والدافعية، وترسيخ الثقة بقدرات الأفراد.
4. سمات ضبط النفس: كالعمل تحت الضغط، وممارسة الهدوء واعتدال الشعور، ومقاومة الخوف.

فيما حدد Schermerho عدّة سمات شخصية للقائد الناجح كما يلي:

1. الحركية: وتشير إلى امتلاك القائد الطاقة، والمبادرة والإصرار.
2. الثقة: هي القيمة التي تجعل الفرد متأكداً ومؤمناً بقدراته وما يمكنه فعله.
3. التجديد: وهي قدرة القائد على الإبداع والأصالة.
4. المعرفة بالأعمال: وهي معرفة القائد بقطاع الأعمال وأساسه الفنية.
5. الحفز: هو الرغبة في التصرف أو التحرك نحو تحقيق هدف معين.
6. المرونة: تكيف القادة لموائمة حاجات الأتباع ومتطلبات المواقف المختلفة.
7. النزاهة والإخلاص: أن يكون القائد أهلاً للثقة.

### ثانياً: النظرية السلوكية " bihavioral theory "

ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة في مطلع الخمسينيات من القرن المنصرم، وذلك كرد فعل على عدم نجاح نظرية السمات في أن تجد تفسيراً للقيادة الناجحة، إذ تركز هذه النظرية على سلوك القائد وخاصة تلك التي تؤثر على أداء وحافزية المرؤوسين. ويرى Brooks أن أنماط القيادة تتمثل بالأربعة التالية<sup>2</sup>:

1. النمط التشاركي: حين يوضح المدير المشكلة ويحول صلاحيات صنع القرار للمجموعة.
2. النمط الاستشاري: حين يحدد المدير المشكلة ويصنع القرار بنفسه بعد الاستماع للمقترحات من أعضاء المجموعة.
3. النمط الترويحي أو الإقناعي: حينما يقرر المدير الحل للمشكلة مع القيام بإقناع المجموعة بجدوى الحل.
4. النمط التبليغي أو التوجيهي: حينما يحدد المدير المشكلة ويقرر الحل دون اعتراض أو مناقشة أعضاء المجموعة.

<sup>1</sup> Farid mohamed el kawasima,op- cit,p 261

<sup>2</sup> Ibid,p262

### ثالثا: النظرية الموقفية " Theory Stuational "

أسهمت النظرية الموقفية في تحديد خصائص القيادة من خلال التركيز على الموقف كعامل مهم في تحديد هذه الخصائص، فحينما يهتم القائد يأخذ بالحسبان العوامل الموقفية وخصائص المرؤوسين ويتبنى مدخلا مرنا في أسلوبه القيادي، فهو بذلك يمارس النمط القيادي الذي يتوقف على الظروف والأحوال التي يوجهها في بيئة العمل، حيث يبرز هنا ثلاثة أنماط قيادية شائعة على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. النمط الأوتوقراطي: يقوم المدير باتخاذ القرار حينما تتوفر المعلومات لحل المشكلة.
2. النمط الاستشاري: حينما يشارك المدير المشكلة مع المرؤوسين بشكل جماعي أو على انفراد ثم يقوم باتخاذ القرار.
3. النمط الجماعي: حينما يشارك المدير المشكلة مع الأفراد ومحاولة البحث عن الحل بشكل جماعي.

ويمكن توضيح الأنماط القيادية من خلال هذه النظرية في الشكل التالية:

#### الفرع الثالث: الأنماط القيادية

##### أولا: مفهوم النمط القيادي

يُعد مفهوم نمط القيادة من المفاهيم التي أثارت الكثير من الجدل، كما تشابحت المفاهيم مع بعضها وفق المشار إليه في مفهوم الأنماط القيادية. فهذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبدئها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته. ويقصد بالنمط القيادي أيضا النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه: النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن تعريف النمط القيادي بأنه: الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى المديرين وتساعدتهم في التأثير على الموظفين، فضلا عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف عامليها.

##### ثانيا: أنواع الأنماط القيادية

##### 1. النمط القيادي الديمقراطي

الديمقراطية هي كلمة يونانية "الديموقراطية" أي "ديموس" وتعني الشعب، "كراطوس" وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية ويعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم. النمط الديمقراطي ينبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس العمّال ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يأخذ بآراء أتباعه ويولي أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعّالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقتهم الكامنة<sup>4</sup>.

##### أ. خصائص النمط الديمقراطي:

تتمثل خصائص النمط الديمقراطي في<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Farid Mohamed el kawasima, op- cit ,p262

<sup>2</sup> حمادة شحده سليمان الدرديسي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 26

<sup>3</sup> دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2012، ص 10.

<sup>4</sup>hamidi Mohamed, the effect of leadership type on the organization commitment of petro gel batna, journal of the institute of economic science, Vol 23, No 01, batna university, Algeria, 2020, p324.

<sup>5</sup> حسين باشيو، لحسن عبد الله باشيو، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد الأمين دباغين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 26، سطيف، الجزائر، 2016، ص 121.

- تسود العلاقات الإنسانية السليمة في هذا النمط من القيادة.
- النجاح المثمر بنجاح أهداف القيادة.
- يقوم هذا النمط على الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- يشعر أعضاء الجماعة بالرضا.
- تسود الروح المعنوية للعاملين.
- تتعمق الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.

### ب . ركائز القيادة الديمقراطية

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين في موقف العمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- إشراك العاملين في بعض المهام القيادية، عن طريق إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار، بحيث يقوم القائد بوضع المشكلة التي تواجه أمام العاملين، والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لها، بحيث يترك لهم المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم لاقتراح الحل الذي يروونه مناسباً وعملياً وملائماً ومقبولاً لديهم ولدى القائد وبالتالي يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمهمهم، أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
- تفويض بعض الواجبات والمهام القيادية للمرؤوسين ذلك لأن التفويض لا يتم ولا يتحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملين وهذا لا يتحقق إلا في ظل القيادة الديمقراطية، كما أن التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إعطاء حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.

### ج . إيجابيات النمط الديمقراطي

يجمع الكثير من الباحثين أن هذا النمط له الكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص، ومن أهمها<sup>2</sup>:

- يساهم هذا النمط في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتنمية قدراتهم، وزيادة إنتاجهم.
- يساعد هذا النمط على إنشاء جيل قوي من قادة المستقبل، يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريقة الممارسة الديمقراطية.
- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار.
- مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، ستعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
- تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم.
- يؤدي هذا النمط إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل.

### د . سلبيات النمط الديمقراطي

- بالرغم من الإيجابيات الكثيرة التي يتميز بها النمط الديمقراطي عن غيره من الأنماط، إلا أن هناك بعض السلبيات التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال والتي لا يمكن إغفالها، وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:
- أن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.

<sup>1</sup> لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الاونراوا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 24.

<sup>2</sup> محمد أحمد عرابي راسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 32

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 23-33

- قد تؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبا على سرعة إنجاز المهام أحيانا.
- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة.
- بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقوا الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل نمط آخر.
- يشكل هذا النمط مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- أن هذا النمط لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وزيادة في الإنتاج، فقد تبين من خلال بعض الدراسات أن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاجية ومسؤوليته عنه، يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجهم.
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية الأخرى، مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف التي تتطلب ذلك، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

## 2 النمط القيادي الأوتوقراطي:

يقوم هذا النمط القيادي على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى واتخاذ القائد للقرارات بنفسه مستخدما أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزلا عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية<sup>1</sup>.

### أ. أشكال القيادة الأوتوقراطية

هناك أشكال متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي وهي كالآتي<sup>2</sup>:

- النمط الأوتوقراطي المتشدد: إذ يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.
- النمط الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.
- النمط الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

### ب. خصائص النمط الأوتوقراطي:

- تتمثل خصائص النمط الأوتوقراطي في<sup>3</sup>:
- انعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا النمط القيادي.
- انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
- انعدام الثقة بين القائد والعاملين.
- انخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين.
- ارتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
- الغموض والتعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها الأمر الذي يترك آثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين.

<sup>1</sup> عبد الجبار توفيق البياتي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص ص 19-20

<sup>2</sup> أمجد محمد درادكة، الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018، ص 19.

<sup>3</sup> حسين باشوية ولحسن عبد الله باشوية، مرجع سبق ذكره، ص 121.



### ج - إيجابيات النمط الأوتوقراطي

- أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك بعض الإيجابيات التي تميز النمط الأوتوقراطي عن غيره من الأنماط والتي لا يمكن إغفالها، وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- يمتاز القائد الأوتوقراطي بالنشاط والفاعلية.
  - قد يكون هذا النمط هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمية في إقناعهم.
  - يعتبر النمط الأفضل لإنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، وخاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء، حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي.
  - يعتبر هذا النمط هو النمط الأنسب كما أثبتت دراسة "hamblin" و "Stanton" لمواجهة بعض المواقف والظروف، التي تتطلب الحزم والشدّة والسّعة في حسم الأمور، كفترات الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وغيرها من المواقف والظروف.
  - يؤدي استخدام هذا النمط إلى السّعة في العمل ووضوح الاتجاه.

### د - سلبيات النمط الأوتوقراطي:

- أثبتت مجموعة من الدراسات لنمط القيادة الأوتوقراطية أن هناك بعض السلبيات والانتقادات الموجهة له والتي تعيق إنجاز العمل، أهمها<sup>2</sup>:
- قتل روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى الموظفين الأكفاء، وإضعاف وقتل الروح المعنوية لديهم.
  - قيام المرؤوسين بالأعمال المطلوبة فقط والتي تجنبه العقاب، ولا يبذل أي جهد آخر.
  - ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك بهدف مقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتهدداتها.
  - يؤدي إلى البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى.
  - تولد الكراهية والعداء بين القادة والتابعين وأيضاً توليد الشعور بالفشل والإحباط.
  - يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط، يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### 3 النمط القيادي الحر

قادة هذا النمط يتقصدون الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وأن هذا النمط الإستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة، ويطلق عليها أيضاً: القيادة الترسلية، والمساهمة، والموجهة، في ظل هذا الأسلوب القائد يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهاجاً ثابتاً<sup>3</sup>.

### أ - إيجابيات النمط القيادي الحر

- يكون هذا الأسلوب فعالاً في الحالات التالية:
- توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
  - عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

<sup>1</sup> أمجد محمد درادكة، مرجع سبق ذكره، ص 28

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 29

<sup>3</sup> عبد الرضا فرج بدرابي، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 31.

- ومنه يترتب عن هذا النمط مجموعة من الإيجابيات تتمثل في<sup>1</sup>:
- يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة وهو ما يكسبهم الخبرة لكافة المهام.
  - إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكار والآراء التي يلتبس عليهم أو يصعب عليهم حلها، فالقائد يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم للعمل.
  - إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
  - اتجاه القائد لتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة حيث يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.
  - يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات قريبة إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه مراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار.

### ب . سلبيات النمط القيادي الحر

- هناك بعض السلبيات والانتقادات التي وجهت لهذا النمط، والتي أثبتتها بعض الدراسات، وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجدي وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل.
  - أثبتت عدة دراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا وهذا يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وبالتالي ينخفض مستوى الجودة.
  - يؤدي هذا النمط إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
  - يؤدي هذا النمط في بعض المؤسسات إلى خسارة كبيرة جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين، فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي إلى تعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع.
  - يؤدي هذا النمط إلى فقدان سيطرة القائد على أعضاء مجموعته، وانعدام الحماس لدى العاملين للعمل، وتهرب أعضاء الجماعة من تحمل أي مسؤوليات إضافية.
  - هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسين الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف والذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالتقصير والفشل.

### ثالثا: العوامل التي تؤثر في الأنماط القيادية

- تؤثر في الأنماط القيادية عدة عوامل تجعلها تتغير من نمط إلى آخر، ومن هذه العوامل التي تتعلق بالموظفين والقائد، وعوامل تتعلق بالموقف والبيئة، والضغوط الزمنية كما يراها الصباب وآخرون وهي كالآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص41.

<sup>2</sup> عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، ص30-31.

<sup>3</sup> جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظ المفرق، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة البيت، الأردن، 2017، ص15-16.

### 1. عوامل تتعلق بالقائد:

شخصية القائد وقيمه، وطموحاته، وميله إلى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين، وقدرتهم وتحملهم المسؤولية، والاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

### 2. عوامل تتعلق بالموظفين:

تتفاوت وتختلف قدرة واستعداد الموظفين لتحمل المسؤولية، وميلهم نحو الاستقلالية، ومدى الثقة والالتزام اتجاه تحقيق الأهداف، حيث تختلف من فرد إلى آخر، ومن جامعة إلى أخرى التي تساعدهم على اختيار النمط القيادي المناسب.

### 3. عوامل تتعلق بالبيئة

يقصد بذلك البيئة الداخلية للمنظمة، المتمثلة في سياسات المنظمة، وفلسفتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها، وقيمتها التي تؤمن فيها، أما البيئة الخارجية تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والفنية والتكنولوجية.

### 4. عوامل تتعلق بالموقف

ويقصد بها تلك الظروف التي تميز القائد بها، وتشمل طبيعة الموقف ومدى توفر المعلومات اللازمة للتعامل معه.

### الجدول رقم 01: مقارنة بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرارات مع مشاركة محدودة من القائد.	تقرر السياسات والقرارات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	كل السياسات والقرارات يقرها المدير.
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، ويقترح القائد أكثر من بديل ويتم الاختيار وفقا لرأي الجماعة.	مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيار من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات مالم يسأل ذلك ويحاول الانتظام في سياق الأحداث.	القائد موضوعي أو عقلائي في النقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير من العمل.	القائد يميل للذات في إطار أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة.

المصدر: أحمد عواد عابر العنزي، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص 26.

## المطلب الثاني: عموميات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تلعب الجودة دوراً أساسياً في نجاح المنظمات والمؤسسات في مختلف الأزمنة والأماكن حيث أثبتت فاعليتها ونجاحها في جميع القطاعات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

### الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينات من القرن الماضي، أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ التركيز على مفهوم إدارة الجودة في اليابان ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل العديد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931 م بدأ "إدوارد ديمنج" بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات عملية ثم ساعده فيها إحدى عمالقة الجودة وهو "جوزيف جوران" فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 م حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة، فالشركات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي دفع الشركات الأمريكية إلى محاولة تطبيق هذه المبادئ فيما بعد وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة بدأت أمريكية الفكر يابانية التطبيق وقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية<sup>1</sup>.

#### 1. الفحص:

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، و كان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفشيح المنتج وتحديد مدى موافقة المنتج للمواصفات الفنية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية، يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

#### 2 ضبط الجودة:

يقول "bester field dale" "أن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة ومطابقتها مع المواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات، وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والاداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

<sup>1</sup> سيدة أسحق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015، ص ص 44-42

### 3 تأكيد الجودة:

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، حيث تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بان المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير لتطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان.

### 4. إدارة الجودة الشاملة:

تم الانتقال من مرحلة ضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظرية جديدة للإدارة، فبعد انتشار المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية بفضل جودتها العالية وأسعارها التنافسية وعولمة المبادلات، أصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على جودة منتجاتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

أصبح المستهلك مركز اهتمام أهداف المنظمة، هذه الأخيرة التي تعمل على تلبية حاجات الزبائن وجمع المعلومات اللازمة عن خصائص رغباتهم وتطلعاتهم، خاصة مع تطور وسائل الاتصال، وظهور جمعيات المستهلكين، ما يجعلهم أكثر تطلبا، فلم يعد السعر هو العامل الأساسي لاختيارات المستهلك وتفصيلاته، بل ظهرت جوانب أخرى جلبت اهتمامه مثل: الثقة في جودة السلع والخدمات، ابتكار أنواع جديدة، الحصول على منتجات آمنة وغير مضرّة للبيئة ...

### ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تبين الكتاب والعلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعريفات التي اتّصفت بالموضوعية والشمول النسبي في تطرقها لهذا المفهوم أهمها:

عرّف " وليم ادوارد ديمينج " w. Edwards demin إدارة الجودة الشاملة بأنها: " طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة الانشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع "1. عرفها " جوزيف جوران " joseph joran " بأنها: " عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة "2.

كما عرفها " آرثر " على أنها: " عمل الإدارة وطريقتها لتحسن الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتركز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج "3.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل....

1 جمال العيفة، ليلى الفقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، والمبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، العدد 42، جامعة باجي

مختار، عناية، 2017، ص 161.

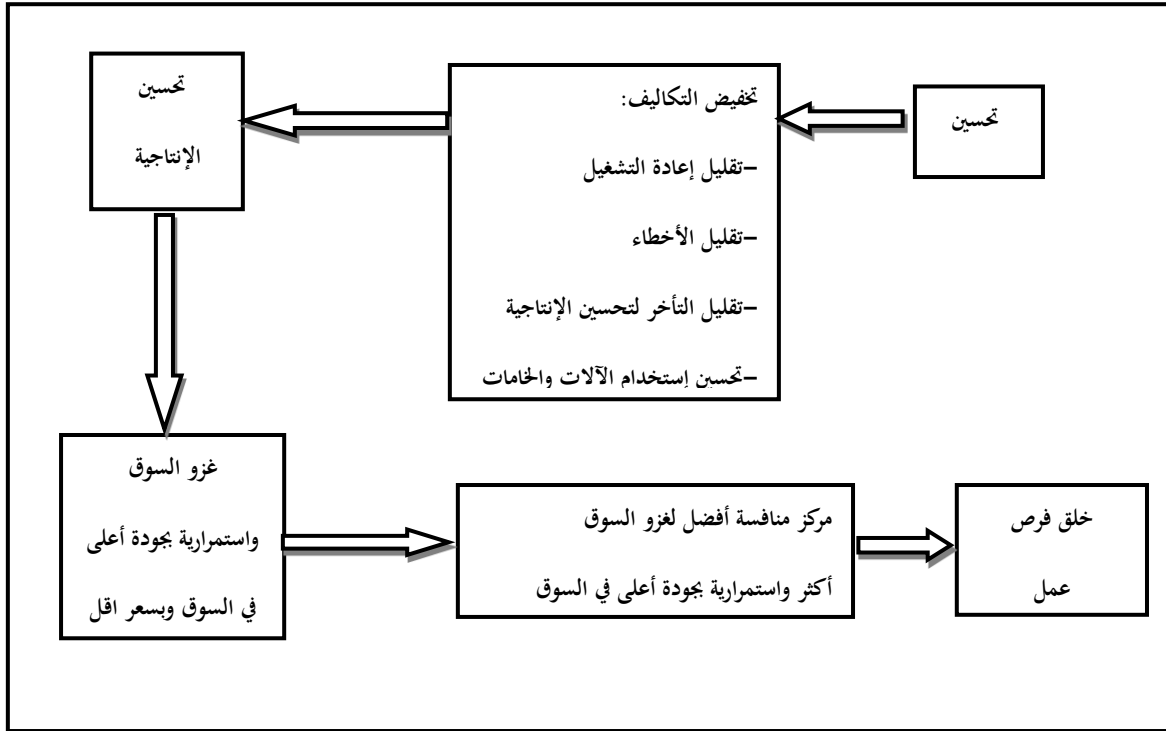
2 ربما أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، 2017-2018، ص 22.

3 وليد لطرش، مصطفى العثماني، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة "NCA" روية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، جامعة تيبازة، الجزائر، 2019، ص 664.

### ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي<sup>1</sup>:
- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج.
  - تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
  - تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
  - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفرق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
  - تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
  - منحج شامل للتغيير بعيدا عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
  - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة.
  - تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

#### الشكل رقم 02: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: نورية بوخودة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص 27.

<sup>1</sup> شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الاستشفائية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص مناخمت المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 32-33.

## رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الإنتاجية، كما تهدف إلى رضا المستفيد وتقديم أبعاد المنتجات والخدمات له من خلال التحسين المستمر للعمليات داخل المنظمة، كما تهدف إلى رضا العاملين وتهيئة المناخ المناسب لهم، كما يمكن إنجاز أهدافا للجودة الشاملة فيما يلي<sup>1</sup>:

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد.
- التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء.
- مشاركة كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة.

## الفرع الثاني: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مراحل إدارة الجودة الشاملة في<sup>2</sup>:

#### 1. المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد (phase the preparation)

تعتبر مرحلة الصفرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرر المديرون التنفيذيين في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، ويحصل هؤلاء المديرون على تدريب مبدئي، ويقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة وأهدافها، ويرسمون سياستها، وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة.

#### 2. المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط (phase the planning)

يتم أثناء هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم، والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق، إضافة لما سبق تتخذ قرارات هامة مثل تحديد استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخطوات الضرورية لإنجاز هذه المرحلة هي:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
- التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.

<sup>1</sup> صفوان حامد أبو الريش، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، جامعة المملكة العربية السعودية، السعودية، 2014، ص 324.

<sup>2</sup> عادل أحمد الساعي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، إتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016، ص ص 14-16.

### 3. المرحلة الثانية: مرحلة التقويم والتقدير (phase the evaluation)

تشمل المرحلة الثانية من مراحل تطبيق الجودة الشاملة التقييم الذاتي، التقييم التنظيمي، تقييم رأي الزبائن، تقييم تكلفة الجودة، إرجاع الأثر أو تقييم تكلفة الجودة والمردود النهائي لنتائج التدريب وتعتبر بمثابة مدخلات لتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أنها تزويد كلا من الإدارة وقسم التدريب بالمنظمة بإرجاع الأثر، كما أنها تعد بمثابة دعم مباشر لخطة المنظمة الاستراتيجية، وتحديث كل خطوات أكثر من البعض الآخر.

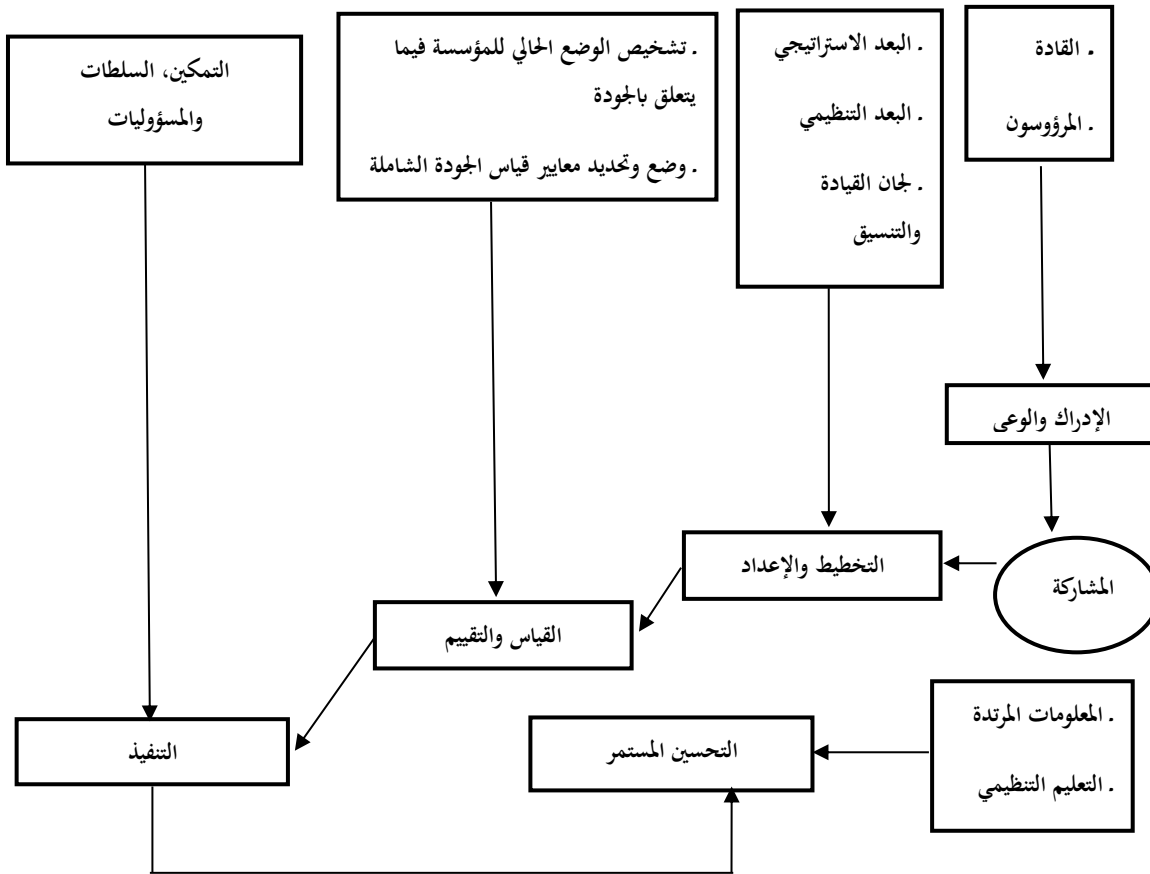
### 4. المرحلة الثالثة: التنفيذ (phase the implementation)

تشمل المرحلة الثالثة من مراحل تطبيق الجودة الشاملة اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة، تدريب المديرين والمرؤوسين وتشكيل فرق العمل.

### 5. المرحلة الرابعة: تبادل الخبرات

وهي مرحلة ما بعد التنفيذ والنجاح الذي تحقق، وفي هذه المرحلة يتم تعريف العاملين والوحدات المختلفة في الإدارة وكل العاملين مع الإدارة بنتائج تطبيق الجودة وأهميتها، ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم لتحقيق التحسين والتطوير المستمر. وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات تطبيق (TQM) يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

### شكل رقم 03: المراحل الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فتحية، بوحرد، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص 41.



## ثانياً: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تنقسم مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن كما يلي<sup>1</sup>:

### 1. المستوى الأول: غير مدرك (unaware)

المنظمات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر جلياً في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون محصلة على شهادة الإيزو 9000.

### 2. المستوى الثاني: غير ملتزم (uncommitted)

إن هذا المستوى يختلف عن الأول باعتباره متقدماً حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر حتماً على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وسيبرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

### 3. المستوى الثالث: المبتدئ (initiator)

في هذا المستوى يبدأ ظهور الإهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير متكاملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

### 4. المستوى الرابع: المتحسن (improver)

في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جداً حساسة للضغوط والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 5. المستوى الخامس: المنجز (achiever)

إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بما جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام.

## الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك تباين في آراء المفكرين والباحثين في شأن تحديد أولويات وأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك إجماع على بعض

المبادئ يمكن تبيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: متطلبات إدارة الجودة من قبل بعض الباحثين

المتطلبات	الباحثين
التركيز على الزبون	*
التحسين المستمر	*
عالية =	*
مشاركة العاملين	*
التعلم والتدريب	*
القرارات المبنية على الحجة	*
الإدارة بالعمليات	*
الحوافز والمكافأة	*
التمكين والتقدير	*
الثقافة المرنة	*
توفير الأساليب الإحصائية	*
الصيانة المشتركة	*
التغذية العكسية	*
الوقاية من الإخطار	*
تصميم وتطوير الخدمة	*

<sup>1</sup> مختار أحمد محمد أحمد حاجب وآخرون، دور القيادة الإدارية في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم التجارية، جامعة أب، اليمن، 2016-2017 ص ص 28-29.

	*								*		*		*	*	Barker& douglas,2004
										*	*			*	حمود وفاخوري، 2001
*					*				*		*	*	*	*	العاني واخرون، 2002
				*				*	*	*	*	*	*	*	الصباغ، 2002
*									*		*	*	*	*	الصريفي، 2003
				*						*	*	*	*	*	رمضان وجودة، 2003
	*											*		*	Weltgen, 2004
	*									*	*	*	*	*	Douglas& fredend,2004
									*	*	*	*	*	*	الفضل والطائي، 2004
							*				*	*	*	*	الخياط، 2005
							*		*	*	*	*	*	*	السليفاني، 2004
									*		*	*	*	*	طيارة واخرون، 2005
*	*		*			*				*	*	*	*	*	هريرا، 2005
		*		*			*		*	*	*			*	طاهر، 2005
	*						*			*	*	*	*	*	الجبوري، 2006
		*					*		*	*	*	*	*	*	sojatha, Saroja 2006
3	6	2	1	4	1	1	2	6	8	10	18	13	16	20	المجموع
15	30	10	5	20	5	5	10	30	40	50	90	65	80	100	النسبة%

المصدر: مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017-2018، ص 167.

ومن المتطلبات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة هي كالاتي<sup>1</sup>:

### أولاً: التركيز على الزبون

يعد الزبون بأنه الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل يمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويعد التركيز على الزبون المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه من خدمات أو سلع والحرص على رضاه من خلال سهولة وسرعة الحصول على تلك الخدمات عند الطلب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، فلسطين، 2007م، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> يزن عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة على شهادة الاعتماد الدولية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص 27.

أن رضا الزبون هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواء في القطاع العام أو الخاص ونجاح المنظمات يعتمد على مدى قناعتها وإدراكها لأهمية تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة وفعالية عالية حيث تقود رغبات العملاء نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها العملاء منذ مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع.

### ثانيا: التحسين المستمر

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل. التحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز<sup>1</sup>.

### ثالثا: مشاركة وتمكين العاملين

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثقافة العمل الجماعي وعلى أسلوب تمكين العاملين وتشاركهم الأراء فيما بينهم حيث يعد تمكين العاملين بمثابة استراتيجية رئيسية لتهيئة بيئة عمل إيجابية في المؤسسات حيث أن أهداف المؤسسة تتحقق من خلال الآخرين، وعليه فإنه من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة ضمن الفريق الواحد كما يعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات أمر هام، على أساس أن العامل هو الذي يقدر الجودة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تصميم برنامج تدريبي وتأهيلي للأفراد على تطبيق نظام الجودة الشاملة، ونظام حوافز مناسب لتنمية روح الانتماء لديهم والتشجيع على العمل ضمن فريق واحد ولكن هذا كله يكون من خلال تمتع الرؤساء بثقافة تمكين تؤكد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات<sup>2</sup>.

### رابعا: دعم والتزام الإدارة العليا

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ من القمة مع ضرورة إدماجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع الالتزام المطلق للإدارة العليا من خلال الدعم الكامل والرؤية الواضحة ورصد الإنجاز والتقدم والتخطيط والتغيير. ولتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب أن تتوفر في القيادة المواصفات التالية<sup>3</sup>:

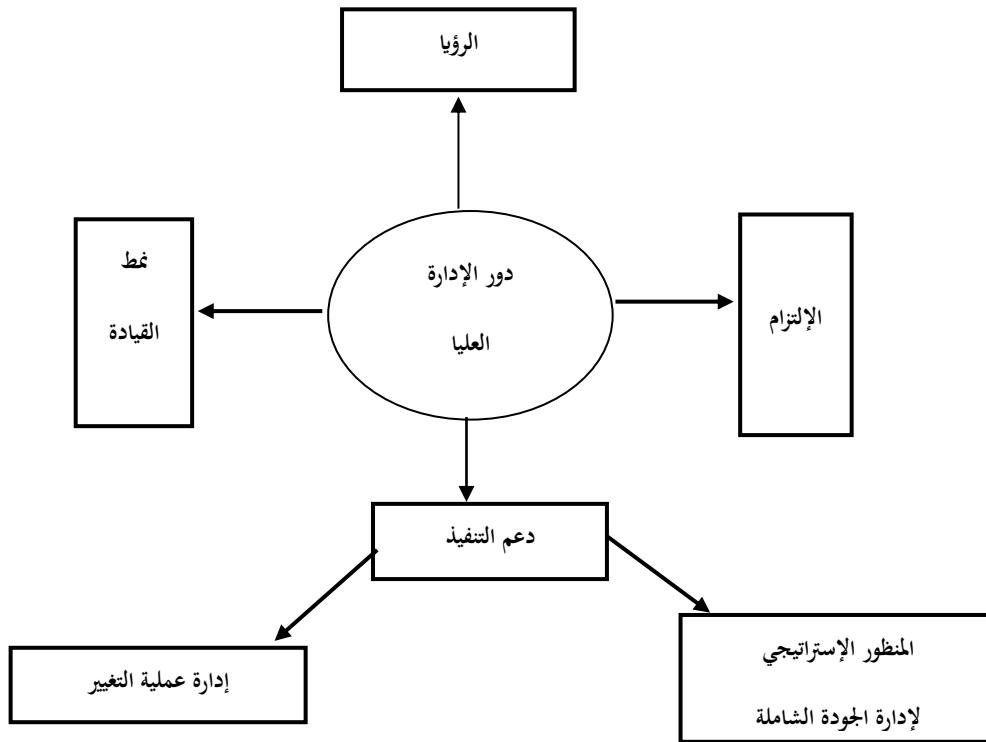
- تفهم وإيمان القائد الإداري بضرورة تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئة الوسائل والإمكانات والطرق الملائمة لاستقبال الفلسفة الجديدة والتي تحتاج إلى عمليات تحول كبيرة في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية، على أن يكون التطبيق بشكل تدريجي، على شكل جرعات صغيرة ومتتالية حسب احتياجات ومتطلبات مراحل التطبيق.
- أن تتصف بالشفافية والقابلية على التحول، وقيادة المرؤوسين ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها.
- أن تلعب القيادة دور الموجه والمعدل لمدرجات الأفراد والإيمان بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا.
- أن تتميز بالقدرة على إقناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي هدف جماعي وأن النجاح فيه يعني نجاح الأفراد، وأن كل فرد سيعرف صلاحياته ومسؤولياته.

<sup>1</sup> برهان الدين حسين السامرائي دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية لمصنع سيراليك رأس الخيمة مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العامي بريطانيا 2011-2012 ص ص 85-86.

<sup>2</sup> Kouadik hamza, the extent of the effectiveness of total quality management in achieving the quality of health service provided to beneficiaries( showcasing international experiences of leading health the institution), shuaa journal of economic studies, Vol 05, No 02, medea university, Algeria, 2021,p272.

<sup>3</sup> مقداد مليكة، إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2018، ص 25.

شكل رقم 04: دعم والتزام الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 89.

#### خامسا: ثقافة المنظمة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين، من خلال فرق عمل ممكنة، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل، عن طريق تقديم خدمات، ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء<sup>1</sup>. حيث يعتبر "فليب أتكنسون" أن مؤسسات اليوم هي في أمس الحاجة إلى أن تأخذ في اعتبارها القيم الثقافية، لذلك يعد موضوع نشر و تعميم ثقافة الجودة في المؤسسة أمرا ضروريا نحو بناء و تأسيس نظام جودة فعال، يلقي قبول واستجابة كافة الأفراد في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يجب أن تتميز ثقافة المؤسسة بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

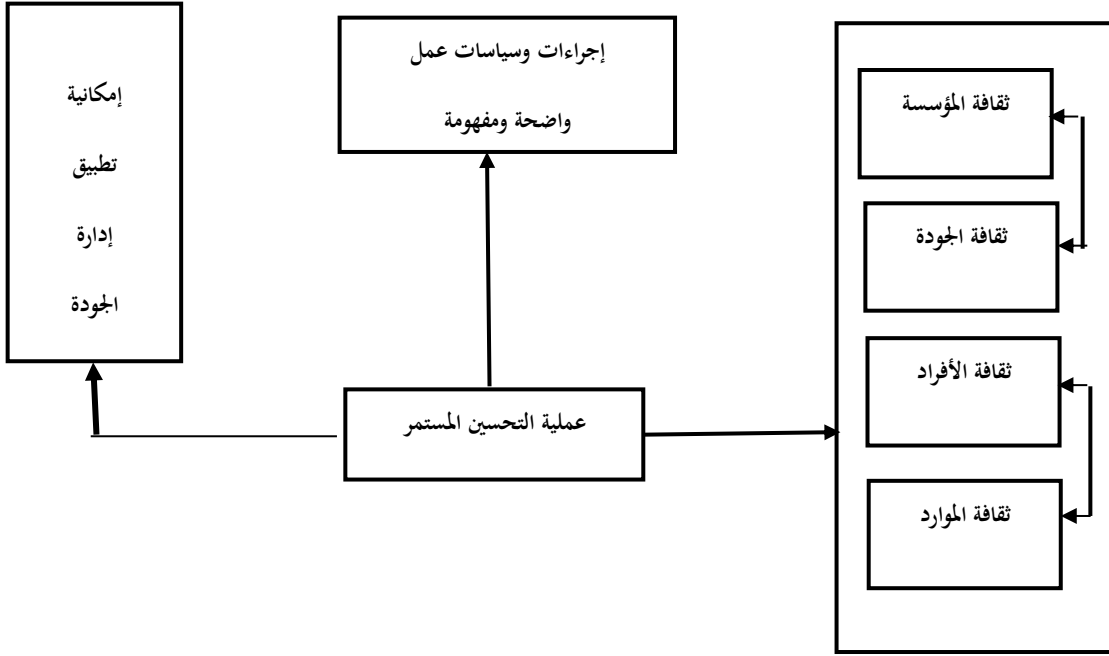
- تشجع العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق العمل وحلقات الجودة، مواجهة الأخطاء وقت وقوعها.
- أن يكون لدى كافة العاملين قناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز.

<sup>1</sup> سلمان عبدي، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 112.

<sup>2</sup> داني الكبير ناصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي إلياس سيدي بلعباس، الجزائر، 2014-2015، ص 27-28.

- تشجع كافة العاملين بالمؤسسة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل.

الشكل رقم 05: علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: داني الكبير ناصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص 28.

### سادسا: التركيز على الموردين

هو شخص أو شركة تقدم منتجا أو خدمة لكيان آخر، يتمثل دور المورد في الأعمال التجارية في توفير منتجات عالية الجودة من الشركة المصنعة بسعر جيد إلى تاجر تجزئة لإعادة بيعها، حيث أن المورد في الأعمال التجارية هو شخص يتصرف كوسيط بين الشركات المصنعة وتجار التجزئة، مما يضمن أن جودة المخزون كافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوحروود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 171.

## الفرع الرابع: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

### أولاً: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات و الأساليب حيث يمكن تصنيف طرق و أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما<sup>1</sup>:

#### 1. مجموعة جمع البيانات: وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. **التعرف على السوق:** هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

ب. **العصف الذهني:** هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.

ج. **مجموعة العمل:** وهي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

د. **التصور العقلي:** وهو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير.

#### 2 مجموعة تحليل البيانات: وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

أ. **جدول باريتو:** يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي (باريتو 1848-1923) التي تبين بأن 20 من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80 الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة. يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات وهي:

- التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة والأكثر أهمية.
  - جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها طبقاً لأولوياتها وأهميتها.
  - تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية.
  - وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً.
- يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:

- الرسم البياني الخاص بالترددات - الرسم البياني الخاص بالتكاليف

#### ب. الرسم البياني للسبب والأثر

تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكاوا" ويتم تصميمه بهدف:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي.

<sup>1</sup> يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه " إدارة الافراد والمنظمات وحكومة الشركات"، جامعة أبو بكر بلقايد، سعيدة، 2011-2012، ص ص24-26.

- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية.
  - استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
  - تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.
- وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

ج . **الرسم البياني للتشابه:** تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة، وتحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية وملحة. عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة.

### ثانيا: معوقات تطبيق إدارة جودة شاملة

- لا شك أن هنالك بعض المعوقات التي ستواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:
- تحول التغيير المستمر للقيادات دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.
  - قد يؤدي طول وقت تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العزوف عن تطبيقها واستكمالها.
  - عدم اقتناع الإدارة العليا بالتدريب واعتباره مساس لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
  - عدم المرونة في قوانين وأنظمة ولوائح العمل وصعوبة إجراء تعديل أو تغيير عليها.
  - صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل والذي يحتاج إلى وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل.
  - كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته، مما يصعب عمليات الاستطلاع عن مدى رضا الجمهور.
  - عدم توفير موارد مالية تفي بمتطلبات التطبيق.
  - عدم توافر إحساس الأفراد العاملين بالأهداف أو الرؤى المشتركة.

<sup>1</sup> سيده أسحق تريبيوا شطة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## المبحث الثاني: الأنماط القيادية وعلاقتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة الأنماط القيادية في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الاول: أثر الأنماط القيادية في دعم التركيز على الزبائن من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينبغي على موظفي الإتصالات المحافظة على الحوار حول الجودة مع الزبائن و رؤية شكاويهم من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة، لذلك فإن دور قائد الجودة يتمثل بدعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة<sup>1</sup>.

وتتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضا في مكافأة التقدم في عملية الجودة، ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت وتقدير السلوك الذي عزز الجودة، وذلك الثبات في رفض السلوك والتأثيرات غير الرسمية أو القادة الذين مثلوا اهتمامهم الشخصية فقط، ومن الضروري على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من الضبط.

مما يعني أن يكون الهدف الأساسي للمنظمة هو تلبية احتياجات الزبائن، ويوجد في إطار الجودة الشاملة نوعين من الزبائن وهما<sup>2</sup>:

1. الزبائن الداخليين: هم الموظفون الذين يعملون في نفس المنظمة ويعتمد عمل أحدهم على الآخر.

2. الزبائن الخارجيين: وهم هؤلاء الأشخاص الذين يعملون على شراء بضائع المنظمة أو خدماتها.

### المطلب الثاني: أثر الانماط القيادية في مشاركة وتمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الاول: أثر الانماط القيادية في مشاركة العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تقع على عاتق القيادة مهمة تشجيع العاملين على ممارسة دور أكبر في الأعمال التي يقومون بها، إذ يعتبر اندماج العاملين أحد الأساليب المتبعة من قبل القائد، إلا أن أهم أسلوب يتبعه القائد هو بناء فرق العمل لما لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويتم ذلك ما يلي:

#### أولا: بناء فريق العمل

يجب إن تتوفر في فريق العمل مجموعة من العناصر وهي:

- وجود هدف جماعي.
  - اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم إلى خبرات وقدرات الآخرين والتزام من قبل الجميع للعمل في سبيل هدف مشترك.
  - التزام أعضاء الفريق بفكرة أن العمل معا يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية من العمل كل منهم منفردا.
- و تتطور عملية بناء الفريق عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن والتي نبينها كآآتي<sup>3</sup>:

1. **مرحلة جس النبض:** شعر الأعضاء في هذه المرحلة بالقلق وعدم التأكد في علاقتهم وظهور السلوك الدفاعي، وهذا يعود لاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار. في هذه المرحلة يعمل القائد على تأسيس المصادقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق.

2. **مرحلة الصراع:** في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراعات الناشئة من مرحلة جس النبض وتتميز بتزايد احتمال وجود صراع حتى يأتي الأفراد بمشكلات للجماعة ترتبط باختلاف شخصياتهم، لم وما يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة، ويتجلى هنا دور القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة للقيام به.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>2</sup> ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة: مدخل تحليلي، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 141

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 244-246



3. **مرحلة وضع المعايير:** بعد حل وانهاء قضية السيطرة وأوضاع القوة النسبية، يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، والرغبة في النجاح، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق، ويعمل هنا القائد على تصفية الصراعات والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.

4. **مرحلة النضج:** وهنا يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب المساعدة، وتعتبر مرحلة النضج قمة الأداء وقد حدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية ويصير متعصبا ويصبح كالجزيرة فلا يعي ما يدور خارجه أي ينغلق على نفسه.

ويتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدوا الفريق وأنه ليس بحاجة لدور القائد.

5. **مرحلة الانتهاء (الشيخوخة):** فعندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه وتحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا كانت هناك صعوبة لتقديم جديد، فإن التدهور يبدأ وذلك اللامبالاة ما يؤدي إلى تفكك الفريق، وهنا يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق، بعد بناء فريق العمل من قبل القائد وخلق روح التعاون والمشاركة بين أعضائه فقد تؤكد الفكرة التداؤبية ( Synergy ) (والتي معناها: أن الكل أكبر من حاصل مجموع الأجزاء) على مجموعة نقاط يجب أن يتحلى بها الشخص القائد لفريق العمل مثل (القابلة التحليلية، والوضوح، والاستنباط والتكريس، وقوة الشخصية، والروح الشبابة، وقلة الاختلاط بالآخرين، والانتقاء في التعامل) وتمثل هذه الفكرة الأساس الصلب لإدارة الجودة الشاملة، والتي تولد جراء العمل الجماعي الذي ستعمل لخلق التعاون والتطوير والرضا والقبول لدى الأفراد عن المنظمة وتحسين أدائهم كفريق ونشر روح الصراع البناء والخلاف والإبداع الرابع للفريق<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أثر الأنماط القيادية في تمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يطلب من الإدارة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركته في صنع القرارات وهذا يتطلب من القائد توفير المعلومات وتفوض العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المتاحة، والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب وعدم التأكد.

إن لهذه التحديات والضغط تأثير كبير على الأدوار التي يقوم بها القائد وعلى الأهمية النسبية لكل منها، وكذلك على مهارات القائد التي تتطلبها هذه الأدوار وبالتالي على أدائه، وتتضح أهمية مهارات وقدرات التعامل مع البيئة المضطربة والمتنوعة والمعقدة، حيث درجة عدم التأكد فيها عالية، والمقدرة على إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع وإدارة التغيير، وتلبية حاجات ورغبات العملاء المتنوعة محليا وإقليميا ودوليا<sup>2</sup>.

ومصطلح التمكين يعني أكثر من مجرد تفويض السلطات، فالعاملون يشعرون بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديونها، بل ذلك عن الأعمال التي هي خارج حدود وظائفهم.

إن نجاح جهود القادة في زيادة تمكين العاملين أو فشل جهودها في تمكينها يعتمد على عدة عوامل أهمها:

- مدى رغبة الرؤساء في تفويض صلاحياتهم للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية الراجعة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> سامي دياب عبد الرزاق الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، لبنان، 2013، ص 436.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 34

- وجود نظام عادل وموضوعي للاختيار والتعيين.
- ربط الأداء بالخواف، واستخدام الخوافر المادية والمعنوية.

### المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية في التحسين المستمر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الدماغ البشري هو أهم آلة في عصر التكنولوجيا المتقدمة، إن التعلم والتدريب المستمر في كافة المستويات وعلى كافة الأصعدة عنصر أساسي ومهم في إدارة الجودة الشاملة، إذ أن العمل الدؤوب لم يعد كافياً لضمان النجاح في بيئة العمل، بل يجب العمل بشكل دؤوب وذكي في آن واحد<sup>1</sup>.

من أجل الحصول على أنماط قيادية أكثر فعالية وإيجابية لإدارة الجودة الشاملة، فلا بد من معرفة أثر البرامج التدريبية في مجال القيادة التي أكملها المديرين على مجال عملهم وهو ما عرف " بالتغذية المرتدة" لتحقيق مقدار النجاح المحقق من تطبيقهم لأساليب الإدارة الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة. إن قيادة عملية التدريب تتطلب ما يلي:

- شخصية واعية تماماً للجودة الشاملة من حيث كافة الأنشطة والمهام المرتبطة معها.
  - توافر الخاصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة.
  - توافر شرط المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية ومن أول مرة.
  - تواجد السمات التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة، والقدرة على المنافسة، والاستقامة، والثبات على المبدأ والثقة العالية.
- ولقد ظهرت الحاجة للتدريب على القيادة كنتيجة منطقية، وذلك بغرض إيجاد التكيف والملائمة مع التغيير في نمط الإدارة المطلوب لإدارة الجودة الشاملة، ومن تم وضع برامج تدريبية جديدة لتعليم المديرين كيفية إثارة حماس وتصميم العاملين، وكيفية تفويض السلطة إليهم، وكذا بيان كيفية كسر حاجز الخوف لدى العاملين في المنظمات التي انطوت على جعلهم بعيدين عن تحقيق أهدافهم.

### المطلب الرابع: أثر الأنماط القيادية في ترسيخ الثقافة التنظيمية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن اهتمام القيادة ظهر بعد التأكد من أن الإخفاق الذي يحدث بالمنظمات رغم توفر الموارد عائد إلى افتقارها لقيادات ذات كفاءة عالية، في حين أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات هو مدى قدرة قادتها على تنمية القدرات الإبداعية، حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري بما في ذلك الأنماط القيادية والتي تؤثر بشكل إيجابي وسليبي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تعتبر الأنماط القيادية أحد العمليات الإدارية الهامة التي من خلالها يمكن إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه، فكلما كانت الثقافة التنظيمية وقيم المنظمة مرنة كلما دفعت العاملين للرغبة في المزيد من البذل والعطاء والابداع من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الخامس: أثر الأنماط القيادية في التركيز على المورد من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسعى المنظمات إلى إقامة علاقة مبنية على الثقة مع مورديها الذين يمثلون ركيزة أساسية في تزويد المنظمة بإحتياجاتها، حيث يعتبر المورد طرفاً مهماً في معادلة الجودة، فجودة المنتج النهائي تستلزم جودة المواد والمستلزمات الضرورية لتصنيعه، وعلى هذا الأساس تهتم إدارة الجودة الشاملة بتوطيد العلاقة مع المورد.

<sup>1</sup> ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص14

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نال موضوع أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة اهتماما العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات تناولت موضوعنا، وفيما يلي تم الاعتماد على بعض الدراسات التي لها صلة بالموضوع، وهذا بهدف التعرف على مواضيع الاختلاف والتشابه مع دراستنا وكذا محاولة الاستفادة منها.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة سالم الرشيدى ( 2004م) بعنوان أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مدى قبول وإقناع الوزارات السعودية بتطبيق هذا المفهوم الحديث، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة حجمها 454 موظفا من القيادات العليا في الوزارات السعودية.

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

2. دراسة حمادة شحده سليمان الدريسي بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016 م، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية محافظات غزة وعلاقتها بسماتهم الشخصية، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة المستوى الرابع في الجامعات الفلسطينية، وبالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حتى تحقق الأهداف التالية: التعرف إلى درجة توافر الأنماط القيادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وتبين أبرز السمات الشخصية لدى طلبة الجامعات وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية وسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات، وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى طلبة جامعة الفلسطينية في محافظة غزة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى طلبة جامعة الفلسطينية في محافظة غزة.

3. دراسة د. وليد لطرش و د. مصطفى العثماني بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة شركة " NCA " روية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 10، العدد 3، والصفحة 661-677، جامعة تيبازة، الجزائر، سنة 2019 تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالي للشركات الجزائرية، من أجل تحقيق هدف الدراسة، حيث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أسلوب دراسة حالي لاختيار فرضيات الدراسة على مستوى شركة " NCA " روية، وقد أظهرت الدراسة ارتفاع درجة وعي شركة بأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع في

معادلات نمو رقم الأعمال ونتيجة الدورة إلى مستويات جد مرضية، وهذا الأخير سينعكس حتما على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل.

4. دراسة ريمة أوشن بعنوان إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه "ل. م. د." في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2017-2018، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمات الصحية في المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، ومدى جاهزيتها لتبني إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحليل العوامل الحرجة لنجاح التطبيق في ظل الظروف التي تمر بها الجزائر من إصلاحات في المنظومة الصحية، وذلك عن طريق معرفة اتجاهات المبحوثين من الأطباء نحو درجة ملائمة كل من التزام الإدارة العليا، ظروف الموارد البشرية الجودة، ونظام الاتصال والمعلومات المعتمد في المراكز الاستشفائية الجامعية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ظروف عمل الموارد البشرية تحقق مستويات مقبولة خصوصا ما تعلق بالتكوين رغم أن الإدارة لا توفر الظروف الملائمة لتقديم الخدمات الصحية.
- المراكز الاستشفائية الجامعية مطالبة بدراسة يبيتها الداخلية والخارجية للوقوف على أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون تحسين جودة الخدمات الصحية.
- اختيار الطرق والأساليب الملائمة من مجموع ما تقترحه إدارة الجودة الشاملة مع ما يتلاءم وهذه الظروف.

5. دراسة زينب صلاح وهاب بعنوان تأثير الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، معهد الإدارة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية للجامعة، بغداد، العدد التاسع والأربعون، 2016 تناولت هذه الدراسة تحليل أثر بعض الأنماط القيادية الحديثة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، طبق البحث على عينة قصدية مكونة من (54) مديرا في أقسام ومعامل الشركة العامة للصناعات الكهربائية، كما استخدم البحث الاستبيان كإدارة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوضيح مدى إسهام الأنماط القيادية الحديثة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وإجراء التعديلات الضرورية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في السوق، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية الحديثة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وتقديم مجموعة من التوصيات اعتمادا على التحليل والنتائج التي يحصل عليها الباحث. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- هناك علاقة ارتباط بين بعض الأنماط القيادية الحديثة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعض الأنماط القيادية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- وجود تواصل بين العاملين في صياغة الخطط وفي وضع البرامج.
- اهتمام المديرين في شركة عينة البحث بأخذ الأراء حول المواقف الصعبة التي تواجه الشركة.

6. دراسة مشتاق بركة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل. م. د. في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، باتنة، 2015-2016، تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية وإدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة في الوطن العربي عامة وفي الجزائر خاصة، كما تتميز هذه الدراسة بإعطاء وزن لتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تحديد القيم المكونة لها، والإسهام في تشخيص الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لمتخذي القرار فهم الواقع الحالي لاتخاذ الإجراءات اللازمة في عمليات التغيير نحو تطبيق مشروع نظام ضمان إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي في الجزائر، و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأساتذة الإداريين يوافقون على درجة وعيهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة والوقت اللازم لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير.
- وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف مع انعدام معايير قياس رضا العملاء بالدرجة الأولى في حين أن العوائق المتعلقة باستخدام مبدأ تفويض السلطة وتمكين العاملين وضعف قنوات الاتصال لا يشكل عائق كبير وذلك لتوفر هذه الجوانب خاصة فيما يتعلق بجانب توفر الإمكانيات المادية اللازمة فهي تفتقر إلى ذوي الخبرات لقيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، حيث من تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وحسب الأداة وجد أن الثقافة السائدة والحالية ثقافة هرمية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة، باعتبارها ثقافة تسعى إلى أن يكون المناخ التنظيمي الجامعي يسوده تكامل الجهود وتنمية المشاركة والارتباط، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، وهذا يرجع للدور الذي تلعبه هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين الأداء، كما تؤدي إلى إحداث التغيير وتشجيع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، فإدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل مؤسسات التعليم العالي سريعة للاستجابة للتغيرات البيئية المعاصرة ومواجهة احتياجات العملاء.
- وجود فروقات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تعزى إلى متغير السن والرتبة العلمية، في حين لا توجد فروقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير السن والمتعلقة بالجانب التنظيمي. في حين لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجانب المعرفي والتكويني تعزى لمتغير الرتبة العلمية، في حين توجد فروقات متعلقة بالجوانب الأخرى.
- لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1. دراسة "kouadik hamza" 2021 بعنوان:

**" the extent of the effectiveness of total quality management in achieving the quality of health service provided to beneficiaries showcasing international experiences of leading health the institution) "**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، حيث تم التركيز على تجارب رائدة للمؤسسات صحية انتهجت أسلوب إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء الصحي وتحقيق جودة الخدمات الصحية، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب في هذه الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة مساهمة كبيرة في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال إرساء محيط داخلي ينعكس إيجابا على نفسية المستفيد، وكذا تحسين ظروف عمل العاملين الصحيين لتحقيق رضاهم الوظيفي وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين

من الخدمات الصحية، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من التجارب الرائدة للمؤسسات الصحية التي اعتمدت على أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الأساليب التي تساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة إلى المستفيدين وبالتالي تحقيق رضاهم.

### 2. دراسة "farid mohamed elkawasima" 2019 بعنوان:

#### " the impact of leadership styles in applying the principles of total quality management, acase study of the industry"

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد مجتمعة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التجارة والصناعة القطرية والبالغ عددهم نحو (2000) موظفا وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (25) موظفا وموظفة يشكلون ما نسبته 13% من مجتمع الدراسة. وقام الباحثان، بعد جمع البيانات، بتحليلها باستخدام برنامج Spss .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة الإدارية بأبعادها "التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، الاتصال، والدفاعية" في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها " التركيز على العميل، التحسين المستمر، تمكين العاملين، والتزام الإدارة العليا" في وزارة التجارة والصناعة القطرية.

### 3. دراسة "mohamed hamdi" 2020 بعنوان:

#### " the effect of leadership type on the organization commitment of petro gel batna "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأنواعها المتمثلة في (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الإلزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة. تم توزيع 45 استبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في رؤساء ومدراء الأقسام لمؤسسة بتروجال فرع باتنة) .  
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للأنماط القيادية على الإلزام التنظيمي بالمؤسسة بنسبة 30%.

#### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة، نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب.

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

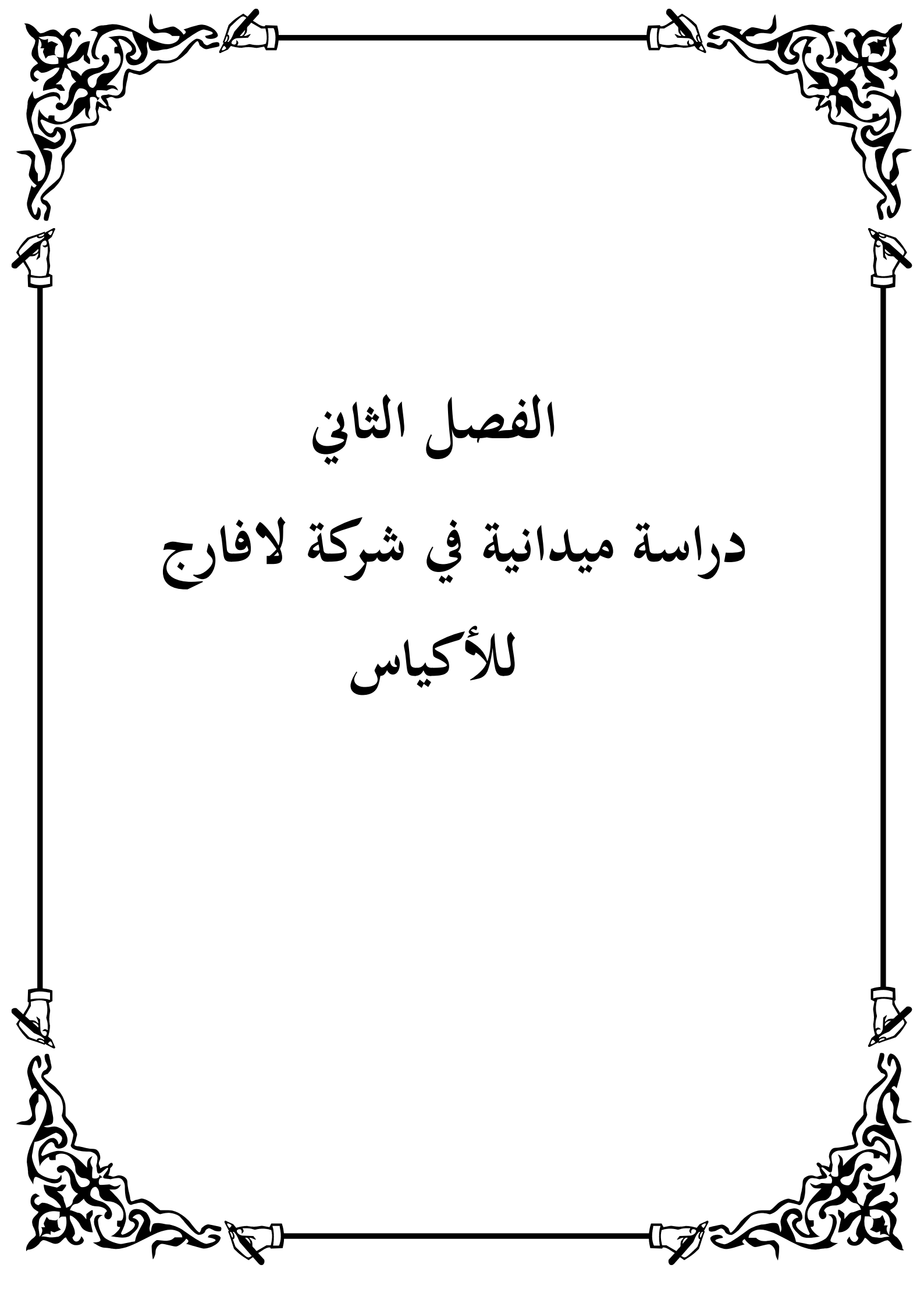
تشابهت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أدوات الدراسة والمنهج المتبع حيث ركزت على الاستبيان كأداة مميزة لجمع البيانات التي تحدد المواضيع، أما بالنسبة للمناهج فقد ركزت معظمها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة لمتغيري الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

تم إجراء الدراسة الحالية " بروج بوعرييج " فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية مختلفة، وبالتالي يختلف التطبيق كلياً نظراً لاختلاف بيئة العمل في شركة لافارج للأكياس بروج بوعرييج، عن معلومات العمل في الدول الأخرى.

## خلاصة:

للأنماط القيادية أثر مهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، فعن طريق ممارستهم وأنشطتهم المتعددة تحاول التأثير على إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إن القائد الإداري الناجح عليه القيام بالمهام وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه أينما كان موقعه ضمن الهيكل التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من ذلك كله من مهام أنماط القيادة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذا ما طبقت ونفذت بالشكل الصحيح والمتوازن فإن ذلك يجعل المنظمة القادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واحتياجاتهم وتنمية قابليتهم، وخليّة فاعلة تعمل باستمرار وبكل تفاني من أجل تحقيق الأهداف التي تعمل من أجلها .



الفصل الثاني  
دراسة ميدانية في شركة لافارج  
للأكياس



### تمهيد:

بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في نموذج البحث وفرضياته وطبيعة العلاقة وتأثير أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي والحر) في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة قيد الدراسة، فقد تم تخصيص هذا المبحث لوصف وتشخيص متغيرات البحث، حيث يتم استعراض نتائجه وتحليله بغرض اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

## المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بالشركة محل الدراسة، من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها مع تبيان الإجراءات المتخذة في إطار تحقيق الجودة وشرح وظائفها واستراتيجيتها وسياستها وأهدافها وكذا هيكلها.

### المطلب الأول: تعريف شركة "لافارج" للأكياس

هي إحدى فروع لافارج الإسمنت في الجزائر، حيث تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج شرق الجزائر، مساحة هذا المصنع أكثر من 1 هكتار و 400، تم فتح المصنع سنة 2002 من طرف مالك خاص تحت اسم "مجمع مهساس ABC" بحوي خط إنتاج واحد بماكنتين، الأولى تسمى TubeuseAM 2145 والثانية Bottomeuse AD 2378 بقدرة إنتاج تصل إلى 65 مليون كيس سنويا، ثم كانت الشراكة سنة 2004 مع شركة أوراس كوم المصرية " الماك الأول " لمصنع الإسمنت الديبل حمام الضلعة بالمسيلة، لتتم فيما بعد بيع كامل الأسهم من طرف مهساس إلى شركة أوراس كوم التي بدورها استثمرت بشراء خط إنتاج جديد أنوماتيكي بماكنتين الأولى Tubeuse AM2185 و الثانية تسمى Bottomeuse AD 2390 وماكنة التوضيب ARCOMAT 2 لتصبح القدرة الإنتاجية 130 مليون كيس سنويا، وفي سنة 2010 تم البيع إلى شركة لافارج الفرنسية من أجل تلبية احتياجات مصانع الإسمنت لشركة لافارج في كل من المسيلة و معسكر.

وفي سنة 2018 تمت الشراكة مع الشركة السويسرية هولسيم لبيع المصنع على نفس وتيرة الإنتاج السنوية مع تطوير الإنتاج إلى التصدير إلى خارج الوطن.

الأكياس التي يتم تصنيعها ورقية ذات سعات مختلفة " 25 كغ، 35 كغ، 40 كغ، 50 كغ" القدرة التخزينية للأكياس المنتجة 12 مليون كيس.

أنواع الأكياس: متين، شامل، مقاوم، سريع، CMA، superwite،

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف شركة "لافارج" للأكياس

#### الفرع الأول: أهمية شركة لافارج للأكياس

تعتبر شركة لافارج للأكياس ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من أكياس الإسمنت كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأكياس الضرورية وأيضاً المؤسسات المحلية.

ويقدر عدد العمال الدائمين بالشركة 98 عامل أما عدد العمال المتعاقدين 24 عامل.

#### الفرع الثاني: أهداف شركة لافارج للأكياس

تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:

- تحقيق الربح حيث كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة لافارج للأكياس من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع وذلك من خلال تحقيق هدف الشركة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع ولا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج الذي يتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعمال بتلبية حاجياتهم والحفاظ على بقائهم، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.

- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي والتأمين ضد العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي حيث يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.
- تقوية مركز الشركة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل الشركة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج، والذي سوف نتطرق إليه بشكل مفصل مع تبيان الإجراءات المتبعة من قبل الشركة في هذا الشأن.

### المطلب الثالث: مهام شركة "لافارج" للأكياس

من أهم مهام شركة لافارج للأكياس ما يلي:

1. تحويل الورق إلى أكياس مخصصة لتعبئة الإسمنت.
2. توفير مناصب الشغل، بحيث توفر الشركة مالا يقل عن 98 منصب شغل.
3. تطوير الاقتصاد الوطني.
4. تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع الشركات من نفس النوع، أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال:

- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب المتعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

### المطلب الرابع: إستراتيجية وأهداف سياسة الجودة بشركة لافارج للأكياس

- سياسة الجودة التي وضعتها الشركة مبنية على النجاح والتطور وتمثل في النقاط التالية:
- إشباع وإرضاء متطلبات العميل وكذا المتطلبات القانونية.
  - تحسين التنظيم، تكوين الموظفين والتحسين بصفة مستمرة.
  - توسيع شبكة التوزيع من أجل تعزيز وتقوية مكانة الشركة في السوق الوطني.
  - التحسين المستمر لخدمات ما بعد البيع، وتوسيع سلسلة المنتوجات.
  - الدخول إلى السوق الخارجية.
  - تحليل الشركة أدى إلى تحديد أهداف استراتيجية على مستوى السوق على مستوى المالية، التنظيم الداخلي للشركة ومواردها.
  - ويمكن تفصيل أهداف وسياسة الجودة في الشركة كما يلي:

#### 1. محور العميل:

- تعزيز وتقوية شبكة التوزيع وهذا بخلق غرض العرض " Room-Show " وهذا بفرض مواجهة المنافسة.
- زرع وترسيخ ثقافة العميل، ووضع وتطبيق قوى للبيع لضمان أحسن تغطية للسوق.
- وضع سياسة تجارية تتماشى مع تطورات السوق.

## 2. محور المالية:

- تحسين مردودية الشركة.
- تحسين الخزينة.

## 3. محور التنظيم الداخلي:

- تحديد سياسة الموارد البشرية.
- استغلال وسائل الإعلام الآلي بطريقة أكثر عقلانية.
- تقوية ودعم دور قائدي التنظيم العرضي.
- دمج قواعد المحيط " SST " في نظام التسيير حسب معايير ISO 18001 و ISO14001.
- الحصول على شهادة نظام التسيير المتكاملة "iso9001" "iso 14001" "iso 18001".

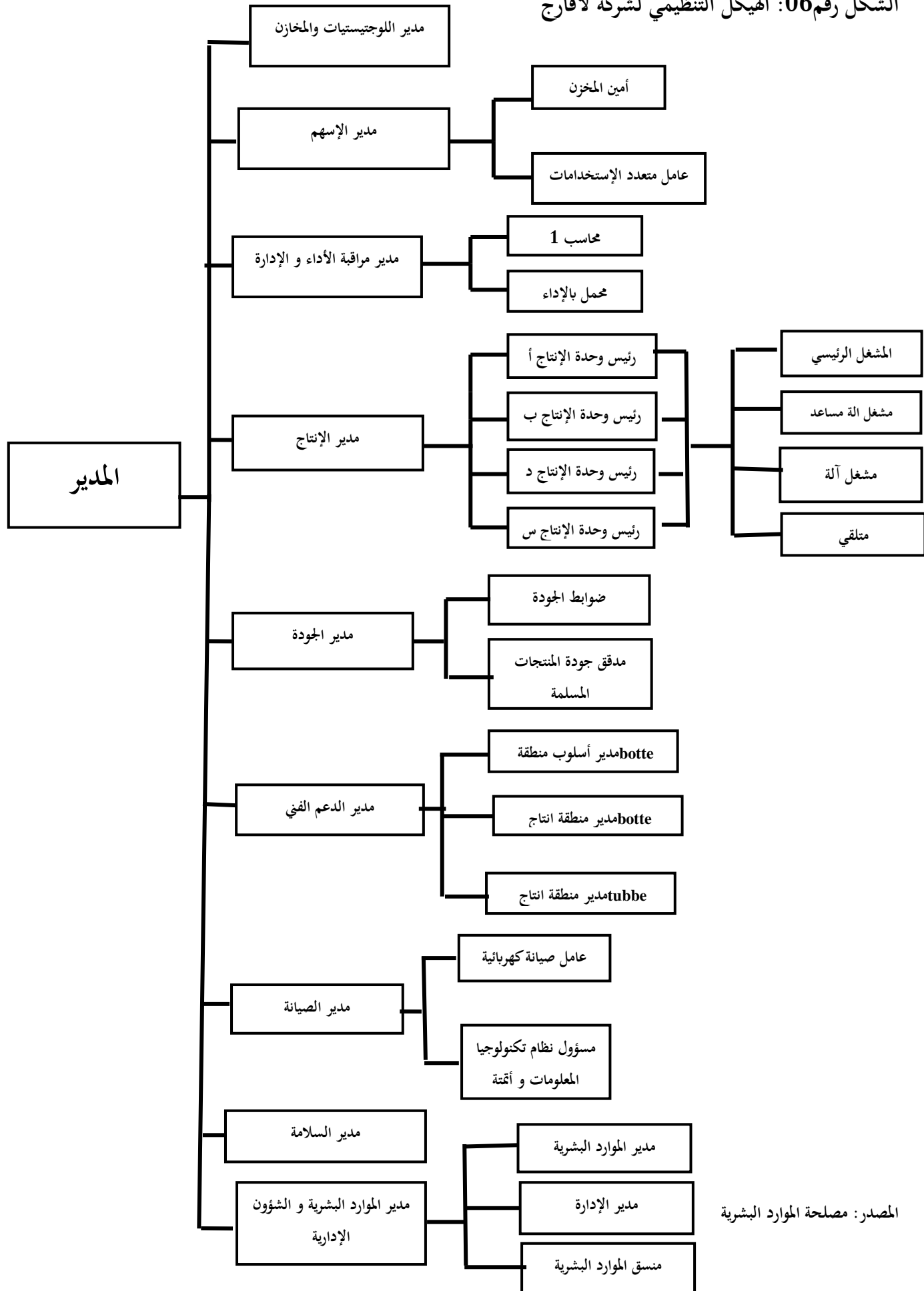
## 4. محور الموارد:

- تطوير التنوع في الشركة.
- خلق سلسلة منتوجات جديدة.

## المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لشركة لافارج للأكياس

في ظل استقلالية الشركات والتي تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية المالية، ومن خلال التطورات الأخيرة التي طرأت على الاقتصاد الوطني والتي أدت إلى تغيرات هيكلية وتنظيمية، أصبحت تلمس مجمل القطاعات الاقتصادية والمنشآت الوطنية، وهذا ضمن استراتيجية الانتقال من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر، فإن هذه التسميات استلزمت على شركة " لافارج " إعادة النظر في هيكلها التنظيمي تماثيا مع الظروف الراهنة وإثباتا لوجودها وأملا في البقاء والاستمرار. ويمثل الشكل الهيكل التنظيمي لشركة لافارج:

## الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لشركة لافارج



## شرح الهيكل التنظيمي:

نتطرق بشكل مختصر لشرح الهيكل التنظيمي للشركة وقد تحصلنا على المعلومات من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير الشركة ويتكون الهيكل التنظيمي لشركة لافارج مما يلي:

### 1. المدير العام: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف الشركة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات المسطرة.
- ضمان السير الحسن للشركة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.
- ترتيب الأولويات العامة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في الشركة.

### 2 مدير اللوجستيات: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- التخطيط للعمليات اللوجستية وإدارة الخدمات اللوجستية والإشراف عليها.
- الإشراف على المستودعات وأساليب تصنيع البضائع.
- التفاوض مع العملاء وموردي البضائع.
- العمل بشكل يحقق أهداف الشركة وبما يتوافق مع الميزانية الموضوعة.
- مراقبة جودة البضائع والخدمات اللوجستية.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة العليا.

### 3 مدير المالية والمحاسبة: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للشركة.
- الاهتمام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات.
- إعداد ميزانيات الشركة وتحليلها.
- المتابعة المالية للملفات استثمارات الشركة.
- مشاركة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

### 4 مدير مراقبة الأداء: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- جمع البيانات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة ومؤشرات الأداء وإدخالها عبر النماذج وقواعد البيانات المعتمدة.
- جمع البيانات وإجراء المقابلات مع مختلف المستفيدين وأصحاب العلاقة للتحقق من الرضا ومتابعة حل الشكاوى.
- المساعدة في تقييم الاحتياجات من خلال إجراء مسح ميداني خلال فترة تصميم العمل.
- إعداد تقارير دورية.
- مراجعة البيانات والتحقق من جودتها.
- المساعدة في تحليل البيانات وتوثيق حالات النجاح.

### 5. مدير الإنتاج: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- التخطيط والاشراف على عمليات التصنيع والإنتاج.
- الإلتزام بمعايير ومقاييس الرقابة وضبط الجودة.
- التواصل والعمل مع العملاء، والمشتريين، وموظفي التسويق والمبيعات.
- المساعدة في العمل على المشروع والعمل على توفير الموارد والمصادر اللازمة.
- تنظيم وإقامة الفعاليات والدورات والورش التدريبية التي قد يستفيد العاملون منها.
- تحديد الفترات الزمنية اللازمة لإنهاء العمل وعرضها على المدراء والعملاء والموظفين.
- إنهاء وتسليم العمل قبل قدوم المواعيد النهائية المحددة لتسليمها.

### 6. مدير الجودة: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- السهر على تطبيق إدارة الجودة والحفاظ عليها والعمل على تطويرها.
- تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة.
- تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية.
- الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد الشركة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة.
- الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التطابق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة.

### 7. مدير الدعم الفني: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- تزويد الشركة بالتقنيات الحديثة وتثبيتها مثل معدات الحاسوب، وأنظمة التشغيل، والبرمجيات والتطبيقات.
- صيانة أجهزة حاسوب الشركة والمعدات بشكل دوري.
- اختيار وفحص التطبيقات وأنظمة التشغيل وذلك قبل تطبيقها في الشركة.
- توفير الدعم والمساعدة لموظفي وعملاء الشركة وتحديدًا في المشاكل المتعلقة بالتكنولوجيا وشرح المشكلة لهم.
- حل المشاكل التقنية للعملاء والموظفين.
- الاختيار بسجلات الدخول الخاصة بالعملاء والموظفين.
- التعاون مع المهندسين والمختصين والمشاركة في حل المشكلات الأكثر تعقيدًا.

### 8. مدير الصيانة: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- الاشراف والرقابة على جميع أنواع الصيانة.
- إعداد التقارير الدورية بعمليات الصيانة.
- تنظيم وجدولة مهام عمال وموظفي الصيانة.
- حساب النفقات والاشراف على ميزانيات الصيانة وتقدير تكاليف إجراء الصيانة.
- توثيق وتسجيل وكتابة جميع عمليات الصيانة الروتينية واليومية.
- التأكد من التزام جميع عمال وموظفي الصيانة بقواعد وسياسات السلامة.

### 9. مدير السلامة: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- وضع وتنفيذ خطط الصحة والسلامة في مكان العمل.
- إعداد سياسات تهدف إلى تزويد العاملين بثقافة الصحة والسلامة.
- التأكد من قيام العاملين والموظفين بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه وبشكل امن وسليم.
- فحص ومعاينة مكان العمل بشكل منتظم.
- تقييم جميع الإجراءات المتخذة بهدف تقييم المخاطر التي يتوقع حدوثها.
- إعداد سياسات ومبادئ تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة.
- التأكد من ارتداء جميع العاملين أساليب الوقاية.
- فحص ومعاينة الأدوات والمعدات والمكينات لتشخيص العيوب والأعطال الغير آمنة وإصلاحها.

### 10. مدير الموارد البشرية: يقوم هذا المدير بالمهام التالية:

- الحرص على الاستعمال العقلاني لموارد الشركة البشرية.
- إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين.
- الحفاظ على قدرات الموارد البشرية في الشركة وتطويرها.
- الحفاظ على الجو الاجتماعي من خلال تكوين علاقات مع الشريك الاجتماعي.
- العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.
- السهر على احترام الإجراءات والخطط المنصوص عليها الخاصة بتسيير الموارد البشرية.



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يندرج تحت هذا العنوان عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية ويشمل: منهج وأدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

يتطلب إجراء أي دراسة ميدانية إتباع منهجا معيناً يساعد على تحقيق أهداف البحث، ومجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والتي سيتم توضيحها في الآتي:

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

ناقشت هذه الدراسة أثر الأنماط القيادية من خلال أبعادها الثلاثة: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي والنمط الحر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ممثلة بأبعادها الستة التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين ومشاركة العاملين، ثقافة المنظمة والتركيز على المورد، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة إشكالية هذه الدراسة.

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

لكل بحث وسائل وأدوات يستعين بها الباحث في تحليل الظاهرة محل الدراسة، والوسائل هي مجموعة الأدوات التي يستخدمها الباحث في الحصول على كم هائل من المعلومات وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الوسائل التالية:

#### أولاً: الوثائق والسجلات

تعرف على أنها تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الداخلية لتسيير الشركة، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرق تسيير الإنتاج بالشركة وتشرح طبيعة العمل بها.

#### ثانياً: الاستبانة

عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث وتوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على البيانات.

وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلاً تم إخراجها في شكلها النهائي، وقد صممت الاستبانة في جزئين، الأول بغرض الحصول على معلومات شخصية عن المستجوبين، وقد شملت الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي أما الجزء الثاني فقد اشتمل على البيانات الرئيسية للدراسة والتي صيغت في شكل محاور بعدد فرضيات الدراسة، واشتمل كل محور على عدد من الفقرات والتي جاءت في صيغة عبارات مستخلصة من الأدبيات الخاصة بكل محور، ويحتوي هذا الجزء على 50 عبارة وهي مقسمة كالآتي:

#### المحور الأول: الأنماط القيادية

- ويضم هذا المحور 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:
- النمط القيادي الديمقراطي (من العبارة 01 إلى العبارة 05)
- النمط القيادي الأوتوقراطي (من العبارة 01 إلى العبارة 05)
- النمط القيادي الحر (من العبارة 01 إلى العبارة 05)

#### المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- ويضم هذا المحور 30 عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي:
- التركيز على الزبون (من العبارة 01 إلى العبارة 05)
- التحسين المستمر (من العبارة 01 إلى العبارة 05)

- مشاركة وتمكين العاملين (من العبارة 01 إلى العبارة 05)
- التزام الإدارة العليا (من العبارة 01 إلى العبارة 05)
- ثقافة المنظمة (من العبارة 01 إلى العبارة 05)
- التركيز على الموردين (من العبارة 01 إلى العبارة 05)

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرجة بين (موافق تماما: +5) و (غير موافق تماما: +1) الموزعة كما يلي:

### الجدول رقم 03: مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
+5	+4	+3	+2	+1

### المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة البحث، وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع تمثل في خصائصها المجتمع الكلي وتدعى هذه المفردات "بالعينة".  
يتكون مجتمع الدراسة لعمال شركة لافارج للأكياس من 98 عامل، ونظرا لعدم إمكانية توزيع الاستمارات على جميع العاملين في الوحدة، فقد أستخدم أسلوب الأخذ بالعينة العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة 47 عاملا بالشركة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وادخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "statistical package for social sciences" والذي يرمز له اختصارا "SPSS" والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختيارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

### الفرع الأول: التكرارات والنسب المئوية

تم الاستعانة بما للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبانة.

### الفرع الثاني: مقياس النزعة المركزية

ومن مقياس النزعة المركزية التي تم الاعتماد عليها في خلال هذه الدراسة:

### أولا: المتوسط الحسابي

هو قيمة تتجمع حولها مجموعة من القيم، ويعتبر من أهم مقياس النزعة المركزية والأكثر استخداما في الإحصاء والحياة العملية، ويستخدم عادة في الكثير من المقارنات بين الظواهر المختلفة.

هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات. وقد استخدمه معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكذلك ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، ويمكن

$$X = \frac{\sum nixi}{N}$$

حسابه بالعلاقة التالية:

حيث:

Ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار " موافق " .

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5.

N : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا ب 47 عاملا.

ثانيا: مقاييس التشتت

توضح هذه المقاييس تباعد قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابت، ومن بين هذه المقاييس التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. المدى:

يعتبر المدى من أسهل مقاييس التشتت تعريفا وحسابا، حيث أنه يعطينا فكرة سريعة عن مدى تفرق البيانات ويرمز له بالرمز (R) ، ويعرف على أنه: "الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح. وأستخدم هذا الأسلوب هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي أجل في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة حيث تم حساب أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرث الخماسي (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.8=1+0.8) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 04: توزيع طول فئات مقياس ليكرث الخماسي ودلالاتها

درجة المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق تماما	1	[من 1 إلى 1.80]	ضعيفة جدا
غير موافق	2	[من 1.81 إلى 2.60]	ضعيفة
محايد	3	[من 2.61 إلى 3.40]	متوسطة
موافق	4	[من 3.41 إلى 4.20]	عالية
موافق تماما	5	[من 4.21 إلى 5]	عالية جدا

2. الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من أهم وأفضل مقاييس التشتت وأكثرها شيوعا واستخداما في التحليل الإحصائي، وهو "الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي.

ويعرف الانحراف المعياري على أنه الجذر التربيعي للتباين ويرمز له بالرمز  $\sigma$  وكما هو الحال في التباين، فالزيادة في قيمته تدل على درجة كبيرة في تشتت أو تذبذب وتباعد البيانات، والعكس إذا انخفضت قيمته. ومن خلال التباين يمكن حساب الانحراف المعياري لمجتمع إحصائي بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{X})^2}{N}}$$

حيث:

$n_i$ : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلاً خيار " موافق " .

$x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5.

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية.

$N$ : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا 47 عامل.

### 3 مقاييس الالتواء والتفلطح

#### أ. مقاييس الالتواء Skewness

الالتواء (Sk) هو درجة عدم التماثل أو الانحراف عن التماثل، فإذا كان منحنى توزيع الشكل العام للبيانات له طرف على يمين مركز التوزيع أطول من الطرف الأيسر، فإن التوزيع يسمى ملتوي لليمين أو أن له التواء موجب، وإذا حدث العكس يقال إن التوزيع ملتوي لليسار أو أنه سالب الالتواء.

هناك الكثير من الطرق لقياس الالتواء في التوزيع التكراري أو مجموعة من البيانات، وسنذكر منها كما في العلاقات التالية:

$$Sk = \frac{3(\bar{x} - M)}{S}$$

$$SK = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})}{S^3(N - 1)}$$

حيث:

$\bar{x}$ : الوسط الحسابي.

$M$ : الوسيط.

$S$ : الانحراف المعياري.

$X_i$ : قيم المتغير.

ويعطي هذا المقياس النسبي إشارة سالبة لالتواء جهة اليسار، وإشارة موجبة لالتواء جهة اليمين، ويمتد الالتواء من (-3) في الالتواء السالب إلى (+3) في الالتواء الموجب، ويتلاشى الالتواء عندما يصبح الفرق بين الوسيط والوسط الحسابي صفرًا وذلك عندما يكون التوزيع اعتدالياً أو ما يسمى بالتوزيع الطبيعي.

#### ب . مقاييس التفلطح Kurtosis

هو مقياس يقيس درجة علو أو انخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للمنحنى الطبيعي للبيانات، وهو منحنى متمائل حول الرأس يمر بالمتوسط، فإذا كان للتوزيع قمة مرتفعة "أكبر من التوزيع الاعتدالي" يقال أنه مدبب Leptokurtic وإذا كان التوزيع ذو قمة مسطحة يقال أنه مفلطح Platykurtic، وإذا كانت قمة التوزيع متوسطة "ليست مدببة وليست مفلطحة" يسمى متوسط التفلطح Mesokurtic وصفة التفلطح ليس لها علاقة بالمتوسط الحسابي للتوزيع فقد يكون هناك أكثر من توزيع لهم نفس المتوسط الحسابي ولكن يختلف شكل المنحنى من مدبب أو مسطح.

وحيث أن ارتفاع قمة التوزيع الاعتدالي تساوي 3 تقريباً، فإن التوزيع يكون مفلطحاً عندما يكون معامل التفلطح أقل من 3، ويكون التوزيع مدبباً عندما يكون معامل التفلطح أكبر من 3 بحسب معامل التفلطح من الصيغة الرياضية التالية:

$$SK = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})}{S^4(N-1)}$$

4. معامل الارتباط " بيرسون" (r) ومعامل "التحديد" (r<sup>2</sup>): أستخدم معامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، أما معامل التحديد r<sup>2</sup> والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون وتتراوح قيمته بين (0 و 1) فأستخدم لتفسير درجة مساهمة الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن حساب معامل الارتباط بيرسون وفقاً للعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

$cov(x,y)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع.

$\sigma_x$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل.

$\sigma_y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

#### الجدول رقم 05: القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بيرسون " r "
علاقة طردية	R موجب
لا يوجد ارتباط	r=0
علاقة عكسية	R سالب
ارتباط تام	$1 \pm r$
ارتباط ضعيف	$0.5 \geq r > 0$
ارتباط متوسط	$0.75r \geq 0.5$

#### 5. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط في دراسة مدى تأثير متغير على متغير آخر. بينما تقوم فكرة الانحدار الخطي المتعدد على اختيار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع، وأستخدم لدراسة أثر أبعاد الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### أ. الانحدار الخطي البسيط

يتناول هذا النموذج العلاقة بين متغير تابع  $Y$  ومتغير واحد مستقل  $X$  ويأخذ نموذج الانحدار<sup>1</sup>:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

### ب. الانحدار الخطي المتعدد

يهدف استخدام تحليل الانحدار المتعدد بصورة رئيسية البحث في العلاقة بني أكثر من متغير مستقل يرمز لها  $X$  وتمثل العوامل المؤثرة على الظاهرة التي تكون تحت الدراسة، وبين المتغير التابع ويرمز له  $Y_i$  والذي يمثل الظاهرة<sup>2</sup>. وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر على المتغير التابع والمتمثل في كل من التركيز على الزبون والتتحمسين المستمر والتزام ودعم الإدارة العليا ومشاركة وتمكين العاملين وثقافة المنظمة والتركيز على المورد.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم استخدام طريقة  $stepwise$  وهي الطريقة الأفضل والأكثر استخداما، وفي هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار على خطوات بحيث يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية.

وقد تم تحليل نتائج الانحدار الخطي تبعا للنتائج الآتية:

#### - معامل التحديد

يعرف معامل التحديد على أنه نسبة التغيرات المفسرة إلى التغيرات الكلية<sup>3</sup>، فهو يشرح العالقة الموجودة بين المتغير التابع مع عدة متغيرات مستقلة مرة واحدة، وتعتمد عليه لمعرفة النسبة المئوية التي تفسر بها المتغيرات المستقلة المتغير التابع.

#### - اختبار F

يستخدم لاختبار معنوية المعادلة، أي معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع  $Y$ ، وكلما ارتفعت قيمة  $F$  الجدولية عند درجات حرية  $(n-k-1 ; k)$  يكون قبولها بمعنوية أعلى، حيث ترمز  $n$  و  $k$  لعدد المشاهدات "العينة" وعدد المتغيرات المستقلة على التوالي<sup>4</sup>.

#### - اختبار T

يستخدم هذا الاختبار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج وذلك من خلال مقدار الخطأ المعياري، وبواسطته يتسنى التعرف على مدى قابلية كل متغير مستقل على تفسير التذبذبات الحاصلة في المتغير التابع<sup>5</sup>.

### 5. معامل الثبات ألفا كرونباخ

استخدم هذا المعامل من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل (من 0.6).

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، ص 103.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل واعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 239.

<sup>3</sup> Bourbonnais Régis ,Econométrie.5eme ed, Dunod, paris,2000, p53.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 234 .

<sup>5</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).

جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).

ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر (من 0.8).

### المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة صدق أداة الدراسة وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من أجل إبداء آرائهم حول صدقها، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة. وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها ألفا كرونباخ  $\alpha$  ، أين قمنا بحساب "معامل ثبات " ألفا كرونباخ  $\alpha$  " لجميع الفقرات والأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول.

#### الجدول رقم 06: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ $\alpha$

جودة القياس	معامل ثبات ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	محل الدراسة	
ممتاز	0.882	05 . 01	النمط القيادي الديمقراطي	أبعاد الأنماط القيادية
جيد	0.784	05 . 01	النمط القيادي الأوتوقراطي	
ضعيف	0.095	05 . 01	النمط القيادي الحر	
ضعيف	0.489	15 . 01	الأنماط القيادية	
مقبول	0.606	05 . 01	التركيز على الزبون	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
ممتاز	0.923	05 . 01	التحسين المستمر	
ممتاز	0.894	05 . 01	مشاركة وتمكين العاملين	
ممتاز	0.824	05 . 01	التزام و دعم الإدارة العليا	
جيد	0.781	05 . 01	ثقافة المنظمة	
جيد	0.739	05 . 01	التركيز على الموردین	
ممتاز	0.946	30 . 15	إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ في محور الأنماط القيادية يتراوح بين (0.095 و 0.882) بدرجة ثبات ضعيفة، أما محور إدارة الجودة الشاملة فان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.606 و 0.923) بدرجة ثبات ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي 0.912، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.



### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيتم في هذا المحور من الدراسة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة الثلاثة المتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الأنماط القيادية ومحور إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

سيتم فيما يلي التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بمحوري إدارة الجودة الشاملة والأنماط القيادية كالآتي:

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	44	3	47
النسبة المئوية	%93.6	%6.4	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أن 44 من المجيبين على الاستبانة كانوا من الذكور أي ما يعادل %93.6، بينما 3 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل %6.4، وهو ما يدل على وجود عدم توازن في عينة الدراسة من ناحية الجنس، ويفسر ذلك عدم تكافؤ فرص التوظيف بين الإناث والذكور في شركة لافارج.

#### ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	[18-25 سنة]	[25-35 سنة]	[35-45 سنة]	[45-50 سنة]	[50 سنة فما فوق]	المجموع
التكرار	1	4	29	8	5	47
النسبة المئوية	%2.1	%8.5	%61.7	%17	%10.6	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين في الشركة من الكهول حيث تتراوح أعمارهم بين [35-45 سنة] وهو ما يمثل نسبة %61.7، وهذا ما يمكن من استغلال هذه الفئات كونها تتمتع بالكفاءة والخبرة مما يؤدي إلى زيادة مردودية وسرعة إنجاز الأعمال وبأكثر دقة ممكنة، بينما لا تتعدى فئة الشباب نسبة %2.1، وهي نسبة قليلة وهذا راجع إلى اعتمادها بنسبة كبيرة على فئة الكهول في السنوات الماضية ولكن بدون إهمال هذه الفئة لأنها تتمتع بدورها أيضاً بالكفاءة والخبرة.

## ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	2	10	21	14	47
النسبة المئوية	4.3%	21.3%	44.7%	29.8%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين في الشركة مستواهم التعليمي ثانوي، حيث بلغ عددهم 21 عامل وهو يمثل نسبة 44.7%، بينما العاملين الذين مستواهم التعليمي إبتدائي بلغت نسبتهم 4.3% وهي أقل نسبة، هذه نتائج تؤكد أن الموارد البشرية في شركة لافارج تتمتع بمستوى علمي متوسط، ما يفسر أن إدارة الشركة لا تتطلب منهم شهادات بقدر ما تتطلب منهم مهارات تشغيلية.

## رابعا: توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	[10-5 سنة]	[15-10 سنة]	[15 سنة فما فوق]	المجموع
التكرار	3	18	26	47
النسبة المئوية	6.4%	38.3%	55.3%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين في الشركة لهم أقدمية في العمل من [15 سنة فما فوق] وهو ما يمثل نسبة 55.3%، بينما الفئة التي تتراوح بين [5 - 10 سنة] فتمثل نسبتها 6.4% وهي أقل نسبة، ومنه نلاحظ أن غالبية الباحثين لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم وهو ما يؤهلهم ليكونوا فعالين في أداء عملهم وعلى دراية تامة بكل المستجدات التي تحدث في الشركة.

### خامسا: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مدير	رئيس قسم	نائب مدير	عامل	المجموع
التكرار	1	7	1	38	47
النسبة المئوية	%2.1	%14.9	%2.1	%80.9	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين في الشركة عمال، حيث بلغ عددهم 38 عامل وهو يمثل نسبة 80.9%، تليها رئيس قسم بنسبة 14.9%، تليه مدير ونائب مدير بنسبة 2.1%، وبالتالي فإن الشركة تتمتع بالتنوع الوظيفي وكل عامل في الشركة له دور خاص وفعال فيها.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الأنماط القيادية

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية "بعد النمط القيادي الديمقراطي، بعد النمط القيادي الأوتوقراطي، بعد النمط القيادي الحر".

#### أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعيد النمط القيادي الديمقراطي

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الديمقراطي، الذي اشتمل على 5 عبارات والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة	الترتيب
01	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون.	4.1915	0.723	0.172	مرتفعة	2
02	يفوض القائد جزء من سلطاته للمرؤوسين.	4.0000	0.565	0.141	مرتفعة	4
03	يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.	4.1702	0.666	0.159	مرتفعة	3
04	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.	4.1064	0.880	0.214	مرتفعة	1

5	مرتفعة	0.135	0.543	4.0213	يعمل القائد بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.	05
مرتفعة		0.112	0.459	4.0979	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات النمط الديمقراطي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط ما بين ( 4.1915 و 4.0000) أي بدرجة مرتفعة، فقد سجلت العبارة رقم 01 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.1915 مما يساعد على خلق جو ومناخ عمل جماعي يؤثر إيجابيا على أداء الفرد وأداء المؤسسة، أما العبارة رقم 02 ادني متوسط حسابي حيث بلغ 4.0000، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد قيمته تساوي 0.459 أقل من واحد مما يدل تركيز إجابات الباحثين حول متوسطها وعدم تشتتها.

### ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده النمط القيادي الأوتوقراطي

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الأوتوقراطي، الذي اشتمل على 5 عبارات والمبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	مرتفعة	0.338	1.166	3.4468	يهتم القائد بالعمل أكثر من العلاقات الاجتماعية.	01
4	ضعيفة	0.524	1.340	2.5532	يتجاهل القائد آراء العاملين ويعتبر المناقشة مضية للوقت.	02
3	ضعيفة	0.54702	1.257	2.2979	يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.	03
2	ضعيفة	0.54704	1.420	2.5957	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين.	04
1	ضعيفة	0.603	1.516	2.5106	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	05
متوسطة		0.268	0.719	2.6809	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات النمط الأوتوقراطي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا نمط ما بين ( 2.2979 و 3.4468) أي بدرجة متوسطة، فقد سجلت العبارة رقم 01 أعلى

متوسط حسابي حيث بلغ 3.4468 هذا راجع إلى كون القائد منعزلا عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية، أما العبارة رقم 03 سجلت ادني متوسط حسابي حيث بلغ 2.2979 هذا يؤثر سلبا على العاملين في انجاز أعمالهم و مهامهم بشكل أفضل، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد قيمته تساوي 0.719 أقل من واحد مما يدل تركيز إجابات الباحثين حول متوسطها وعدم تشتتها.

### ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده النمط القيادي الحر

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي الحر، الذي اشتمل على 5 عبارات والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد النمط القيادي الحر

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسطة	0.4786	1.273	2.6596	يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم.	01
2	ضعيفة	0.508	1.179	2.3191	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	02
4	مرتفعة	0.355	1.254	3.5319	يستمع القائد إلى وجهات نظر العاملين ومقترحاتهم ويوافق عليها.	03
3	مرتفعة	0.361	1.293	3.5745	يتق القائد في قدرات العاملين بشكل كبير.	04
1	ضعيفة	0.587	1.424	2.4255	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات.	05
متوسطة		0.095	0.278	2.9021	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات النمط الحر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط ما بين (2.3191 و 3.5745) أي بدرجة متوسطة، فقد سجلت العبارة رقم 04 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 3.5745 وهذا يدل على أن العاملين يمتلكون مهارات ومعارف تجعل القائد يمنحهم درجة كبيرة من الثقة، أما العبارة رقم 02 سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 2.3191 وهذا يدل على عدم بذل جهد في إتمام أعمالهم قبل موعدها مما يؤدي إلى التأخر في إنجازها، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري قيمته تساوي 0.278 وهي نسبة أقل من الواحد وهذا يدل على تركيز الباحثين على إجاباتهم وعدم تشتتها وبالتالي يوجد تقارب في الإجابات لدى أغلبية أفراد العينة.

## رابعاً: عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الأنماط القيادية

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة محور الأنماط القيادية السائد بالوحدة محل الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور ككل، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الأنماط القيادية

الرقم	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة	الترتيب
01	النمط القيادي الديمقراطي	4.0979	0.459	0.112	مرتفعة	2
02	النمط القيادي الأوتوقراطي	2.6809	0.719	0.268	متوسطة	1
03	النمط القيادي الحر	2.9021	0.278	0.0957	متوسطة	3
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3.2269	0.485	0.150	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأنماط القيادية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا النمط ما بين (2.6809 و 4.0979) أي بدرجة مرتفعة، فقد سجل النمط القيادي الديمقراطي أعلى متوسط حسابي بلغ 4.0979 وهذا يدل على إتباع النمط الديمقراطي لأساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق واحترام أحاسيس الأفراد، أما بالنسبة إلى النمط القيادي الأوتوقراطي سجل أدنى متوسط حسابي بلغ 2.6809 هذا يدل على أخذ النمط الأوتوقراطي اتجاهها استبدادياً وازغامياً ومتسلطاً، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته 0.150 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين حول متوسطها وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى أغلبية أفراد العينة .

## المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (بعد التركيز على الزبون، بعد التحسين المستمر، بعد مشاركة وتمكين العاملين، بعد التزام ودعم الإدارة العليا، بعد ثقافة المنظمة وبعد التركيز على المورد) (بعد التركيز على الزبون، بعد التحسين المستمر، بعد مشاركة وتمكين العاملين، بعد التزام ودعم الإدارة العليا، بعد ثقافة المنظمة وبعد التركيز على المورد)

### أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده التركيز على الزبون

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ببعده التركيز على الزبون الذي اشتمل على 5 عبارات المبينة على النحو التالي:

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على الزبون

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	0.293	1.216	4.1489	تقوم الشركة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.	01
4	مرتفعة جدا	0.104	0.459	4.3830	تتركز استراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	02
5	مرتفعة جدا	0.066	0.296	4.4468	يقوم القائمين على الشركة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.	03
3	مرتفعة	0.180	0.753	4.1702	تأخذ الشركة بآراء الزبائن عند تصميم مواصفات المنتجات.	04
2	مرتفعة	0.227	0.940	4.1277	تحرص الشركة على إشراك الزبائن في وضع خطط تحسين الجودة.	05
مرتفعة جدا		0.066	0.285	4.2553	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التركيز على الزبون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 4.1277 و 4.4468) أي بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا، فقد سجلت العبارة 03 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.4468 ، أما العبارة 05 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 4.1277، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة شركة لافارج للأكياس برح بوعربريج عالية، بمتوسط حسابي قدره 4.2553 وانحراف معياري 0.285 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وأن رضا الزبون هو الهدف الأساسي لأي شركة ونجاحها وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد التركيز على الزبون كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التحسين المستمر

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر الذي اشتمل على 5 عبارات المبينة على النحو التالي:

الجدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحسين المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفعة جدا	0.125	0.559	4.4681	تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.	01
5	مرتفعة جدا	0.122	0.557	4.5532	تسعى الشركة إلى تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.	02
2	مرتفعة جدا	0.174	0.763	4.3830	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة.	03
1	مرتفعة	0.182	0.763	4.1702	يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.	04
3	مرتفعة	0.164	0.679	4.1277	تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء.	05
مرتفعة جدا		0.116	0.506	4.3404	المتوسط الحسابي و الإحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التحسين المستمر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 4.1277 و 4.5532) أي بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا، فقد سجلت العبارة 02 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.5532 ، أما العبارة 05 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 4.1277، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة شركة لافارج للأوكياس بترح بوعريريج عالية، بمتوسط حسابي قدره 4.3404 وانحراف معياري 0.506 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، وهذا راجع إلى سعي الشركة المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال مواكبة التغيرات والتكيف معها وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد مشاركة وتمكين العاملين

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مشاركة وتمكين العاملين الذي اشتمل على 5 عبارات المبينة على النحو التالي:



الجدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مشاركة وتمكين العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	مرتفعة	0.203	0.824	4.0426	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم.	01
1	مرتفعة	0.275	1.080	3.9149	يشارك العاملون في تحديد معايير الأداء.	02
4	مرتفعة	0.206	0.826	4.0000	تسمح إدارة الشركة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الشركة.	03
3	مرتفعة	0.248	0.956	3.8511	تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة.	04
2	مرتفعة	0.265	1.027	3.8723	تتم الإدارة بمشكلات العاملين ووجهات نظرهم.	05
مرتفعة		0.168	0.661	3.9326	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد مشاركة وتمكين العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 3.8511 و 4.0426) أي بدرجة موافق مرتفعة، فقد سجلت العبارة 01 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.0426، أما العبارة 04 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 3.1277، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة شركة لافارج للأكياس برح بوعريبيج عالية، بمتوسط حسابي قدره 3.9326 وانحراف معياري 0.661 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة وهذا راجع إلى إن تمكين العاملين هي بمثابة استراتيجية رئيسية لتهيئة بيئة عمل إيجابية في الشركة وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد مشاركة وتمكين العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التزام ودعم الإدارة العليا

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التزام ودعم الإدارة العليا الذي اشتمل على 5 عبارات المبينة على النحو التالي:

الجدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	0.195	0.809	4.1277	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة العليا بتطبيقها.	01
4	مرتفعة جدا	0.169	0.726	4.2766	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير إدارة الجودة.	02
2	مرتفعة	0.190	0.796	4.1702	تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.	03
5	مرتفعة جدا	0.113	0.497	4.3617	تسعى الإدارة العليا إلى بناء سمعة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والالتقان.	04
3	مرتفعة جدا	0.183	0.795	4.3404	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم وتقديم جودة أفضل.	05
مرتفعة جدا		0.100	0.426	4.2553	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 4.1277 و 4.3617) أي بدرجة موافق مرتفعة ومرتفعة جدا ، فقد سجلت العبارة 04 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.3617، أما العبارة 01 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 4.1277، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة شركة لافارج للأكياس ببرج بوعريريج عالية، بمتوسط حسابي قدره 4.2553 وانحراف معياري 0.426 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد التزام ودعم الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده ثقافة المنظمة

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ثقافة المنظمة الذي اشتمل على 5 عبارات المبينة على النحو التالي:

الجدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ثقافة المنظمة

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	مرتفعة	0.093	0.380	4.0468	تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام والدوائر المختلفة.	01
1	مرتفعة	0.214	0.868	4.0426	ثقافة الشركة الحالية تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.	02
2	مرتفعة	0.171	0.649	3.7872	الشركة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية.	03
3	مرتفعة	0.167	0.673	4.0213	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية.	04
4	مرتفعة جدا	0.111	0.483	4.3191	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.	05
	مرتفعة	0.093	0.380	4.0648	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد ثقافة المنظمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 3.7872 و 4.3191 ) أي بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا ، فقد سجلت العبارة 03 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.3191، أما العبارة 03 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 3.7872، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة شركة لافارج للأكياس ببرج بوعريبرج عالية، بمتوسط حسابي قدره 4.0648 وانحراف معياري 0.380 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

سادسا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التركيز على المورد

نتطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التركيز على المورد الذي اشتمل على 5 عبارات المبينة على النحو التالي:

الجدول رقم 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على الموردين

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفعة	0.231	0.896	3.8723	تعزيز العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	01
5	مرتفعة	0.284	1.048	3.6809	تكون العلاقة مع المورد على أساس الجودة وليس السعر.	02
3	مرتفعة	0.208	0.809	3.8723	المورد هو الركن الأساسي في تحقيق الجودة.	03
2	مرتفعة	0.212	0.847	3.9787	المورد يقوم بإيصال البضائع في الوقت المحدد.	04
1	مرتفعة	0.161	0.662	4.1064	المورد هو محل الثقة والمصادقية.	05
	مرتفعة	0.106	0.417	3.9021	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التركيز على الموردين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 3.6809 و 4.1064 ) أي بدرجة مرتفعة، فقد سجلت العبارة 05 أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 4.1064، أما العبارة 02 فقد سجلت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 3.6809، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة شركة لافارج للأكياس ببرج بوعريبريج عالية، بمتوسط حسابي قدره 3.9021 وانحراف معياري 0.417 وهو أقل من الواحد، مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد التركيز على الموردين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إدارة الجودة الشاملة

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة محور إدارة الجودة الشاملة السائد بالوحدة محل الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور ككل، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المتغير التابع	الرقم
6	مرتفعة جدا	0.066	0.285	4.2553	التركيز على الزبون	01
2	مرتفعة جدا	0.116	0.506	4.3404	التحسين المستمر	02
1	مرتفعة	0.167	0.661	3.9362	مشاركة وتمكين العاملين	03
4	مرتفعة جدا	0.100	0.426	4.2553	التزام و دعم الإدارة العليا	04
5	مرتفعة	0.093	0.380	4.0468	ثقافة المنظمة	05
3	مرتفعة	0.106	0.417	3.9021	التركيز على الموردين	06
	مرتفعة	0.108	0.4458	4.1226	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لأبعاد محور إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت ما بين (3.9021 و 4.3404) أي بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا. وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور إدارة الجودة الشاملة ككل والذي بلغ 4.1226 بأن إدراك أفراد عينة الدراسة بالوحدة كان بدرجة مرتفعة، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد العينة انطلاقا من الانحراف المعياري المقدر ب 0.4458 وهو انحراف أقل من 0.1.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختيار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك اعتمدنا على معاملي الالتواء والتفلطح وقد جاءت نتائج توزيع طبيعة البيانات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفلطح)

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
1.128	-1.035	النمط القيادي الديمقراطي	الأنماط القيادية
0.210	0.535	النمط القيادي الأوتوقراطي	
0.403	-0.087	النمط القيادي الحر	
1.400	0.973	الأنماط القيادية	
- 0.572	- 0.375	التركيز على الزبون	

4.110	-1.815	التحسين المستمر	إدارة الجودة الشاملة
2.231	-1.121	مشاركة وتمكين العاملين	
0.242	-0.941	التزام و دعم الإدارة العليا	
1.638	-0.939	التزام و دعم الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
-0.213	-0.314	التركيز على الموردين	
1.964	-1.122		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الالتواء كانت محصورة بين [ -1.815، 0.535 ] وهي في المجال [ -3، 3 ]، وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين [ -0.213، 4.110 ] وهي أيضا في مجال [ -10، 10 ] مما يشير إلى أننا نبيانات البحث تتبع توزيع طبيعيا ويعد شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل على إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج بينها الجدول الآتي:

الجدول رقم 24: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في إدارة الجودة الشاملة

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل الثابت
Sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.056	3.846	0.000	4.005		2.773	0.079	0.281	
		0.056	1.961	0.281	0.418			الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ معامل الارتباط 28%، وأن معامل الانحدار الذي بلغ 0.418 سببه تأثير الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.079 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 7.9% من تباين إدارة الجودة الشاملة، بينما ترجع 92.1% من التغيرات في إدارة الجودة الشاملة إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 3.846 ودلالاتها الإحصائية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية غير معنوية بين المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة والمتغير المستقل الأنماط القيادية و أنها غير دالة

احصائيا، وحسب نتائج اختبار t بلغت 1.961 ودالاتها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و هي غير دالة احصائيا، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.281 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة كالآتي:

$$\text{إدارة الجودة الشاملة} = 2.773 + (0.418 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نرفض الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في إدارة الجودة الشاملة.

### الفرضية الفرعية الأولى:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل في التركيز على الزبون كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج بينها الجدول الآتي:

الجدول رقم 25: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التركيز على الزبون

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل الثابت
sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.078	3.263	0.000	4.469		3.036	0.068	0.260	
		0.078	1.806	0.260	0.378			الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والتركيز على الزبون، حيث بلغ معامل الارتباط 26%، وأن معامل الانحدار الذي بلغ 0.378 سببه تأثير الأنماط القيادية في التركيز على الزبون، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.068 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 6.8% من تباين التركيز على الزبون، بينما ترجع 93.2% من التغيرات في التركيز على الزبون إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 3.263 ودالاتها 0.078 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية غير معنوية بين المتغير التابع التركيز على الزبون والمتغير المستقل الأنماط القيادية وأنها غير دالة إحصائيا. وحسب نتائج اختبار t بلغت 1.806 ودالاتها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و هي غير دالة إحصائيا، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع التركيز على الزبون، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.260 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية والتركيز على الزبون كالآتي:

$$\text{التركيز على الزبون} = 3.036 + (0.378 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نرفض الفرضية الفرعية: لا يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التركيز على الزبون.

### الفرضية الفرعية الثانية:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل في التحسين المستمر كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم 26: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التحسين المستمر

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل الثابت
sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.145	2.203	0.002	3.265		2.990	0.047	0.216	
		0.145	1.484	0.216	0.419			الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والتحسين المستمر، حيث بلغ معامل الارتباط 21.6%، وأن معامل الانحدار الذي بلغ 0.419 سببه تأثير الأنماط القيادية على التحسين المستمر، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.047 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 4.7% من التباين التحسين المستمر، بينما ترجع 94.3% من التغيرات في التحسين المستمر إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 2.203 ودالاتها 0.145 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وهي غير دالة إحصائية، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية غير معنوية بين المتغير التابع التحسين المستمر والمتغير المستقل الأنماط القيادية. وحسب نتائج اختبار t المحسوبة بلغت 1.484 ودالاتها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهي غير دالة إحصائية، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع التحسين المستمر، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.216 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية والتحسين المستمر كالآتي:

$$\text{التحسين المستمر} = +2.990 + (0.419 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نرفض الفرضية الفرعية: لا يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التحسين المستمر.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل في مشاركة وتمكين العاملين كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج يبينها الجدول الآتي:



الجدول رقم 27: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في مشاركة وتمكين العاملين

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل الثابت
Sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.435	0.620	0.006	2.915		3.103	0.014	0.117	
		0.435	0.787	0.117	0.258			الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومشاركة وتمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط 11.7%، وأن معامل الانحدار الذي بلغ 0.258 سببه تأثير الأنماط القيادية على مشاركة وتمكين العاملين، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.014 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 1.4% من التباين مشاركة وتمكين العاملين، بينما ترجع 98.6% من التغيرات في مشاركة وتمكين العاملين إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 0.620 ودالاتها 0.435 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية غير معنوية بين المتغير التابع مشاركة وتمكين العاملين والمتغير المستقل الأنماط القيادية وهي غير دالة إحصائيا. وحسب نتائج اختبار t بلغت 0.787 ودالاتها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و هي غير دالة إحصائيا، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع مشاركة وتمكين العاملين ، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.117 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية ومشاركة وتمكين العاملين كالآتي:

$$\text{مشاركة وتمكين العاملين} = 3.103 + (0.258 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نرفض الفرضية الفرعية: لا يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في مشاركة وتمكين العاملين

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل في التزام ودعم الإدارة العليا كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج بينها الجدول الآتي:

الجدول رقم 28: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التزام ودعم الإدارة العليا

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل الثابت
sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.171	1.934	0.001	3.671		3.091	0.041	0.203	
		0.171	1.391	0.203	0.361			الأنماط القيادية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والتزام ودعم الإدارة العليا، حيث بلغ معامل الارتباط 20.3%، وأن معامل الانحدار الذي بلغ 0.361 سببه تأثير الأنماط القيادية على التزام ودعم الإدارة العليا، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.041 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 4.1% من التباين التزام ودعم الإدارة العليا، بينما ترجع 95.9% من التغيرات في التزام ودعم الإدارة العليا إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 1.934 ودلالاتها 0.171 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية غير معنوية بين المتغير التابع التزام ودعم الإدارة العليا والمتغير المستقل الأنماط القيادية وهي غير دالة إحصائيا. وحسب نتائج اختبار t بلغت 1.391 ودلالاتها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهي غير دالة إحصائيا، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع التزام ودعم الإدارة العليا، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.203 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية والتزام ودعم الإدارة العليا كالآتي:

$$\text{التزام ودعم الإدارة العليا} = 3.091 + (0.361 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نرفض الفرضية الفرعية: لا يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التزام ودعم الإدارة العليا

### الفرضية الفرعية الخامسة:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل في ثقافة المنظمة كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج بينها الجدول الآتي.

**الجدول رقم 29: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في ثقافة المنظمة**

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير المستقل الثابت
sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	
0.145	2.202	0.001	3.628		2.877	0.047	0.216	
		0.145	1.484	0.216	0.362			الأنماط القيادية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية وثقافة المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط 21.6%، وأن معامل الانحدار الذي بلغ 0.362 سببه تأثير الأنماط القيادية على ثقافة المنظمة، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.047 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 4.7% من التباين ثقافة المنظمة، بينما ترجع 95.3% من التغيرات في ثقافة المنظمة إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 2.202 ودلالاتها 0.145 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية غير معنوية بين المتغير التابع ثقافة المنظمة والمتغير المستقل الأنماط القيادية وهي غير دالة

إحصائيا. وحسب نتائج اختبار t بلغت 1.484 ودالاتها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و هي غير دالة إحصائيا، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع ثقافة المنظمة ، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.216 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية وثقافة المنظمة كالآتي:

$$\text{ثقافة المنظمة} = 2.877 + (0.362 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نرفض الفرضية الفرعية: لا يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في ثقافة المنظمة

### الفرضية الفرعية السادسة:

يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر الأنماط القيادية كمتغير مستقل في التركيز على المورد كمتغير تابع، ومعرفة إذا كان الأثر ذو دلالة إحصائية، والنتائج بينها الجدول الآتي:

الجدول رقم 30: الانحدار الخطي لأثر الأنماط القيادية في التركيز على المورد

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير
sig	قيمة f	Sig	قيمة t	$\beta$	الانحدار	التحديد	الارتباط	المستقل
0.004	9.413	0.053	1.990		1.541	0.173	0.416	الثابت
		0.004	3.068	0.416	0.732			الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والتركيز على المورد، حيث بلغ معامل الارتباط 41.6%، وان معامل الانحدار الذي بلغ 0.732 سببه تأثير الأنماط القيادية على التركيز على المورد، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد الذي قدرت ب 0.173 والتي تشير إلى أن الأنماط القيادية تفسر 17.3% من التباين التركيز على المورد، بينما ترجع 82.7% من التغيرات في التركيز على المورد إلى عوامل أخرى.

ويتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة f بلغت 9.413 ودالاتها 0.004 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير التابع التركيز على المورد والمتغير المستقل الأنماط القيادية. وحسب نتائج اختبار t بلغت 3.068 ودالاتها أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و هي دالة إحصائيا، كما يظهر من خلال الجدول أن الأنماط القيادية لها تأثير إيجابي على المتغير التابع التركيز على المورد ، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت 0.416 وهي قيمة موجبة تبين وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين التابع والمستقل.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين الأنماط القيادية والتركيز على المورد كالآتي:

$$\text{التركيز على المورد} = 1.541 + (0.732 \times \text{الأنماط القيادية})$$

وبهذا نقبل الفرضية الفرعية: يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التركيز على المورد.

وبغرض معرفة وتحديد أثر أبعاد الأنماط القيادية " النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر " كمتغير مستقل في التركيز على الموردين باعتبارها المتغير التابع سيتم الاعتماد على الانحدار المتعدد باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب، والنتائج يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم 31: أثر المتغيرات الفرعية للأنماط القيادية في التركيز على الموردين

بطريقة STEPWISE

اختبار f		اختبار t		قيمة	معامل	معامل	معامل	المتغير
sig	قيمة f	Sig	قيمة t	β	الانحدار	التحديد	الارتباط	المستقل الثابت
0.007	5.543	0.033	2.207		1.563	0.201	0.449	
		0.003	3.108	0.442	0.421			النمط الديمقراطي
		0.040	2.117	0.301	0.229			النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية والتركيز على الموردين، حيث بلغ معامل الارتباط 44.9%، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد التي قدرت ب 0.201 والتي تشير إلى أن المتغير المستقل يفسر ب 20.1% من التباين في المتغير التابع، ويبين معامل الانحدار أن 42.1% من التغيرات في التركيز على الموردين يعود سببها إلى النمط الديمقراطي و 22.9% يعود سببها إلى النمط الأوتوقراطي.

ويتبين من خلال الجدول أيضا أن قيمة f بلغت 5.543 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع وهي دالة إحصائية، ويشير اختبار t إلى أن النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي يؤثران على إدارة الجودة الشاملة حيث أن قيمة t بلغت 3.108 و 2.117 للمتغيرين على التوالي عند مستوى دلالة أقل من 0.05،

و تشير قيمة β لكل من النمط الديمقراطي والتي تبلغ 0.442 وهي قيمة موجبة وجود علاقة طردية قوية بين النمط الديمقراطي و التركيز على الموردين، في حين أن قيمة β للنمط الأوتوقراطي 0.301 تبين وجود علاقة طردية متوسطة بين النمط الحر و التركيز على الموردين.

ومن ثم يمكن صياغة المعادلة الآتية:

$$\text{التركيز على الموردين} = 1.563 + (0.421 \times \text{النمط الديمقراطي} + 0.229 \times \text{النمط الأوتوقراطي})$$

وقد تم إزاحة المتغير المستقل الفرعي النمط الحر لانعدام وجود دلالة إحصائية له، وبهذا يتضح أن أبعاد الأنماط القيادية التي تؤثر في التركيز على الموردين هي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي.

## خلاصة:

في هذا الفصل تم اختيار أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في شركة لافارج للأكياس، وبعد إجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة تبين أن عمال شركة لافارج يتمتعون بمستوى منخفض لكل من الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة، كما أن الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير إيجابي على كل من إدارة الجودة الشاملة، التركيز على التّيون، التّحسين المستمر، مشاركة و تمكين العاملين، التزام و دعم الإدارة العليا و ثقافة المنظمة، كما أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للأنماط القيادية في التركيز على الموردين.

# الخاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه من تحليل نظري للمفاهيم المرتبطة بالأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الميدانية لقياس واختبار هذه المفاهيم حيث يمكن القول أن الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تساهم بصفة دائمة إلى تحسين وتطوير الشركات، حيث يتضمن هذا النموذج الأنماط القيادية التي تعتبر المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ( التّركيز على الزّبون، التّحسين المستمر، مشاركة و تمكين العاملين، التزام و دعم الإدارة العليا، ثقافة المنظمة والتّركيز على الموردین) وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والمتمثلة فيما يلي:

### 1. نتائج الدراسة:

- بناء على نتائج تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، تم عرضها سابقا، يمكن استخلاص النتائج التالية:
- للأنماط القيادية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الشركة واستمراريتها.
- تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الممارسات الإدارية التي تطبقها المؤسسات الناجحة.
- من أجل الحصول على أنماط قيادية أكثر فاعلية فلا بد أن يكون لها أثر في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- الأنماط القيادية ليس لها أثر إيجابي في التركيز على الزبون بشركة لافارج للأكياس.
- الأنماط القيادية ليس لها أثر إيجابي في التحسين المستمر بشركة لافارج للأكياس.
- الأنماط القيادية ليس لها أثر إيجابي في مشاركة وتمكين العاملين بشركة لافارج للأكياس.
- الأنماط القيادية ليس لها أثر إيجابي في التزام ودعم الإدارة العليا بشركة لافارج للأكياس.
- الأنماط القيادية ليس لها أثر إيجابي في ثقافة المنظمة بشركة لافارج للأكياس.
- للأنماط القيادية أثر إيجابي في التركيز على الموردین بشركة لافارج للأكياس.

### 2. توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها وتم عرضها سابقا، يمكن استخلاص بعض التوصيات والمقترحات:
- تعزيز ثقافة الجودة في شركة لافارج لأكياس الإسمنت في سبيل تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ينبغي من القيادة الإدارية لشركة لافارج لأكياس الإسمنت في الكشف عن مواطن الضعف أو الخلل في كيفية وآلية تبنيها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- عقد دورات تثقيفية لزيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تطوير الشركة ونجاحها.
- إجراء دورات تدريبية مستقلة تتناول أبعادا أخرى من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- دعم واهتمام الإدارة العليا تبني الجودة داخل الشركة وتشجيعها.
- تحسين ورفع مستوى تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين في أعمال الشركة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## 1- المراجع باللغة العربية:

## 1.1- الكتب:

1. بوحروود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
2. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة " دراسة حديثة "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
4. سامي دياب عبد الرزاق الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، لبنان، 2013.
5. عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. فتحية، بوحروود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015.
7. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
8. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة، مدخل تحليلي، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## 2.1- المذكرات والاطروحات:

9. أحمد عواد عابر العنزي، أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
10. أمجد محمد درادكة، الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.
11. برهان الدين حسين السمرائي دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية لمصنع سيراليك رأس الخيمة مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العامي بريطانيا 2011-2012.
12. جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظ المفرق، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة البيت، الأردن، 2017.
13. حمادة شحدة سليمان الدرديسي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
14. دريوش شهباناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2012.
15. داني الكبير ناصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي إلياس سيدي بلعباس، الجزائر، 2014-2015.
16. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
17. ريماء أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، 2017-2018.

18. سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
19. سيدة أسحق تريو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015.
20. سلمان عبيد، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
21. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الاستشفائية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
22. عبد الجبار توفيق البياتي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
23. عبد الرضا فرج بدرابي، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
24. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016.
25. ليرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولجاج، البويرة، 2014-2015.
26. لينا عبد الحميد امين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
27. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
28. محي الدين حسن المهجين، علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
29. مختار أحمد محمد أحمد حاجب وآخرون، دور القيادة الإدارية في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة أب، اليمن، 2016-2017.
30. منال طه بركات، واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، فلسطين 2007م.
31. مقداد مليكة، إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة، دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2018.
32. مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017-2018.

33. نورية بوخودة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017.

34. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016.

35. زين عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية، دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة على شهادة الاعتماد الدولية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015.

36. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه " إدارة الافراد والمنظمات وحكومة الشركات"، جامعة أبو بكر بلقايد، سعيدة، 2011-2012.

### 3.1- المجالات والمؤتمرات

37. جمال العيفة، ليلي الفقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس، والمبادئ واليات التطبيق، مجلة المعيار، العدد 42، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.

38. حسين باشيو، لحسن عبد الله باشيو، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد الأمين دباغين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 26، سطيف، الجزائر، 2016

39. صفوان حامد أبو الريش، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، جامعة المملكة العربية السعودية، السعودية، 2014

40. عادل أحمد الساعي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدرسين العرب، الكويت، 2016

41. عطا الله بشير عبود النويقة، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، دراسات العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، المجلد 42، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.

42. وليد لطرش، مصطفى العثماني، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة "NCA" روية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، جامعة تيبازة، الجزائر، 2019.

### 2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bourbonnais Régis, Econométrie.5eme ed, Dunod, paris,2000.
2. Farid mohamed el kawasima, the impact of leadership styles in applying the principles of total quality management, acase study of the industry, global journal of economics and business , Vol 7, No 3, jadara university, Jordan, 2019.

3. Hamidi mohamed, the effect of leadership type on the organization commitment of petro gel batna, journal of the institute of economic science, Vol 23, No 01, batna university, Algeria, 2020.
4. Kouadik hamza, the extent of the effectiveness of total quality management in achieveving the quality of health service provided to beneficiaries( showcasing international experiences of leading health the institution), shuaa journal of economic studies, Vol 05, No 02, medea university, Algeria, 2021.

# الملاحق

## الملحق رقم 01: قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الكلية	اللقب و الاسم	الرقم
كلية العلوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير	مهديد فاطمة الزهراء	01
كلية العلوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير	ججقيق زكية	02
كلية العلوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير	بعجي سعاد	03



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الملحق رقم 02:

## استبانة

السادة المحترمين في شركة لافارج للأكياس " برج بوعريريج "

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة التي تساهم في إثراء هذا العمل من خلال إجاباتكم على الأسئلة الواردة أدناه لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

" دراسة حالة شركة لافارج للأكياس "

. برج بوعريريج .

ونرجو التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج، وذلك بالإجابة الصريحة والدقيقة على أسئلة الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة تناسب إجابتك، ونود الإشارة إلى أن ما ستدلوننا به من بيانات سيتعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

الطالبتان:

- شريط نورالايمن
- شاوش سهام

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

] 25-18 سنة [  ] 35-25 سنة [

] 45-35 سنة [  ] 50-45 سنة [

] 50 سنة فما فوق [

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

4- الأقدمية في العمل:

] 10-5 سنة [  ] 15-10 سنة [

] 15 سنة فما فوق [

5-المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس قسم

نائب مدير  عامل



ثانيا: محاور الدراسة

## 1. المحور الأول: الأنماط القيادية

درجة الموافقة					الرقم	العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
أ. النمط القيادي الديمقراطي						
					01	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون.
					02	يفوض القائد جزء من سلطاته للمرؤوسين.
					03	يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
					04	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.
					05	يعمل القائد بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.
ب. النمط القيادي الاوتوقراطي						
					01	يهتم القائد بالعمل أكثر من العلاقات الاجتماعية.
					02	يتجاهل القائد آراء العاملين ويعتبر المناقشة مضيعة للوقت.
					03	يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.
					04	يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين.
					05	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.

ج . النمط القيادي الحر				
				01 يعطي القائد إستقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم.
				02 يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم.
				03 يستمع القائد الى وجهات نظر العاملين ومقترحاتهم ويوافق عليها.
				04 يثق القائد في قدرات العاملين بشكل كبير.
				05 يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات.

## 2. المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
أ. التركيز على الزبون						
					01 تقوم الشركة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.	
					02 تركز إستراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون.	
					03 يقوم القائمين على الشركة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.	
					04 تأخذ الشركة بآراء الزبائن عند تصميم مواصفات المنتجات.	

					05	تحرص الشركة على إشراك الزبائن في وضع خطط تحسين الجودة.
ب . التحسين المستمر						
					01	تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
					02	تسعى الشركة إلى تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
					03	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة.
					04	يتم إبتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات.
					05	تمارس الإدارة رقابة مستمرة لإكتشاف الأخطاء.
ج . مشاركة وتمكين العاملين						
					01	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال المؤكدة اليهم.
					02	يشارك العاملون في تحديد معايير الأداء.
					03	تسمح إدارة الشركة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الشركة.
					04	تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة.
					05	تتم الإدارة بمشكلات العاملين ووجهات نظرهم.
د . التزام و دعم الإدارة العليا						
					01	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة العليا بتطبيقها.

					02	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير إدارة الجودة.
					03	تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة.
					04	تسعى الإدارة العليا إلى بناء سمعة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والالتقان.
					05	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم وتقديم جودة أفضل.
هـ . ثقافة المنظمة						
					01	تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام والدوائر المختلفة.
					02	ثقافة الشركة الحالية تناسب مع إدارة الجودة الشاملة.
					03	الشركة إكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية.
					04	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية.
					05	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.
و. التركيز على الموردين						
					01	تعزز العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					02	تكون العلاقة مع المورد على أساس الجودة وليس السعر.
					03	المورد هو الركن الأساسي في تحقيق الجودة.

					المورد يقوم بإيصال البضائع في الوقت المحدد.	04
					المورد هو محل الثقة والمصادقية.	05

1. معامـل ثبات أبعاد الدراسة والمخـور ككلمعامـل ثبات التركيز على الزيـون

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.606	5

معامـل ثبات بعد النمـط الديمقراطي

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.882	5

معامـل ثبات التحسين المستمر

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.923	5

معامـل ثبات بعد النمـط الاوتوقراطي

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.784	5

معامـل ثبات مشاركة وتمكين العاملين

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.894	5

معامـل ثبات بعد النمـط الحر

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.095	5

معامـل ثبات التزام و دعم الإدارة العليا

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.824	5

معامـل ثبات ثقافة المنظمة

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.781	5

معامل ثبات التركيز على الموردين**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.739	5

معامل ثبات محور الأنماط القيادية**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.489	15

معامل ثبات إدارة الجودة الشاملة**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.946	30

معامل الثبات الكلي**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.912	44

## 2. التكرارات والنسب المئوية للتكرارات للمعلومات الشخصية والوظيفية

statistique

	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الاقدمية في العمل	المستوى الوظيفي
N valid	47	47	47	47	47
missing					

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	44	93.6	93.6	93.6
أنثى	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid [سنة-25[18	1	2.1	2.1	2.1
[سنة-35[25	4	8.5	8.5	10.6
[سنة-45[35	29	61.7	61.7	72.3
[سنة-50[45	8	17.0	17.0	89.4
[فوق فما سنة50]	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	2	4.3	4.3	4.3
متوسط	10	21.3	21.3	25.5
ثانوي	21	44.7	44.7	70.2
جامعي	14	29.8	29.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	



الإقدمية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[5-10 سنة]	3	6.4	6.4	6.4
	[10-15 سنة]	18	38.3	38.3	44.7
	[فما سنة 15 أفوق]	26	55.3	55.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2.1	2.1	2.1
	رئيس قسم	7	14.9	14.9	17.0
	نائب مدير	1	2.1	2.1	19.1
	عامل	38	80.9	80.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

## 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Variance
النمط_ الديمقراطي	47	4.0979	.459
يسهر القائد على العمل في جو من التعاون	47	4.1915	.723
يفوض القائد جزء من سلطاته للمرؤوسين	47	4.0000	.565
يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين	47	4.1702	.666
يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية	47	4.1064	.880
يعمل القائد بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات	47	4.0213	.543
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Variance
النمط_ الاوتوقراطي	47	2.6809	.719
يهتم القائد بالعمل أكثر من العلاقات الاجتماعية	47	3.4468	1.166
يتجاهل القائد آراء العاملين ويعتبر المناقشة مضيعة للوقت	47	2.5532	1.340
يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره	47	2.2979	1.257
يحتفظ القائد بكامل الصلاحيات ولا يسمح بتفويض جزء منها للآخرين	47	2.5957	1.420
يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	47	2.5106	1.516
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Variance
النمط الحر	47	2.9021	.278
يعطي القائد استقلالية مفرطة للعاملين في ممارسة مهامهم	47	2.6596	1.273
يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في أعمالهم	47	2.3191	1.179
يستمع القائد الى وجهات نظر العاملين ومقترحاتهم ويوافق عليها	47	3.5319	1.254
ينثق القائد في قدرات العاملين بشكل كبير	47	3.5745	1.293
يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات	47	2.4255	1.424
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Variance
التركيز على الزبون	47	4.2553	.285
تقوم الشركة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين	47	4.1489	1.216
ترتكز استراتيجية الجودة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون	47	4.3830	.459
يقوم القائمين على الشركة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم	47	4.4468	.296
تأخذ الشركة بآراء الزبائن عند تصميم مواصفات المنتجات	47	4.1702	.753
تحرص الشركة على إشراك الزبائن في وضع خطط تحسين الجودة	47	4.1277	.940
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Variance
التحسين_ المستمر	47	4.3404	.506
تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	47	4.4681	.559
تسعى الشركة إلى تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر	47	4.5532	.557
تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءا من متطلبات الجودة	47	4.3830	.763
يتم ابتكار طرق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات	47	4.1702	.753
تمارس الإدارة رقابة مستمرة لاكتشاف الأخطاء	47	4.1277	.679
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Variance
مشاركة_ و_ تمكين_ العاملين	47	3.9362	.661
تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم	47	4.0426	.824
يشارك العاملين في تحديد معايير الأداء	47	3.9149	1.080
تسمح إدارة الشركة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الشركة	47	4.0000	.826
تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين في المستويات المختلفة	47	3.8511	.956
تتم الإدارة بمشكلات العاملين ووجهات نظرهم	47	3.8723	1.027
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Varian ce
التزام_ و_ دعم_ الإدارة_ العليا	47	4.2553	.426
توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة العليا بتطبيقها	47	4.1277	.809
تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتحسين وتطوير إدارة الجودة	47	4.2766	.726
تعمل الإدارة العليا على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة	47	4.1702	.796
تسعى الإدارة العليا إلى بناء سمعة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والالتقان	47	4.3617	.497
تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم وتقديم جودة افضل	47	4.3404	.795
Valid N (listwise)	47		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Varian ce
ثقافة_ المنظمة	47	4.0468	.380
تلتزم الإدارة بتطبيق ونشر ثقافة الجودة في كافة الأقسام والدوائر المختلفة	47	4.0426	.868
ثقافة الشركة الحالية تناسب مع إدارة الجودة الشاملة	47	4.0638	.887
الشركة اكتسبت قيم ومعتقدات وأساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية	47	3.7872	.649

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
التركيز_على_الموردين	47	3.9021	.417
تعزير العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47	3.8723	.896
تكون العلاقة مع المورد على أساس الجودة وليس السعر	47	3.6809	1.048
المورد هو الركن الأساسي في تحقيق الجودة	47	3.8723	.809
المورد يقوم بإبصال البضائع في الوقت المحدد	47	3.9787	.847
المورد هو محل الثقة والمصدقية	47	4.1064	.662
Valid N (listwise)	47		



## 5 نتائج اختبار الفرضيات

## أ. الانحدار البسيط:

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الشاملة\_الجودة\_ادارة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.281 <sup>a</sup>	.079	.058	.53106

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.085	1	1.085	3.846	.056 <sup>b</sup>
	Residual	12.691	45	.282		
	Total	13.776	46			

a. Dependent Variable: الشاملة\_الجودة\_ادارة

b. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.773	.693		4.005	.000
	القيادية_الانماط	.418	.213	.281	1.961	.056

a. Dependent Variable: الشاملة\_الجودة\_ادارة



## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الشاملة_الجودة_ادارة	4.1227	.54724	47
القيادية_الانماط	3.2270	.36717	47

## Correlations

	الشاملة_الجودة_ادارة	القيادية_الانماط
Pearson Correlation	الشاملة_الجودة_ادارة	القيادية_الانماط
	1.000	.281
	.281	1.000
Sig. (1-tailed)	الشاملة_الجودة_ادارة	القيادية_الانماط
	.	.028
	.028	.
N	الشاملة_الجودة_ادارة	القيادية_الانماط
	47	47
	47	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الشاملة\_الجودة\_ادارة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.281 <sup>a</sup>	.079	.058	.53106

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.085	1	1.085	3.846	.056 <sup>b</sup>
	Residual	12.691	45	.282		
	Total	13.776	46			

a. Dependent Variable: الشاملة\_الجودة\_ادارة

b. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	2.773	.693		4.005	.000
	القيادية_الانماط	.418	.213	.281	1.961	.056

a. Dependent Variable: الشاملة\_الجودة\_ادارة

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الزبون_غلى_التركيز	4.2553	.53357	47
القيادية_الانماط	3.2270	.36717	47

## Correlations

	الزبون_غلى_التركيز	القيادية_الانماط
Pearson Correlation	الزبون_غلى_التركيز	.260
	القيادية_الانماط	1.000
Sig. (1-tailed)	الزبون_غلى_التركيز	.039
	القيادية_الانماط	.
N	الزبون_غلى_التركيز	47
	القيادية_الانماط	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الزبون\_غلى\_التركيز

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.260 <sup>a</sup>	.068	.047	.52091

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.885	1	.885	3.263	.078 <sup>b</sup>
	Residual	12.211	45	.271		
	Total	13.096	46			

a. Dependent Variable: الزبون\_على\_التركيز

b. Predictors: (Constant), القيادة\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.036	.679		4.469	.000
	القيادة_الانماط	.378	.209	.260	1.806	.078

a. Dependent Variable: الزبون\_على\_التركيز

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المستمر_التحسين	4.3404	.71129	47
القيادة_الانماط	3.2270	.36717	47

## Correlations

	المستمر_التحسين	القيادة_الانماط
Pearson Correlation	المستمر_التحسين	.216
	القيادة_الانماط	1.000
Sig. (1-tailed)	المستمر_التحسين	.072
	القيادة_الانماط	.
N	المستمر_التحسين	47
	القيادة_الانماط	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	القيادة_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المستمر\_التحسين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 <sup>a</sup>	.047	.025	.70217

a. Predictors: (Constant), القيادة\_الانماط

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.086	1	1.086	2.203	.145 <sup>b</sup>
	Residual	22.187	45	.493		
	Total	23.273	46			

a. Dependent Variable: المستمر\_التحسين

b. Predictors: (Constant), القيادة\_الانماط

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.990	.916		3.265	.002
	القيادة_الانماط	.419	.282	.216	1.484	.145

a. Dependent Variable: المستمر\_التحسين

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العاملين_تمكين_و_مشاركة	3.9362	.81305	47
القيادة_الانماط	3.2270	.36717	47

### Correlations

	العاملين_تمكين_و_مشاركة ملين	القيادة_الانماط
Pearson Correlation	العاملين_تمكين_و_مشاركة	القيادة_الانماط
	1.000	.117
	.117	1.000
Sig. (1-tailed)	العاملين_تمكين_و_مشاركة	القيادة_الانماط
	.	.218
	.218	.
N	العاملين_تمكين_و_مشاركة	القيادة_الانماط
	47	47
	47	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: العاملين\_تمكين\_و\_مشاركة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.117 <sup>a</sup>	.014	-.008	.81643

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.413	1	.413	.620	.435 <sup>b</sup>
	Residual	29.995	45	.667		
	Total	30.409	46			

a. Dependent Variable: العاملين\_تمكين\_و\_مشاركة

b. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.103	1.065		2.915	.006
	القيادية_الانماط	.258	.328	.117	.787	.435

a. Dependent Variable: العاملين\_تمكين\_و\_مشاركة

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العليا_الادارة_دعم_و_التزام	4.2553	.65236	47
القيادية_الانماط	3.2270	.36717	47

## Correlations

		الادارة_دعم_و_التزام العليا	القيادية_الانماط
Pearson Correlation	العليا_الادارة_دعم_و_التزام	1.000	.203
	القيادية_الانماط	.203	1.000
Sig. (1-tailed)	العليا_الادارة_دعم_و_التزام	.	.086
	القيادية_الانماط	.086	.
N	العليا_الادارة_دعم_و_التزام	47	47
	القيادية_الانماط	47	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: العليا\_الادارة\_دعم\_و\_التزام

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.203 <sup>a</sup>	.041	.020	.64583

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.807	1	.807	1.934	.171 <sup>b</sup>
	Residual	18.770	45	.417		
	Total	19.576	46			

a. Dependent Variable: العليا\_الادارة\_دعم\_و\_التزام

b. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.091	.842		3.671	.001
	القيادية_الانماط	.361	.259	.203	1.391	.171

a. Dependent Variable: العليا\_الادارة\_دعم\_و\_التزام

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المنظمة_ثقافة	4.0468	.61604	47
القيادية_الانماط	3.2270	.36717	47

## Correlations

		المنظمة_ثقافة	القيادية_الانماط
Pearson Correlation	المنظمة_ثقافة	1.000	.216
	القيادية_الانماط	.216	1.000
Sig. (1-tailed)	المنظمة_ثقافة	.	.072
	القيادية_الانماط	.072	.
N	المنظمة_ثقافة	47	47
	القيادية_الانماط	47	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المنظمة\_ثقافة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 <sup>a</sup>	.047	.025	.60814

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.814	1	.814	2.202	.145 <sup>b</sup>
	Residual	16.643	45	.370		
	Total	17.457	46			

a. Dependent Variable: المنظمة\_ثقافة

b. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.877	.793		3.628	.001
	القيادية_الانماط	.362	.244	.216	1.484	.145

a. Dependent Variable: المنظمة\_ثقافة

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	القيادية_الانماط <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الموردین\_على\_التركيز

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.416 <sup>a</sup>	.173	.155	.59386

a. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.320	1	3.320	9.413	.004 <sup>b</sup>
	Residual	15.870	45	.353		
	Total	19.190	46			

a. Dependent Variable: الموردین\_على\_التركيز

b. Predictors: (Constant), القيادية\_الانماط

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.541	.774		1.990	.053
	القيادية_الانماط	.732	.238	.416	3.068	.004

a. Dependent Variable: الموردین\_على\_التركيز



## ب . الانحدار المتعدد

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الموردين_على_التركيز	3.9021	.64589	47
الديمقراطي_النمط	4.0979	.67743	47
الايوتوقراطي_النمط	2.6809	.84818	47
الحر_النمط	2.9021	.52729	47

## Correlations

	الموردين_على_التركيز	الديمقراطي_النمط	الايوتوقراطي_النمط	الحر_النمط
Pearson Correlation	الموردين_على_التركيز	.346	.161	.165
	الديمقراطي_النمط	1.000	-.317	-.301
	الايوتوقراطي_النمط	.161	1.000	.376
	الحر_النمط	.165	-.301	1.000
Sig. (1-tailed)	الموردين_على_التركيز	.009	.140	.133
	الديمقراطي_النمط	.009	.015	.020
	الايوتوقراطي_النمط	.140	.015	.005
	الحر_النمط	.133	.020	.005
N	الموردين_على_التركيز	47	47	47
	الديمقراطي_النمط	47	47	47
	الايوتوقراطي_النمط	47	47	47
	الحر_النمط	47	47	47

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الديمقراطي_النمط	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

2	الاوتوقراطي_النمط	. Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
---	-------------------	---

a. Dependent Variable: الموردین\_على\_التركيز

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 <sup>a</sup>	.120	.100	.61261
2	.449 <sup>b</sup>	.201	.165	.59022

a. Predictors: (Constant), الديمقراطي\_النمط

b. Predictors: (Constant), الديمقراطي\_النمط, الاوتوقراطي\_النمط

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.301	1	2.301	6.132	.017 <sup>b</sup>
	Residual	16.888	45	.375		
	Total	19.190	46			
2	Regression	3.862	2	1.931	5.543	.007 <sup>c</sup>
	Residual	15.328	44	.348		
	Total	19.190	46			

a. Dependent Variable: الموردین\_على\_التركيز

b. Predictors: (Constant), الديمقراطي\_النمط

c. Predictors: (Constant), الديمقراطي\_النمط, الاوتوقراطي\_النمط

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.549	.554		4.604	.000
	الديمقراطي_النمط	.330	.133	.346	2.476	.017
2	(Constant)	1.563	.708		2.207	.033
	الديمقراطي_النمط	.421	.135	.442	3.108	.003
	الاوتوقراطي_النمط	.229	.108	.301	2.117	.040

a. Dependent Variable: الموردین\_على\_التركيز

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	الاولتوقراطى_النمط	.301 <sup>b</sup>	2.117	.040	.304	.900
	الحر_النمط	.297 <sup>b</sup>	2.097	.042	.301	.909
2	الحر_النمط	.225 <sup>c</sup>	1.541	.131	.229	.822

a. Dependent Variable: الموردبن\_على\_التراكىز

b. Predictors in the Model: (Constant), الالدمقراطى\_النمط

c. Predictors in the Model: (Constant), الالاولتوقراطى\_النمط, الالدمقراطى\_النمط