

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان :

الأنماط القيادية ودورها في تعزيز إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمديرية صيانة "سونطراك" لولاية الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال

إشراف الأساتذ:

- د. خنيش يوسف

إعداد الطالبين:

- مخلوفي منير

- بن عيسى إسلام

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

المجادلة : < ١١ >

شكرا وتقدير

﴿ الحمد لله فاطر السموات والأرض جاعل الملائكة رسلا أولي أجنحة مثنى وثلاث ورباع يزيد في الخلق ما يشاء إن الله على كل شيء قدير ﴾

نحمد الله و نشكره ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه و لعظيم سلطانه على اعانتى و توفيقى لإنجاز هذا العمل المتواضع.
قال عليه الصلاة و السلام {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}
أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الكريمة حفظهم الله

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور المشرف خنيش يوسف الذي أعطانا من وقته ليصوّب لنا ويوجهنا طيلة العمل

كما أتوجه برسالة شكر إلى كافة معلمينا وأساتذتنا ومشايخنا ومن له حق علينا، ونخص بالذكر الشكر موصول لرفقائنا وزملائنا في الدفعة ولكل من ساعدنا على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.



بعد طول جهد ... أهدي ثمرة جهدي لوالدي
إلى التي جُعلت الجنة تحت قدميها والدتي حفظها الله و رعاها
و متعها بالصحة و العافية.

إلى إخوتي و أخواتي صغيرا و كبيرا سندي الكرام

لكل أستاذتنا و مشايخنا و أخص بالذكر أستاذي الذي كان
له الفضل في إتمام هذا البحث الأستاذ الدكتور

خنيش يوسف

إلى جميع طلبة العلم

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية صيانة سونطراك بولاية الأغواط. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبياناً شمل 26 عبارة وُزع على عينة من 30 موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة، مع تأثير إيجابي خاص لبعدي "طبيعة العلاقات" و"التحفيز". في المقابل، لم يظهر تأثير دال إحصائيًا لبعدي "التوجه نحو العمل" و"الاتصال". استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز الأنماط القيادية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وتطوير مهارات القادة في مجالات العلاقات الإنسانية والتحفيز، مع التركيز على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال برامج توعية وتدريب مستمر.

الكلمات المفتاحية : الأنماط القيادية ، إدارة الجودة الشاملة ، مديرية الصيانة الأغواط

Study Summary:

The study aimed to analyze the impact of leadership styles on the application of Total Quality Management in the Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat State. The study adopted the descriptive analytical approach, using a questionnaire that included 26 statements distributed to a sample of 30 employees. The results showed a statistically significant impact of leadership styles on Total Quality Management, with a particularly positive impact for the dimensions of "Nature of Relationships" and "Motivation". In contrast, a statistically significant impact did not appear for the dimensions of "Orientation towards Work" and "Communication". Based on these results, the study recommended strengthening leadership styles that support Total Quality Management, and developing leaders' skills in the areas of human relations and motivation, with a focus on spreading the culture of quality in the institution through awareness programs and continuous training.

Keywords: Leadership styles, Total Quality Management, Laghouat Maintenance Directorate.

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة	
13	المبحث الأول : عموميات حول الأنماط القيادية
13	المطلب الأول : ماهية القيادة
15	المطلب الثاني : نظريات القيادة
17	المطلب الثالث : الأنماط القيادية
27	المبحث الثاني : عموميات حول إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مستوياتها
35	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الرابع : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما
41	المبحث الثالث: الأنماط القيادية وعالقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الأول : أثر الأنماط القيادية في دعم التركيز على الزبائن من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
42	المطلب الثاني : أثر الأنماط القيادية في مشاركة و تمكين العاملين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
45	المطلب الثالث : أثر الأنماط القيادية في التحسين المستمر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46	المطلب الرابع : أثر الأنماط القيادية في ترسيخ الثقافة التنظيمية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
الفصل الثاني الدراسة الميدانية - مديرية الصيانة بالأغواط (DML):	
48	المبحث الأول : مدخل عام للمؤسسة سوناطراك
51	المبحث الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط (DML)
53	المبحث الثالث : الجانب المنهجي والعملي للدراسة
56	المبحث الرابع : تحليل و تفسير محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات

69	الاستنتاج العام
72	خاتمه
78-74	قائمة المصادر و المراجع
	ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
22	مقارنة بين أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	1.
48	درجة ليكارت الخماسي	2.
49	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	3.
50	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب السن	4.
51	يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	5.
52	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	6.
53	نتائج الاختبارات Shapiro – Wilk test	7.
54	نتائج معامل التباين	8.
55	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور طبيعة العلاقات .	9.
56	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور التوجه نحو العمل .	10.
56	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور التحفيز .	11.
57	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور الاتصال .	12.
57	المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور إدارة الجودة الشاملة .	13.
59	يمثل معاملا الارتباط و التحديد تأثير الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة	14.
59	يمثل قيم المعاملات معادلة الانحدار الخطي التحفيز على التوافق المهني	15.
61	جدول تحليل التباين (ANOVA) للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة	16.

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط يوضح عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات	26
02	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	43
04	(قسم الصيانة) مديرية الصيانة بالأغواط	44
05	يمثل نموذج الدراسة	45
06	يبين مفردات الدراسة حسب الجنس	49
07	يبين مفردات الدراسة حسب السن	50
08	يبين مفردات الدراسة حسب الأقدمية	51

مَقَامٌ

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى لتحقيق التميز والابتكار في أدائها، تلعب الأنماط القيادية دوراً محورياً في تحقيق هذا الهدف، حيث يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة بشكل كبير على تحسين العمليات وتحقيق معايير الجودة العالية. مؤسسة سوناطراك، باعتبارها واحدة من أكبر وأهم المؤسسات في قطاع الطاقة بالجزائر، توفر بيئة مثالية لدراسة تأثير الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. جاء التبرص في هذه المؤسسة ليمنح فرصة عملية لفهم كيفية تفعيل هذه الاستراتيجيات في بيئة عمل حقيقية ومعقدة.

1. إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول العلاقة الديناميكية بين الأنماط القيادية وترسيخ وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل الكيفية التي تؤثر بها مختلف الأنماط القيادية على تشكيل وتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة بمديرية صيانة "سوناطراك" لولاية الأغواط عند مستوى المعنوي 5% ؟"

ويمكن العرض الاشكاليات الفرعية لدراسة الميدانية بالشكل الإحصائي فيما يلي:

- الإشكالية الفرعية الأولى: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطبيعة العلاقات على إدارة الجودة الشاملة بمديرية صيانة "سوناطراك" لولاية الأغواط عند مستوى المعنوي 5% ؟"
- الإشكالية الفرعية الثانية: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية توجه نحو العمل على إدارة الجودة الشاملة بمديرية صيانة "سوناطراك" لولاية الأغواط عند مستوى المعنوي 5% ؟"
- الإشكالية الفرعية الثالثة: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحفيز على إدارة الجودة الشاملة بمديرية صيانة "سوناطراك" لولاية الأغواط عند مستوى المعنوي 5% ؟"
- الإشكالية الفرعية الرابعة: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على إدارة الجودة الشاملة بمديرية صيانة "سوناطراك" لولاية الأغواط عند مستوى المعنوي 5% ؟"

2. فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة على الإشكالية وضعنا الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة بالمديرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5% وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية طبيعة العلاقات على إدارة الجودة الشاملة بالمديرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5%.
 - **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التوجه نحو العمل على إدارة الجودة الشاملة بالمديرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5%.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحفيز على إدارة الجودة الشاملة بالمديرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5%.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الإتصال على إدارة الجودة الشاملة بالمديرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5%.

3. مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ أهمية القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- ✓ الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير الأنماط القيادية على ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ قلة الدراسات التي تربط بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة في قطاع الطاقة بالجزائر.
- ✓ الرغبة في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء في مديرية صيانة "سونطراك".

4. أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد تأثير الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية صيانة "سونطراك".
- ✓ تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة (العلاقات، التوجه نحو العمل، التحفيز، الاتصال) وفعالية إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية محل الدراسة.
- ✓ اقتراح استراتيجيات لتحسين الممارسات القيادية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مديرية صيانة سونطراك بولاية الأغواط، الجزائر. تشمل هذه الحدود جميع الأقسام والإدارات داخل المديرية، بما في ذلك قسم الصيانة الميكانيكية، قسم الصيانة الكهربائية، قسم التخطيط والجدولة، وقسم إدارة الجودة.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من 2024/03/24 إلى 2024/04/07. خلال هذه الفترة، تم جمع البيانات، إجراء المقابلات، وتوزيع الاستبيانات على الموظفين والمدراء في المديرية.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة عينة من الموظفين والمدراء في مختلف المستويات الإدارية بمديرية صيانة سونطراك بولاية الأغواط. تتضمن العينة:

- ✓ المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام (10-15 فرد)
- ✓ المشرفين ورؤساء الفرق (20-25 فرد)
- ✓ الموظفين التنفيذيين في مختلف الأقسام (50-60 فرد)
- ✓ إجمالي حجم العينة المستهدف: 80-100 مشارك.

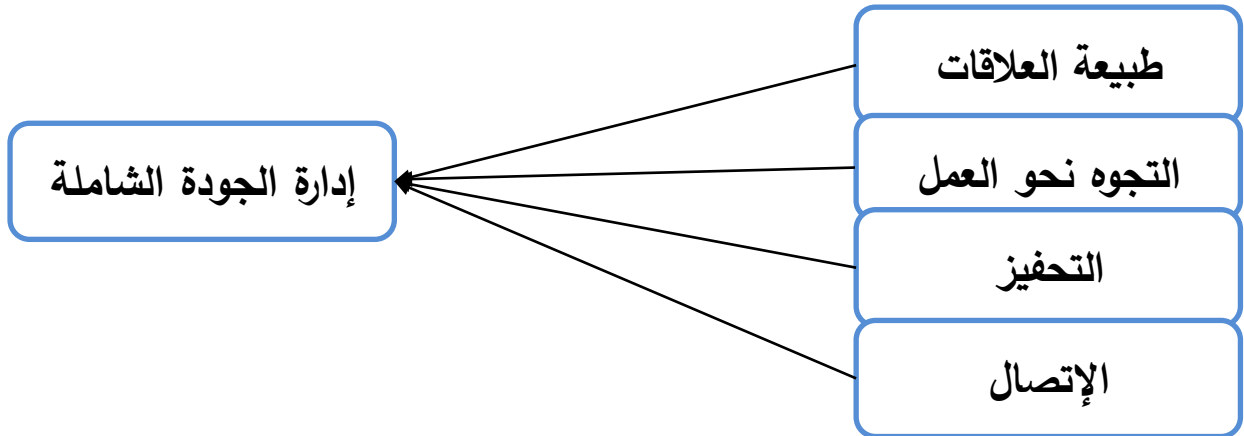
6. أهمية الدراسة:

- ✓ المساهمة في إثراء الأدبيات حول العلاقة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة في السياق الجزائري.
- ✓ تقديم رؤى عملية لمديري "سونطراك" لتحسين أساليب القيادة وتعزيز ثقافة الجودة.
- ✓ المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية لمؤسسة حيوية في الاقتصاد الجزائري.
- ✓ توفير أساس لدراسات مستقبلية في مجال القيادة وإدارة الجودة في قطاع الطاقة.

7. نموذج الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة تم تصميم نموذج الدراسة التالي الذي يوضح كل من المتغيرين، المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم 05 : يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

حيث يتسنى من المخطط أعلاه، أن الدراسة تشمل متغيرين هما المتغير المستقل المتمثل بالأنماط القيادية والذي يتمثل في محاور التالية (طبيعة العلاقات، التوجه نحو العمل، التحفيز، الإتصال) أما المتغير التابع يتمثل في (إدارة الجودة الشاملة) و تتكون متغيرات نموذج الدراسة من:

❖ المتغير المستقل: والمتمثل في الأنماط القيادية؛ حيث يركز في قياسه على ما يلي:

• المحور الاول: طبيعة العلاقات

وهي العلاقات داخل المديرية بين الرئيس والمرؤوس وعاملين التي تمنحها المديرية للعاملين وتم قياس هذا النمط من العبارات من 01 إلى 04

• المحور الثاني: التوجه نحو العمل

وهي قابلية العمل من طرف العاملين في المديرية وتم قياس هذا النمط من العبارات من 05 إلى 09.

• المحور الثالث: التحفيز

وهي تحفيز الموجه للعاملين في المديرية وتم قياس هذا النمط من العبارات من 10 إلى 13.

• المحور الرابع: الإتصال

وهو طبيعة الإتصال في المديرية وإتجاهاته وتم قياس هذا النمط من العبارات من 14 إلى 17.

أما المتغير التابع والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا المقياس من محور يقيس كل منها العبارات من 18 إلى 26

8. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة :

1.8 المنهج المستخدم :

اعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للأسباب التالية:

- ✓ **ملاءمة المنهج:** يعد هذا المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية في سياقها الطبيعي.
- ✓ **جمع البيانات الكمية والنوعية:** يسمح هذا المنهج بجمع بيانات كمية من خلال الاستبيانات، وبيانات نوعية من خلال المقابلات والملاحظات.
- ✓ **تحليل العلاقات:** يمكن من تحليل العلاقات بين المتغيرات (الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة) بشكل علمي ودقيق.
- ✓ **وصف الواقع:** يساعد في وصف الواقع الحالي للأنماط القيادية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في المديرية.
- ✓ **استخلاص النتائج:** يسمح باستخلاص نتائج قابلة للتعميم ووضع توصيات عملية.

9. أداة الدراسة :

1.9 أداة الدراسة:

تم استخدام قائمة استبيان، و اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من المجتمع و التي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر و تجميع البيانات و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج excel 2016 و برنامج spss v25.

2.9. الاستمارة (الاستبيان):

- **اعداد قائمة الاستبيان :** استعنا في اعداد القائمة ،على الكتب و المراجع و الأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أو المشار له من حيث المنهج و الطريقة ،و قد راعينا في اعدادها أن تكون :

- بسيطة وواضحة؛
 - أسئلة مباشرة تمكن الفرد الاختيار من عدة بدائل.
- و قد تم توزيع قائمة الإستمارة على أفراد العينة من خلال عدة جهات الأمر الذي سهل امكانية ارسال الاستمارات و الحصول عليها في أقرب وقت ممكن و ذلك باستعمال عدة طرق المتمثلة في الاتصال المباشر بأفراد العينة، ايداع الاستمارة على مستوى مديرية الصيانة "سونطراك" بولاية الأغواط ليتم الاجابة عليها من قبل العاملين ورؤساء المصالح

3.9. الاستمارة

هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الطالب على تصميمها إنطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة وغير لامنشورة من رسائل، دوريات، مؤتمرات، ومقالات المتعلقة الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة للمديرية، والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن الإستمارة هي أحسن أداة يمكن الإستعانة بها في جمع البيانات الميدانية لدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارة الدراسة.

4.9. أداة الدراسة

سنظهر ضمن هذا المطلب محاور الإستبيان والتحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة وذلك لتأكد من مصداقية الدراسة.

✓ محاور الاستبيان:

وقد تضمنت المحاور المكونة للاستبيان في شكله النهائي على محاورين أساسية يمكن إيجاز مكوناتها في الآتي:

المحور التمهيدي : الذي يهدف الى تقديم موضوع الدراسة بالاضافة الى ذكر بعض التي من شأنها أن تحفز المستجوب على المشاركة في الاستقصاء بما يخدم الدراسة بشكل عام.

القسم الأول : والذي يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية بحيث تتكون من 3 عناصر هي : الجنس ، السن ، الأقدمية وكل ذلك بهدف صورة أولية عن البيانات الشخصية أفراد العينة المأخوذة.

القسم الثاني : و الذي يتعلق باقتراح مجموعة أسئلة تتعلق بالمتغير المستقل التحفيز في المديرية الصيانة "سونطراك" (DML) بولاية الأغواط حيث تكونت من 17 عبارة (رتبية ،إسمية) تمثلت طبيعة العلاقات

و التوجه نحو العمل والتحفيز والإتصال أما المتغير التابع فقد كانت العبارات 09 عبارات و تمثلت في إدارة الجودة الشاملة.

من خلال ماسبق وفيما يخص سلم القياس المستعمل لعبارات الدراسة الخاصة بالمتغيرات الأساسية (الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة) ، فقد تم اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمختصين في كثير من الدراسات.

5.9. وصف أداة القياس:

يتألف هذا الاستبيان من ستة محاور والمقياس صمم بطريقة ليكرت ، الثلاثي ويتألف المقياس من 26 عبارة يجيب عنها المبحوثين ، وتحدد الإجابة على مدى موافقته أو عدم موافقته على كل عبارة و وفقا للتدرج التالي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) ثم يطلب من الشخص المستجوب ، أن يضع علامة X على الإجابة التي تعبر عن رأيه.

جدول رقم 02: درجة ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات سابقة

وقد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية:

- طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات.

- طول الفئة = $0,80 = 5 / (5-1)$

تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 الى أقل من 1.80) دال على مستوى غير موافق بشدة؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 الى أقل من 2.60) دال على مستوى غير موافق ؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 الى أقل من 3.40) دال على مستوى محايد ؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 الى أقل من 4.20) دال على مستوى موافق ؛

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 05) دال على مستوى موافق بشدة. وتم استخدام هذه الأوساط المرجحة عند تقييم الأوساط الحسابية للمتغير المستقل والتابع.

10. الدراسات السابقة :

1.10 دراسات عربية

❖ دراسة (الشمري، 2018): "أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية"

الهدف: تحليل تأثير الأنماط القيادية المختلفة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المنهجية: دراسة ميدانية على عينة من 200 موظف في 5 مؤسسات حكومية.

النتائج الرئيسية: وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ دراسة (العلوي، 2019): "دور القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة نفط عمان"

الهدف: استكشاف دور القادة الإداريين في نشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.

المنهجية: دراسة حالة نوعية مع مقابلات معمقة مع 15 مديرًا تنفيذيًا.

النتائج الرئيسية: أهمية القدوة القيادية والتواصل الفعال في تعزيز التزام الموظفين بمبادئ الجودة الشاملة.

❖ دراسة (بن سعيد، 2020): "تقييم تأثير الأنماط القيادية على تطبيق معايير الأيزو 9001 في الشركات الصناعية الجزائرية"

الهدف: قياس مدى تأثير الأنماط القيادية المختلفة على نجاح تطبيق معايير الأيزو 9001.

المنهجية: دراسة كمية باستخدام استبيان على عينة من 150 مدير في 30 شركة صناعية.

النتائج الرئيسية: النمط القيادي التشاركي كان الأكثر فعالية في دعم تطبيق معايير الأيزو 9001.

2.10 دراسات أجنبية

❖ Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2016): "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance"

الهدف: دراسة العلاقة بين استراتيجية المنظمة، إدارة الجودة الشاملة، والأداء التنظيمي.

المنهجية: دراسة كمية على 194 شركة أسترالية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.
النتائج الرئيسية: وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، مع تأثير وسيط للاستراتيجية التنظيمية.

❖ **Alharbi, M., & Yusoff, R. Z. (2018): "Leadership styles and their relationship with quality management practices in public hospitals"**

الهدف: استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة وممارسات إدارة الجودة في المستشفيات العامة.

المنهجية: دراسة مسحية على 370 موظفًا في المستشفيات العامة السعودية.
النتائج الرئيسية: النمط القيادي التحويلي كان الأكثر ارتباطاً بنجاح تطبيق ممارسات إدارة الجودة.

❖ **Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2017): "An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientations"**

الهدف: تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات ذات التوجهات الاستراتيجية المختلفة.

المنهجية: دراسة تجريبية على 160 شركة هندية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.
النتائج الرئيسية: اختلاف أهمية عوامل النجاح الحرجة (بما فيها القيادة) باختلاف التوجه الاستراتيجي للشركة.

11. تعقيب على الدراسات السابقة

1.11 أوجه الاتفاق:

تتفق معظم الدراسات على أهمية الدور القيادي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز بشكل خاص على النمط القيادي التحويلي والتشاركي.

2.11 أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسات في السياقات التنظيمية والثقافية التي أجريت فيها، مما يؤثر على قابلية تعميم النتائج. كما تتباين في تركيزها على قطاعات محددة (مثل القطاع العام، الصناعة، الرعاية الصحية).

3.11 الفجوة البحثية:

✓ معظم الدراسات ركزت على قطاعات غير قطاع الطاقة، مما يترك فجوة في فهم خصوصيات هذا القطاع.

✓ قلة الدراسات التي تناولت السياق الجزائري بشكل خاص.

✓ الحاجة إلى دراسة أكثر تفصيلاً لكيفية تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة (مثل التحفيز، الاتصال) على جوانب محددة من إدارة الجودة الشاملة.

✓ ضرورة استكشاف التحديات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات النفط والغاز.

تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال التركيز على قطاع الطاقة في الجزائر، وتحليل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للقيادة وإدارة الجودة الشاملة في سياق شركة سوناطراك

11. صعوبات الدراسة :

قد تواجه الدراسة بعض الصعوبات، مثل صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكافية من المؤسسة

1.11 القسم النظري:

✓ محدودية المراجع العربية التي تربط بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة.

✓ صعوبة الحصول على دراسات سابقة في السياق الجزائري.

✓ تعدد وتداخل نظريات القيادة وإدارة الجودة الشاملة.

2.11 القسم الميداني:

✓ صعوبة الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الدراسة في مديرية "سونطراك".

✓ محدودية الوقت المتاح لجمع البيانات من المستجيبين.

✓ تحفظ بعض الموظفين في الإدلاء بآرائهم بصراحة حول أنماط القيادة.

12. هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الأنماط القيادية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : مدخل عام للمؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

المبحث الثالث : الجانب المنهجي والعملي للدراسة

المبحث الرابع : تحليل و تفسير محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: عموميات حول الأنماط القيادية

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 تحتاج لقيادة فعالة وقائد ناجح أكثر من أي وقت مضى وهذا يعود القدرتهما على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يعمل على توجيه السلوك بما يتماشى مع أهداف الشركة وأهداف العاملين فيها.

المطلب الأول: ماهية القيادة

تتمثل 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.

1. 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:

أ. 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 الثابة من حبله ونحوه، والقائد جمعه قوادة وقادة، والقيادة هي مهنة القائد".¹

ب. اصطلاحاً: إن مفهوم القيادة يعاني كغيره من المفاهيم من عدة مشكلات، كأن يعرف بأكثر من معنى، أو يستخدم بالترايف 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 منه². وفيما يلي تعريفات بعض الكتاب والباحثين: يعرفها "جيب"

1 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، ص 15

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

Gibb بأنها: " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".¹

2. أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقادرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. ويمكن تلخيص مزايا وفوائد القيادة الادارية في النقاط التالية 2:

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجاتهم.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ضمن بيئة يسودها الثقة والتفاهم المتبادل.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم رأس المال للمنظمة.

1 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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2015-2016، ص 21

2 محي الدين حسن الهجين علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2017، ص18.

3. أهداف القيادة:

أهداف القيادة تتنوع وتختلف بحسب السياق الذي تُمارس فيه القيادة، سواء كانت في مجال الأعمال، التعليم، السياسة، أو أي مجال آخر. ومع ذلك، يمكن تلخيص أهداف القيادة على النحو الآتي¹:

- رسم السياسات العامة في المنظمة والتأكد من التزام العاملين بها.
- تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
- 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.

المطلب الثاني: نظريات القيادة

إن موضوع القيادة قد تم دراسته تاريخياً من خلال ثلاثة جهات 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 التالي¹:

1 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.

- سمات التفكير المنطقي: والذي يتمثل بالقدرة على ترجمة الأفكار إلى نماذج بسيطة، وامتلاك القدرات الإقناعية، وتفسير الظواهر بأسلوب فريد.
- سمات المثابرة: وتشير إلى العمل لساعات طويلة، واعتبار الإخفاق في العمل مجرد خطأ بسيط، ومحاولة النجاح بالرغم من السلبيات.
- سمات التمكين: وتتضمن حفز الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، والتمتع بالحماس والدافعية، وترسيخ الثقة بقدرات الأفراد.
- سمات ضبط النفس: كالعمل تحت الضغط، وممارسة الهدوء واعتدال الشعور، ومقاومة الخوف.
- فيما حدد Schermerho عدة سمات شخصية للقائد الناجح كما يلي:
- الحركية: وتشير إلى امتلاك القائد الطاقة، والمبادرة والإصرار.
- الثقة: هي القيمة التي تجعل الفرد متأكدا ومؤمنا بقدراته وما يمكنه فعله.
- التجديد: وهي قدرة القائد على الإبداع والأصالة.
- المعرفة بالأعمال: وهي معرفة القائد بقطاع الأعمال وأساسه الفنية.
- الحفز : هو الرغبة في التصرف أو التحرك نحو تحقيق هدف معين.
- المرونة: تكيف القادة الموائمة حاجات الأتباع ومتطلبات المواقف المختلفة.
- النزاهة والإخلاص: أن يكون القائد أهلا للثقة.

❖ ثانيا/ " bihavial theory ": النظرية السلوكية

- 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 2:
- النمط التشاركي: حين يوضح المدير المشكلة ويحول صلاحيات صنع القرار للمجموعة.

1 Farid mohamed el kawasima, op- cit,p 261

2 Farid Mohamed el kawasima, op- cit,p262

- النمط الاستشاري: حين يحدد المدير المشكلة ويصنع القرار بنفسه بعد الاستماع للمقترحات من أعضاء المجموعة.
- النمط الترويجي أو الإقناعي: حينما يقرر المدير الحل للمشكلة مع القيام بإقناع المجموعة بجدوى الحل.
- النمط التبليغي أو التوجيهي: حينما يحدد المدير المشكلة ويقرر الحل دون اعتراض أو مناقشة أعضاء المجموعة.

❖ ثالثا/ النظرية الموقفية:

أسهمت النظرية الموقفية في تحديد خصائص القيادة من خلال التركيز على الموقف كعامل مهم في تحديد هذه الخصائص، فحينما يهتم القائد ويأخذ 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 1 :

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

المطلب الثالث: الأنماط القيادية

الأنماط القيادية هي الأساليب المختلفة التي يستخدمها القادة في توجيه فرقهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.

أولا: مفهوم النمط القيادي

بعد 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 يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته. ويقصد بالنمط القيادي

1 حمادة شحادة سليمان الدريسي الأنماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 26

أيضا النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء.

ثانيا: أنواع الأنماط القيادية:

أ. 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 العمال ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يأخذ بآراء أتباعه ويولي أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات الرؤوسين وطاقتهم الكامنة¹.

1. خصائص النمط الديمقراطي:

نلخص خصائص النمط الديمقراطي في عدة نقاط هي²:

- 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.

1 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.

2 حسين باشيوة، لحسن عبد الله باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد الأمين دباغين المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 26 سطيف الجزائر 2016، ص 121

2. ركائز القيادة الديمقراطية:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في ¹ :

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين في موقف العمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية 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 تواجهه أمام العاملين والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لها، بحيث يترك لهم المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم لاقتراح الحل الذي يرونه مناسباً وعملياً وملائماً ومقبولاً لديهم ولدى القائد وبالتالي يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، 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 العاملون 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.

3. 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: ²

- يساهم هذا النمط في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتنمية قدراتهم، وزيادة انتاجهم.
- يساعد هذا النمط على إنشاء جيل قوي من قادة المستقبل، يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريقة الممارسة الديمقراطية.

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

2 محمد أحمد عرابي راسم البناء مرجع سبق ذكره، ص 32

- 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.

4. 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 1:
- أن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.
 - قد تؤدي مشاركة القائد الديمقراطي المرؤوسيه 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.

ب. النمط القيادي الأوتوقراطي:

يقوم هذا النمط القيادي على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى واتخاذ القائد للقرارات بنفسه مستخدماً 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 منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية 1.

1. أشكال القيادة الأوتوقراطية:

هناك أشكال متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي وهي كالآتي 2:

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

2. خصائص النمط الأوتوقراطي:

يمكن أن نلخص خصائص النمط الأوتوقراطي في النقاط التالية 3 :

- 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.

1 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

2 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

3 حسين باشيوة ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- الغموض والتعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها الأمر الذي يترك آثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين.

3. إيجابيات النمط الأوتوقراطي:

أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك بعض الإيجابيات التي تميز النمط الأوتوقراطي عن غيره من الأنماط والتي لا يمكن إغفالها، وتتمثل فيما يلي 1:

يمتاز القائد الأوتوقراطي بالنشاط والفاعلية. قد يكون هذا النمط هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة 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 والشدة والسرعة في حسم الأمور، كفترات الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وغيرها من المواقف والظروف. ويؤدي استخدام هذا النمط إلى السرعة في العمل ووضوح الاتجاه.

4. سلبيات النمط الأوتوقراطي:

- أثبتت مجموعة من الدراسات لنمط القيادة الأوتوقراطية أن هناك بعض السلبيات والانتقادات الموجهة له والتي تعيق إنجاز العمل، قتل روح المبادأة 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 وتحديدها.
- 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.1

ج. النمط القيادي الحر:

قادة هذا النمط يتقنسون الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثابتة عندما يطلب منهم ذلك، وأن هذا النمط الإستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة، ويطلق عليها أيضا: 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 لمنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهاجا ثابتا 2.

1. إيجابيات النمط القيادي الحر:

يكون هذا الأسلوب فعالا في الحالات التالية:

- توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
- عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.
- ومنه يترتب عن هذا النمط مجموعة من الإيجابيات تتمثل في 3 :
- يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة وهو ما يكسبهم الخبرة لكافة المهام. إتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات 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 المرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة حيث يعطي المرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

1 نفس المرجع، ص 29

2 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، ص 31

3 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، ص 41.

- 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 .

2. سلبيات النمط القيادي الحر:

هناك بعض السلبيات والانتقادات التي وجهت لهذا النمط، والتي أثبتتها بعض الدراسات، وتتمثل فيما يلي 1 :

- 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 مسؤولا 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 والبلبل والضيايق.
- يؤدي هذا النمط إلى فقدان سيطرة القائد على أعضاء مجموعته، وانعدام الحماس لدى العاملين للعمل، وتخرب 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.

1 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، ص ص 30-31

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، والضغط الزمنية كما يراها الصباب وآخرون وهي كالآتي:

أ. عوامل تتعلق بالقائد:

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

ب. عوامل تتعلق بالموظفين:

تفاوت 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.

ج. عوامل تتعلق بالبيئة:

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

د. 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 واضحاً 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 وفقاً 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 والمهام وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات مالم يسأل ذلك ويحاول الانضمام في سياق الأحداث.	القائد موضوعي أو عقلائي في النقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير من العمل.	القائد يميل للذات في إطار أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداداً نشيطة 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.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث موضوع إدارة الجودة الشاملة ويتضمن مجموعة من التعاريف الخاصة بهذا الموضوع التي أوردها الباحثون ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة إضافة الى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية والفوائد المرجوة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية والعقبات التي تواجه تطبيقها.

الجودة تلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمات والمؤسسات في مختلف الأزمنة والأماكن حيث اثبتت 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.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

سنقوم في هذا المبحث باستعراض ماهية إدارة الجودة الشاملة التي تشمل كل من التطور التاريخي لها ومفهومها وأهميتها.

❖ 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 1951م 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 رئيسية¹.

أ. الفحص:

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش 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 فعلا، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

ب. 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 أيضا 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، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

ج. 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 قوات الأوان.

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

د. 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 وعوامة 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 طلباً، 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

❖ ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

عرف وليم ادوارد دمينج "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 وبالإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة"2.

1 جمال العيفة، ليلي الفقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس والمبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، العدد 42، جامعة باجي مختار 161

2 ريما أوثن، 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

كما عرفها " أرثر " 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 " 1.

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة التي أوردها الباحثون والكتاب

المفهوم	السنة	كاتب البحث:
استخدامات الزبون المقترنة بالجودة واطار تجربته بها.	١٩٩١	Omachonu
الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الاداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.	١٩٩٢	Brcka & brocka
نظام اداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الاولويات بدلاً من التركيز على الازياح في الامد القصير.	١٩٩٥	Cole
اسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنظمة ، الاستغلال الامثل لموارد المتاحة.	٢٠٠٧	نصيرات
فلسفة ادارية مُصممة يجعل المنظمة اكثر سرعة ومرونة في تصميم نظام هيكلي توجه من خلاله جهود العاملين لكسب الزبائن عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التشغيل والتخطيط والاداء.	٢٠١٦	حمود

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

❖ ثالثاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

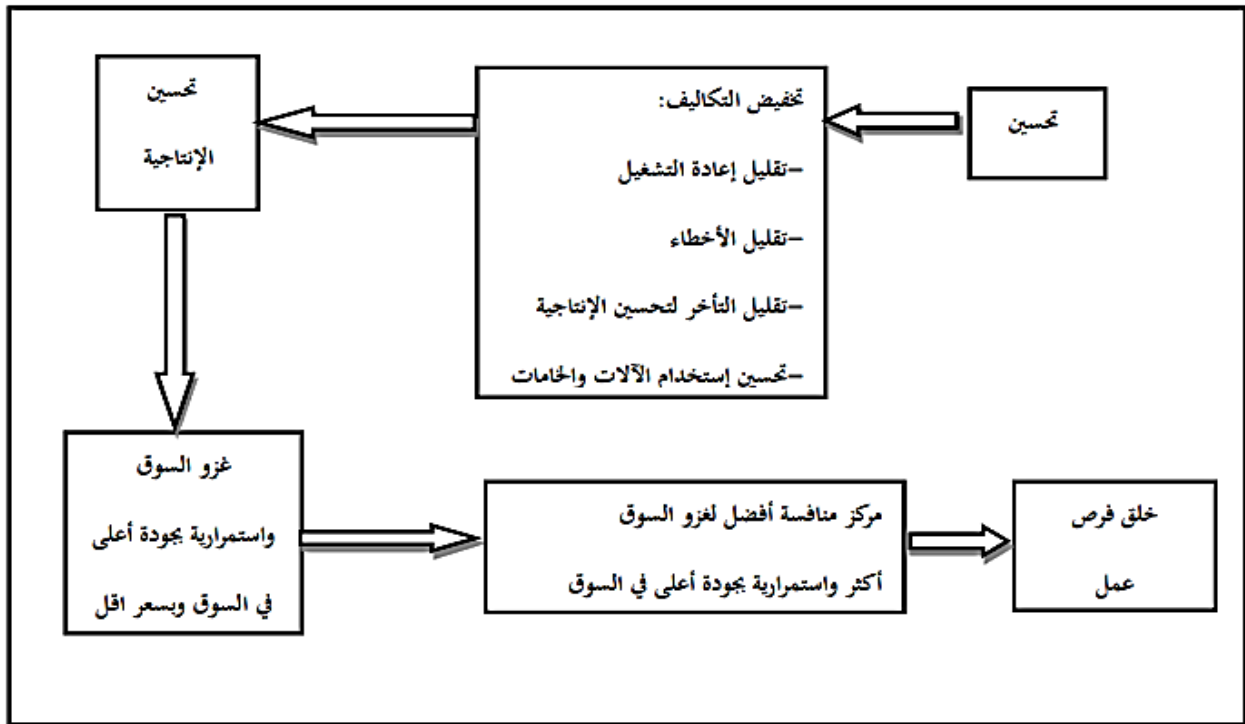
إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality Management - TQM*) هي منهجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر. تكتسب هذه المنهجية أهمية كبيرة في بيئات الأعمال الحديثة لأسباب متعددة، منها2:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج.
- تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

1 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 تيزازة، الجزائر 2019، ص 664
2 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، ص ص 32-33

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفرق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج 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.

شكل رقم 01 : مخطط يوضح عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات



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، ص27.

❖ رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

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

- 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.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء.
- مشاركة كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين البرامج الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوايتها

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل وهي 2:

- أولاً . التهيئة او الاعداد:

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الاجواء واعدادها لتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية ادارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الادارة دراستها وحلها من اجل تنقية الاجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

- ثانيا . الدراسة والتخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الاعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الاعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ،

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

2 عادل أحمد الساعي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر الإدارة الموارد البشرية، إتحاد المدربين العرب الكويت 2016 ص ص 14-16

ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة (PDCA) في التخطيط لمنهجية التنفيذ. كما ان هذه المرحلة تبدأ بارساء حجر الاساس لعملية التغيير داخل الشركة، حيث يقوم الافراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، ويمكن تقسيم تخطيط ادارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة الى ثلاثة مستويات اساسية: التخطيط الاستراتيجية للجودة، تخطيط جودة المنتج، تخطيط جودة العمليات جودة.

- ثالثا . التقييم :

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع الشركة المعنية من حيث: دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل (TQM) او ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاوله تذليلها. دراسة وتقييم اراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة أي تقييم ما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

- رابعا .التنفيذ:

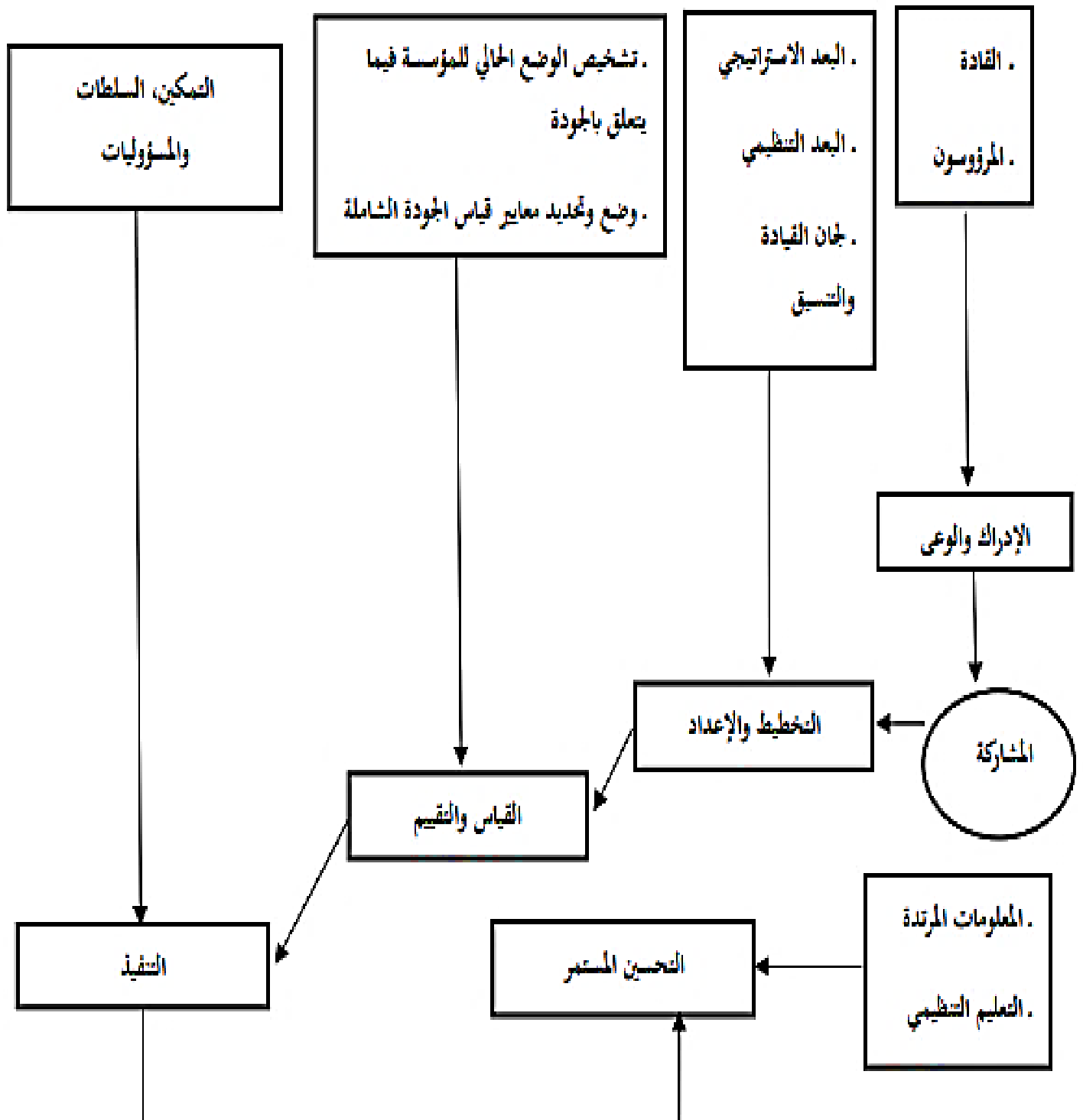
تعتبر اهم مراحل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية الترجمة (TQM) على ارض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسة وهي:

- خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة
- ادوات حل المشاكل
- الضبط الاحصائي للعمليات
- تصميم التجارب

- خامسا . تبادل الخبرات:

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة ادارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق (TQM) يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد ذلك.

شكل رقم 02: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



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

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نجد من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وتعد متطلبات إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في اطار التطبيق العملي لها في مختلف الشركات، اذ ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب أساليب إدارية وجهودا إبتكارية مستمرة ومهارات فنية متخصصة، بالإضافة إلى التزام عميق وجهد مستمر من طرف الإدارة والعمال في كافة المستويات التنظيمية. وتشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة خاصة للمؤسسة التي تطمح للأداء المتميز، لذلك يجب على المؤسسة مراعاة هذه المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:

أ. التركيز على العميل وتلبية إحتياجاته:

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 سواء العميل الخارجي من خلال تحفيزه على إقتناء المنتج، أو العميل الداخلي من خلال التدريب وتشجيعه المادي والمعنوي على الإبداع.¹

ب. إستخدام مدخل النظام للإدارة :

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 وإحتياجات

1 يزى عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة على شهادة الاعتمادية الدولية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان 2015، ص 27

العملاء. إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية وكفاءة.¹

ت. استخدام مدخل الحقائق في إتخاذ القرار :

إن القرارات الفاعلة هي تلك التي تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات وليس على الحدس أو الخبرة، ويتطلب ذلك إيصال المعلومات الضرورية لمختلف العاملين لتمكينهم تحقيق الجودة الشاملة.

ث. التركيز على منع الأخطاء عوض التكيف معها :

مما يقتضي تحديد المعايير الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المطلوب، حيث تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثقافة العمل الجماعي وعلى أسلوب تمكين العاملين وتشاركهم الآراء 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.²

ج. التحسين المستمر :

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية والجميع 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

1 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، ص 112

2 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, No02 , medea university, Algeria, 2021, p272.

عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز .والذي يشمل كافة المنتجات والإجراءات بما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العميل والتكيف مع التغيرات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي، وذلك من خلال تحقيق ما يلي :

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة ؛

- تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع ؛

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

ح. مشاركة الموردين :

هو شخص أو شركة تقدم منتجاً 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 .تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة المورد كشريك في العملية الإنتاجية¹.

خ. التزام 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 :

- 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.

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

- أن تلعب القيادة دور الموجه والمعدل المدركات الأفراد والإيمان بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا.
- تتصف بالشفافية والقابلية على التحول، وقيادة المرؤوسين ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها.
- 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.

المطلب 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 والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما¹:
- أ. مجموعة جمع البيانات وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:
 - 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.
 - 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.
 - مجموعة العمل: وهي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات و تربيتها 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

1 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 الأفراد والمنظمات وحكومة الشركات"، جامعة أبو بكر بلقايد، سعيدة 2012-2011 ص 26-24

الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

- **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.

ب. مجموعة تحليل البيانات وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

- **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.
- **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.
 - 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 تبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم تحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات الإجراءات الأفراد المباني والتجهيزات ثم تركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

- **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 المجموعة كاملة من الأفكار وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة.

❖ ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى عدة عوائق مما يصعب تحقيق الأهداف المحددة وتتمثل هذه العوائق فيما يلي :

- ❖ عدم مشاركة كافة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو من العاملين حيث يستدعي برنامج تحسين الجودة تغييرا جوهريا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.
- ❖ الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يحتاج إلى خبراء بالجودة.
- ❖ الشعور لدى الكثير من أفراد المؤسسة أن الآلات الجديدة ستؤدي إلى تحسين الجودة.
- ❖ تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المؤسسة يجعل العامل يشعر بأنه غير مسؤول عن الرقابة على الجودة، وهذا خطأ لأن الرقابة على الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.¹
- ❖ استخدام نماذج جاهزة بدلا من ابتكار نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وخصوصية المؤسسة.

1 بوكبوس، سعدون وزواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، في مجلة جديد الإقتصاد الجزائري : الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين 2006

- ❖ اعتماد برامج للجودة دون إجراء أي تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة.
- ❖ إعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة علاجاً لجميع مشاكل المؤسسة.
- ❖ تشكيل العديد من فرق العمل دون تزويدها بالموارد والأدوات المطلوبة وتدريبها بما يكفل نجاحها.
- ❖ والمعرفة مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة نعرض المؤشرات التالية:
- عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري ؛
- الأجور كنسبة مئوية من المبيعات ؛

المبحث الثالث: الأنماط القيادية وعالقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

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

ينبغي على موظفي الاتصالات المحافظة على الحوار حول الجودة مع الزبائن ورؤية 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 دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة¹.

وتتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضاً 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 وهما²:

- الزبائن الداخليين هم الموظفون الذين يعملون في نفس المنظمة ويعتمد عمل أحدهم على الآخر.
- الزبائن الخارجيين وهم هؤلاء الأشخاص الذين يعملون على شراء بضائع المنظمة أو خدماتها.

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

1 نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 26

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

الأنماط القيادية تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مدى مشاركة وتمكين العاملين داخل المؤسسات، وهو عنصر حيوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ففهم كيفية تأثير هذه الأنماط على الموظفين يمكن أن يساعد المؤسسات في اختيار النهج الأمثل لتعزيز الجودة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

❖ الفرع الأول: 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:

❖ أولاً: بناء فريق العمل

يجب إن تتوفر في فريق العمل مجموعة من العناصر وهي:

- وجود هدف جماعي اعتماد متبادل بين الأعضاء الحاجة 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.
- وتتطور عملية بناء الفريق عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن والتي نبينها كالاتي 1:

❖ مرحلة جس النبض:

شعر الأعضاء في هذه المرحلة بالقلق وعدم التأكد في علاقاتهم 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.

❖ مرحلة الصراع:

في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراعات الناشئة من مرحلة جس النبض وتتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث 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

1 محمد إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 244-246

الجماعة، ويتجلى هنا دور القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام به.

❖ 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.

❖ 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 يتغلق 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.

❖ مرحلة الانتهاء الشيخوخة:

فعندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه وتحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا كانت هناك صعوبة التقديم 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 الفريق العمل مثل القابلة التحليلية، والوضوح والاستنباط والتكريس، وقوة الشخصية ، والروح الشابة، وقلة الاختلاط بالآخرين، والانتقاء في التعامل وتمثل هذه الفكرة الأساس الصلب لإدارة الجودة الشاملة، والتي تولد جراء العمل الجماعي الذي ستعمل الخلق التعاون والتطوير والرضا والقبول لدى الأفراد عن المنظمة وتحسين أدائهم كفريق ونشر روح الصراع البناء والخلاف والإبداع الرابع للفريق ".

❖ 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 مزيداً من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة، والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب وعدم التأكد.

إن لهذه التحديات والضغوط 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 محلياً وإقليمياً ودولياً. 1

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.

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

1 حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 34

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 1.

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 ثم 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

1 ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 14

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري بما في ذلك الأنماط القيادية والتي تؤثر بشكل إيجابي وسلبي 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 مرئية كلما دفعت العاملين للربحية في المزيد من البذل والعطاء والابداع من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمدينة الصيانت

بالأغواط (DML)

المبحث أول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك

سوناطراك، الشركة الوطنية الجزائرية للمحروقات، تعتبر أحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد الجزائري وأكبر شركة نفط وغاز في إفريقيا. منذ تأسيسها في عام 1963، لعبت سوناطراك دورًا حيويًا في تطوير قطاع الطاقة في الجزائر من خلال استكشاف وإنتاج وتكرير وتسويق النفط والغاز. سنقوم بعرض مدخل عام للمؤسسة سوناطراك.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك

هي الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، سوناطراك اختصار لـ:

(Société National Pour la Recherche le Production, le Transport la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbure SPA).¹

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد النفطية في الجزائر لتشمل جميع جوانب الإنتاج والاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحتية المياه. وتحولت لاحقًا إلى مجموعة بتروولية وغازية ضخمة تُوفر الجزء الأهم من عائدات البلاد من العملة الصعبة، وتُصنف ضمن كبريات شركات المقاولات على الصعيد الأفريقي.

وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها، من أجل التحكم في القطاع، وقد حققت منذ نشأتها تطورًا هامًا منقطع النظير، وهي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية الوطنية، و دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني و غالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، و هي في كل الحالات أداة للسيادة الوطنية.

1- ظروف نشأتها:

نشأت سوناطراك طبقا للمرسوم 63/491 في 1963/12/31، تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك، ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22، وتم وضع القانون الأساسي لها في 1971/02/24 بعد تأميم المحروقات، تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط 1971. فمع التأميم وجدت الشركة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية على التراب الجزائري الشاسع.

¹ www.sonatrach-dz.com

ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها، انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات و المناطق الصناعية، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناطراك حسب النشاطات كما يلي: ¹

- 04 مؤسسات صناعية؛
- 03 مؤسسات انجاز؛
- 10 مؤسسات خدمات.

وهدفـت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا القوة الاستعمارية السابقة.

ظل مسار تطور سوناطراك يسير في اتجاه إيجابي خلال العقود اللاحقة مدفوعا بتصاعد أسعار النفط في السوق الدولية خاصة في النصف الثاني من العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، وبلغ رقم معاملاتهما 77 مليار دولار في 2009 .

2- توزيعها الجغرافي:

أما من حيث توزيع نشاط الشركة جغرافيا فهي موزعة كما يلي: ²

- 53 % في الجنوب
- 19 % في الغرب
- 21 % الوسط
- 7 % في الشرق

المطلب الثاني: مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛

¹ www.marefa.org. Consulter le 20/05/2024

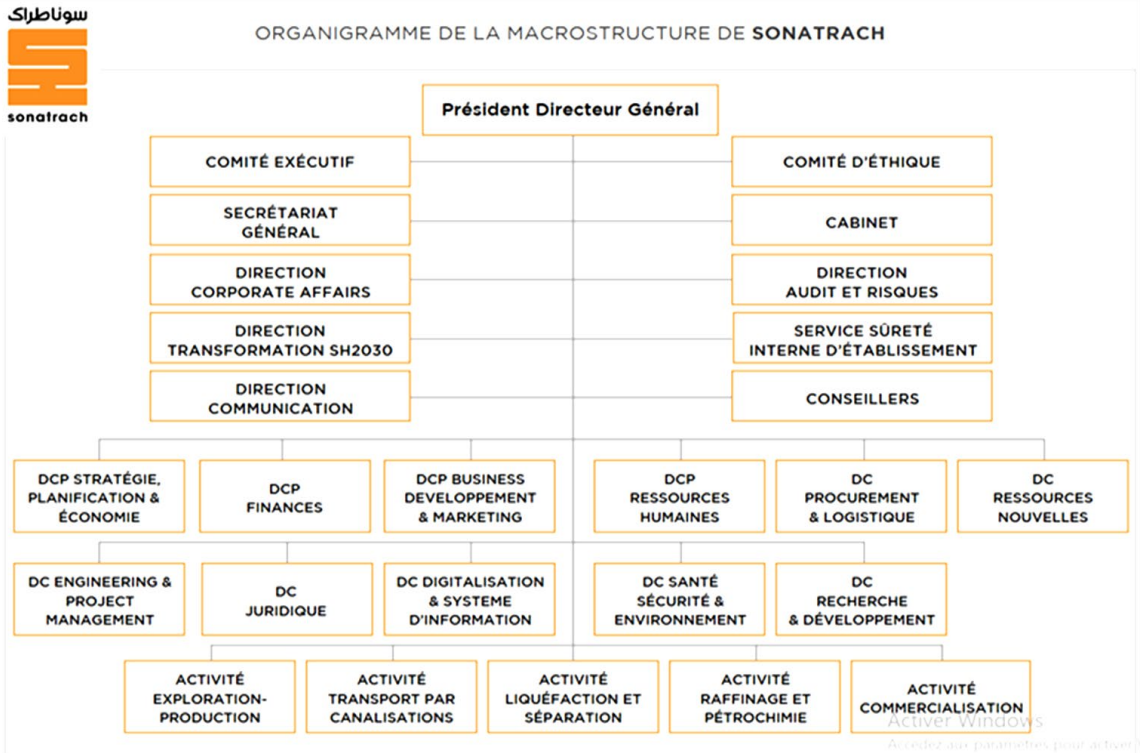
2 مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dml)، مذكرة ماجستير، 2006، ص 158.

- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية واكتساب حقبة الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقومها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن يترتب منه فائدة لسوناطراك.

المطلب الثالث : التنظيم العام لمؤسسة سوناطراك

تعتمد سوناطراك في 131 تنظيمها العام على التقسيم الوظيفي، حيث يقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية وهي: 1

- **نشاط المنبع (الإنتاج) :** و يهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول و يتمركز في عين أميناس، عين صالح، حاسي مسعود، حاسي رمل.
- **نشاط النقل الأنابيب :** و يهتم بنقل منتجات الشركة عبر الأنابيب والقيام بصيانة هذه الأنابيب و يتمركز هذا النشاط في حاسي رمل، عين أميناس، منطقة النقل بالغرب، منطقة النقل بالشرق، منطقة النقل بالوسط.
- **نشاط المصب (التكرير) :** و يقع على عاتقها أنشطة التميع و تحضير المنتجو يتمركز في أيرزو و سكيكدة....الخ.
- **نشاط التسويق و التجارة :** تهتم بتسويق منتجات الشركة. وتتمثل في Pétrole Brut, و فيما يخص Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié) مديرية الصيانة (DML) بالأغواط فهي تابعة للنشاط الرئيسي الثاني لمجمع سوناطراك و هو نقل بالأنابيب.



شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك

المبحث الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط (DML):

نستعرض في هذا المبحث مديرية الصيانة بولاية الأغواط Direction maintenance Laghouat.

المطلب الأول: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط:

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سونطراك إلى العملاء والذين عادة يكونون عملاء أجانب.

يتكون فرع النقل بالأنابيب من مجموعة الأقسام هي كما يلي:

أ- قسم الاستغلال: والذي يضم مختلف النواحي التي نقل منتجات الشركة منها وهي :

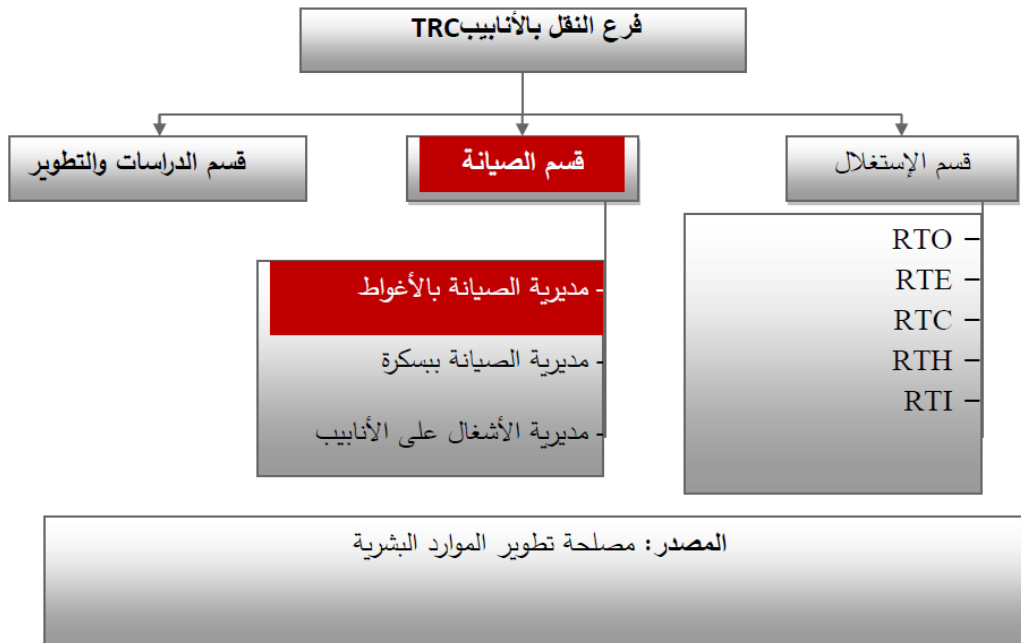
- منطقة النقل بالغرب RTO؛
- منطقة النقل بالشرق RTE؛
- منطقة النقل بالوسط RTC ؛
- منطقة النقل بحاسي مسعود RTH ؛
- منطقة النقل بعين أميناس RTI .

ب- قسم الصيانة : ويضم كل من :

- مديرية الصيانة بالأغواط DML؛
- مديرية الصيانة ببسكرة DMB؛
- مديرية الأشغال على الأنابيب DRC

ج - قسم الدراسات والتطوير: والذي يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تضم مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى والشكل التالي يلخص مذكراته:

الشكل رقم 04 (قسم الصيانة) مديرية الصيانة بالأغواط



المبحث الثالث : الجانب المنهجي والعملي للدراسة

1 الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص المفردات الدراسة على نحو التالي:

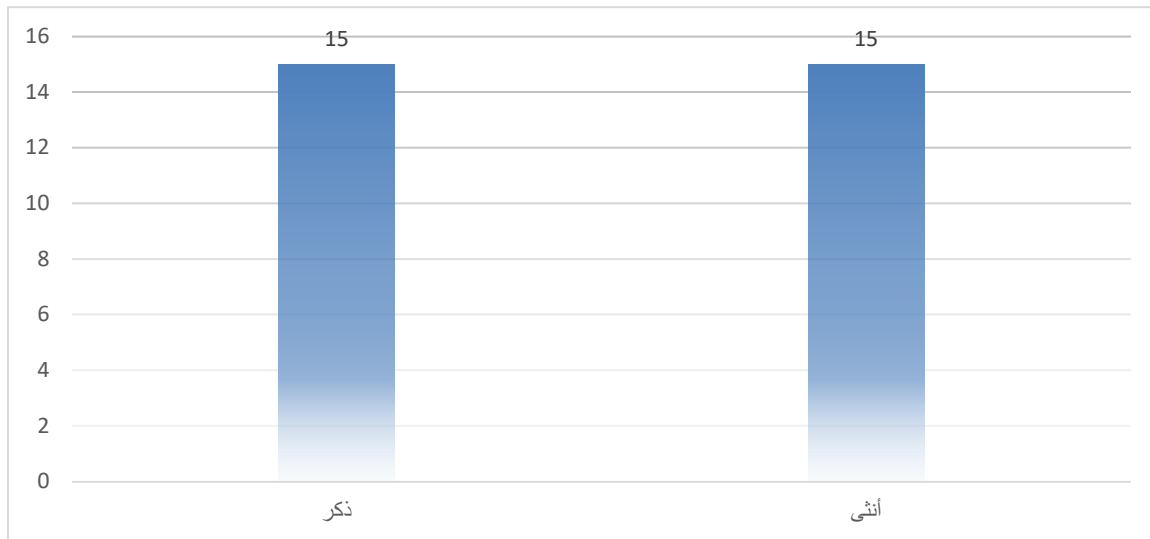
1.1- خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 03: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	15	50%
أنثى	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

الشكل رقم 06: يبين مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *excel*

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن نسبة الذكور 50% و نسبة إناث 50% أي أن عدد إناث متساوي مع عدد الذكور وعليه عدد المستجوبين متساوي وبالتالي الذين يعملون في مديرية الصيانة " سونطراك" تقريبا متساويين.

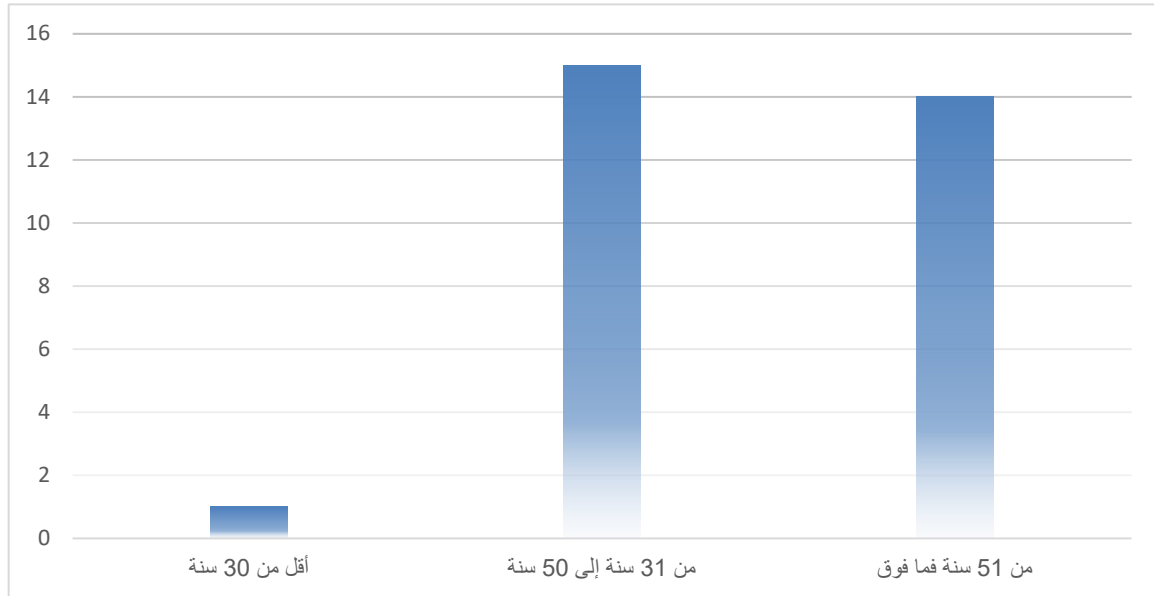
2.1- خصائص مفردات الدراسة حسب السن:

الجدول رقم 04: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	01	3.3%
من 31 سنة إلى 50 سنة	15	50%
أكبر من 50 سنة	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

الشكل رقم 07: يبين مفردات الدراسة حسب السن



المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *excel*

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن مانبته 3.3% يمثل أقل من 30 سنة ، و من 31 سنة إلى 50 سنة نسبته 50% ، كما أن تمثل المستجوبين التي تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة تمثل مانبته 46.7% و عليه نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين ما بين 30 سنة الى 50 سنة ومنه نستنتج أن أكثر العاملين في المديرية من فئة الشباب .

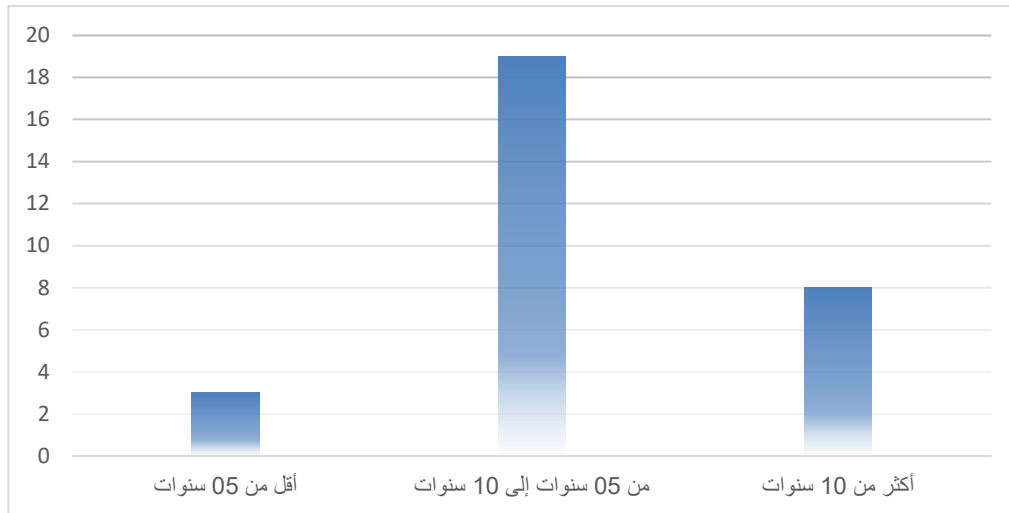
3.1- خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم 05: يبين خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	03	10%
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	19	63.3%
أكثر من 10 سنوات	08	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

الشكل رقم 08: يبين مفردات الدراسة حسب الأقدمية



المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *excel*

نلاحظ من خلال الجدول رقم 00 أن مانسبته 10% يمثل الموظفين الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات ، و ما بين 05 سنة إلى 10 سنة ما نسبته 63.3% ، كما أن تمثل المستجوبين التي لديهم الأقدمية أكبر من 10 سنوات تمثل مانسبته 26.7% و عليه نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين الذين لديهم أقدمية في الوظيفة هي من 05 سنوات إلى 10 سنوات نستنتج أن المديرية تحتوي على رصيد معرفي لبأس به مع توفر الخبرة والكفاءة عالية في مجال الهندسة والصيانة.

المبحث الرابع : تحليل و تفسير محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث نقوم بإختبار صدق و ثبات أداة الدراسة ،ثم معرفة طبيعة الدراسة،ثم سنقوم بتحليل محاور الإستبيان كما سيشمل المطلب الأخير إختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة

1: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سنستطرق في هذا المطلب الى أداة الدراسة و تحليل ثبات الدراسة من خلال ألفا كرونباخ و توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعا طبيعيا وحساب معامل التضخم التباين.

1.1- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة تهدف الى تأكد من أداة القياس التي تم إستخدامها تقيس بالفعل ماينبغي قياسه بمعنى درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض التي وضعت من أجله ،وفي دراستنا هذه تم الإعتماد على :

أ. **الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الإستمارة(الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ،و بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من الفقرات الإستمارة وتصحيح الفقرات غير ملائمة ،وبناء على آراء المحكمين عدلت صياغة وتم حذف العبارات و إستبدالها بعبارات أكثر وضوحا، ووضعت الإستمارة في صورتها النهائية وتم توزيع الإستمارة ورقيا . الملحق رقم(.....).

ب. **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وبنفس الشروط.

ج. **وقد قامنا بحساب معاملات الثبات** المقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ لمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

الجدول رقم 06 :نتائج إختبار ألفا كرونباخ

المقياس	الأسئلة المكونة للمقياس	معامل الثبات
مقياس الأنماط القيادية	من السؤال(01) الى(17)	0.939
مقياس إدارة الجودة الشاملة	من السؤال(18) الى(26)	0.949
الإجمالي	من السؤال (01)الى(26)	0.967

المصدر من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس يفوق 0,6 ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات عالي فإن إجمالي ألفا كرونباخ فوق 0.6 فيما يخص عينة الدراسة . ومنه تأكدنا من صدق وثبات الإستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج و الإجابة على الأسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات الدراسة.

2.1- إختبار Shapiro - Wilk test

قامنا بإستخدام كل من إختبار Shapiro - Wilk test للعينات أقل من 50 شخص وهذا للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعا طبيعيا ، تمهيدا لإجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات أو رفض فرضيات الدراسة ، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن تكون توزيع البيانات طبيعيا ، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبارات:

الجدول رقم 07: نتائج الإختبارات Shapiro - Wilk test

رقم العبارة	مستوى المعنوية P	الانحراف المعياري	التوزيع
01	,000	,69481	طبيعي
02	,000	1,04221	طبيعي
03	,000	1,16658	طبيعي
04	,000	1,09334	طبيعي
05	,000	1,15470	طبيعي
06	,000	1,06620	طبيعي
07	,000	1,15917	طبيعي
08	,000	,82768	طبيعي
09	,000	1,04826	طبيعي
10	,000	,90719	طبيعي
11	,000	,95231	طبيعي
12	,000	,88409	طبيعي
13	,000	1,09807	طبيعي

14	,000	,83666	طبيعي
15	,000	,98027	طبيعي
16	,000	,80230	طبيعي
17	,000	1,09334	طبيعي
18	,000	1,08066	طبيعي
19	,000	,83666	طبيعي
20	,000	1,08755	طبيعي
21	,000	1,19193	طبيعي
22	,000	,80301	طبيعي
23	,000	,94443	طبيعي
24	,000	1,12903	طبيعي
25	,000	,98027	طبيعي
26	,000	1,12444	طبيعي

المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار شايبرو - ويلك (Shapiro - Wilk) الذي يقوم على

إختبار الفرضية التالية:

• الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا .

• الفرضية البديلة H_1 : تتوزع توزيعا طبيعيا .

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت قيم مستوى المعنوية أكبر من 0.05 نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ونلاحظ من الجدول أن قيم مستوى المعنوية تساوي 0.000 وأقل من 0.05 لكافة المحاور الدراسة وهي قيم أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، أي أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

-حساب معامل تضخم التباين:

ويتم حساب هذا المعامل من أجل التأكد أنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج، وتنص القاعدة الإحصائية على أنه يكون إختبار مقبولا في حال كون قيمة VIF أقل من خمسة وهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم 08: نتائج معامل التباين

معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	
1.398	0.719	المحور الأول
1.664	0.450	المحور الثاني
4.475	0.928	المحور الثالث
3.079	0.883	المحور الرابع

المصدر من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

ونلاحظ أن قيمة معامل التضخم التباين أقل من 5 وهذا يدل على عدم وجود تداخل في المتغيرات المستقل والتابع. وهذا مما يدل على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وأن كلما كانت القيمة التباين أكبر من 03 توجد احتمالية التعددية الخطية وكلما كانت أكبر من 05 هي دليل على القيمة الخطية المتداخلة وتؤدي إلى ترابط عالي بين المتغيرات و في النتيجة ثابتة العكس هذا لكي لا يلحق الإضرار بالنموذج.

أما عن مقدار تباين المسموح المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج (Tolérance) فيجب أن لا يقل عن 0.1 حيث نقص السماحية يعني أن الارتباط متعددة مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وبالتالي هذه القيمة أكبر من 0.1 لا يوجد إرتباطات مع المتغيرات الأخرى .

2: تحليل وتفسير محاور الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة للمديرية محل الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي (1-5) لإجابات مفردات الدراسة عن عبارة الاستمارة المتعلقة الأنماط القيادية و إدارة الجودة الشاملة

1.2 المحور الأول: الجدول رقم 09 المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور طبيعة العلاقات.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	يهتم قائدي بحالتي النفسية	4,0000	,69481	17.35	موافق
02	يهتم قائدي بمشاكلي	3,5000	1,04221	29.77	موافق
03	يهتم قائدي ببناء ثقة بيني وبينه	3,5333	1,16658	33.00	موافق
04	يدعمني قائدي في عملي اليومي	3,3333	1,09334	32.82	محايد
	متوسط عبارات المحور الأول	3.5917	0.8746	24.35	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الدراسة وعلى مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5917) بانحراف المعياري (0.8746) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات طبيعة العمل ضمن إتجاه موافق ومحايد حيث ترواحت المتوسطات (3.33-4.00) و ترواحت الانحراف المعيارية (0.694- 1.16) حيث العبارة " يهتم قائدي ببناء ثقة بيني وبينه " بمعامل إختلاف 33.00% وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما إلى بناء ثقة بين الرئيس والمرؤوس والعاملين في المؤسسة.

2.2 المحور الثاني: الجدول رقم 10 المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور التوجه نحو العمل .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	يهتم قائدي بتفاصيل العمل	3,3333	1,15470	34.62	محايد
02	يركز قائدي على جودة الأداء	3,3667	1,06620	31.66	محايد
03	لا يحب قائدي الأخطاء في العمل	3,6333	1,15917	31.90	موافق

04	لا يجب قائدي التبذير في العمل	3,9333	,82768	21.04	موافق
05	يقوم قائدي بتشجيعي عند القيام بالمبادرات في مكان العمل	3,7333	1,04826	28.07	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.600	0.7843	21.77	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الدراسة وعلى مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.600) بإنحراف المعياري (0.7843) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات التوجه نحو العمل ضمن إتجاه موافق ومحاييد حيث ترواحت المتوسطات (3.33-3.93) و ترواحت الانحراف المعيارية (0.827- 1.159) حيث العبارة " يهتم قائدي بتفاصيل في العمل " بمعامل اختلاف 34.62% وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما إلى إهتمام لمرووسين ورئيس بتفاصيل العمل في المؤسسة.

3.2- المحور الثالث: الجدول رقم 11 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور التحفيز .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	يقدم تحفيزا ماديا عند أداء العمل	3,7333	,90719	24.29	موافق
02	يشكرني أمام زملائي عند أداء العمل	3,7000	,95231	25.73	موافق
03	يجرميني من بعض العلاوات عند الأداء الصعب	3,6667	,88409	24.10	موافق
04	يؤبخني قائدي عند الأداء السيئ	3,6333	1,09807	30.22	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	3.6833	0.5568	15.09	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الدراسة وعلى مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6833) بإنحراف المعياري (0.5568) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات التحفيز ضمن إتجاه موافق حيث ترواحت المتوسطات (3.66-3.73)

و ترواحت الإنحراف المعيارية (0.9071- 1.09) حيث العبارة " يوبخني قائدي عند الأداء السيئ " بمعامل إختلاف 30.22% وهذا يدل على أن قائد يوبخ العاملين في المديرية للأداء السيئ وهذا من أجل مراجعة أنفسهم وتصحيح أخطاء

4.2-المحور الرابع: الجدول رقم 12 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة عن عبارات محور الإتصال .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف %	الإتجاه
01	يحاول شرح الفكرة عدد من العبارات	3,7000	,83666	22.61	موافق
02	يستعمل عبارات بسيطة عند التعامل معي	3,7333	,98027	26.25	موافق
03	يحاول أن يشرح الفكرة بأقل عدد من الكلمات	3,6667	,80230	21.91	موافق
04	يمكن أن فهمه من دون أن تكلم (لغة الجسد)	3,3333	1,09334	32.79	محايد
متوسط عبارات المحور الرابع		3.6083	0.7814	21.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الدراسة وعلى مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6083) بإنحراف المعياري(0.7814) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات الإتصال ضمن إتجاه موافق حيث ترواحت المتوسطات(3.33-3.70) و ترواحت الإنحراف المعيارية (0.802- 1.093) حيث العبارة " يمكن أن يفهم من دون تكلم لغة الجسد" بمعامل إختلاف 32.79% وهذا يدل على أن العاملين يفهم لغة جسد مرؤوسيههم.

5.2-المحور الخامس: الجدول رقم 13 المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لإجابات الدراسة
عن عبارات محور إدارة الجودة الشاملة .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
01	تتوفر سرعة إستجابة المؤسسة لطلبات الصيانة	3,7333	1,08066	28.94	موافق
02	تتوفر جودة في التواصل بين فريق الصيانة والعملاء	3,7000	,83666	22.61	موافق
03	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة محددة في جميع عمليات الصيانة	3,7000	1,08755	29.39	موافق
04	تراقب المؤسسة وقيم أداء العمليات لضمان الجودة	3,6000	1,19193	33.08	موافق
05	تبنى المؤسسة منهجيات لتحسين المستمر في جميع جوانب العمل	3,9000	,80301	20.58	موافق
06	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم	3,7333	,94443	25.29	موافق
07	تقيس المؤسسة فعالية القيادة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة	3,6333	1,12903	31.07	موافق
08	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ عمليات الصيانة بجودة عالية	3,7333	,98027	26.25	موافق
09	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة ومريحة للموظفين	3,6667	1,12444	30.71	موافق
	متوسط عبارات المحور الخامس	3.711	0.8673	23.37	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الدراسة وعلى مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.711) بإنحراف

المعياري(0.8673) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد له اتجاه موافق بإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات

مفردات الدراسة على عبارات إدارة الجودة الشاملة ضمن إتجاه موافق حيث ترواحت المتوسطات (3.66-3.90) و ترواحت الانحراف المعياري (0.836-1.19) حيث العبارة " تراقب المؤسسة وتقيم أداء العمليات لضمان الجودة " بمعامل اختلاف 33.08% وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائما إلى مراقبة الجودة في العمليات التي يكون فيها عملية صيانة في المؤسسة ومراقبتها بشكل مستمر.

3 : اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم الإعتماد على تقنية الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة في المديرية الصيانة " سونطراك " . وفي الأخيرة اختبار فرضيات

1.3- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

- اختبار الفرضية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة بمديرية الصيانة "سونطراك" (D.M.L)

- H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة بمديرية الصيانة "سونطراك" (D.M.L)

- H_1 يوجد تأثير ذو دلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة بمديرية الصيانة "سونطراك" (D.M.L)

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم الإعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد لايجاد مستوى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (طبية العلاقات ، التوجه نحو العمل، التحفيز، الإتصال) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

- معامل الارتباط و الانحدار : كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يمثل معامل الارتباط و التحديد تأثير الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.930	0.864	0.843	0.34400

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

نلاحظ أن معامل الارتباط 0.93 والذي يدل على وجود علاقة قوية بين محاور الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة في المديرية ونلاحظ أن معامل التحديد الذي هو نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع يساوي 0.864 أي 86% وهو عالية جدا من المتغير في إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع) الأنماط القيادية (المتغير المستقل) أما باقي فيرجع لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

2.3- جدول معاملات معادلات الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (15) يمثل قيم المعاملات معادلة الانحدار الخطي التحفيز على التوافق المهني

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	إختبار قيمة ستودنت T	القيمة الإحتمالية Sig	القرار
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	-1.079	0.466		-2.319	0.029	
طبيعة	0.509	0.212	0.514	2.406	0.024	قبول H1
العلاقات	0.301	0.201	0.273	1.433	0.164	قبول H0
التوجه	0.900	0.243	0.578	3.709	0.001	قبول H1
نحو العمل	-0.399	0.284	-0.359	-1.404	0.173	قبول H0
التحفيز						
الإتصال						

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات *spss*

الإشكاليات الفرعية :

H1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة العلاقات على إدارة

الجودة الشاملة في مديرية الصيانة "سونطراك" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تشير الفرضية الأولى الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(0.05) إدارة العلاقات على إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 2.406 وهي أقل من

قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الإحصائية 0.024 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول

الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبلغت $B=0.212$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

H2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التوجه نحو العمل على إدارة

الجودة الشاملة في مديرية الصيانة " سونطراك" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تشير الفرضية الثانية الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(0.05) التوجه نحو العمل في إدارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 1.433 وهي أقل من

قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الإحصائية 0.164 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول

الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبلغت $B=0.210$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

H3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحفيز على إدارة الجودة

الشاملة في مديرية الصيانة " سونطراك" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تشير الفرضية الثالثة الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(0.05) التحفيز في إدارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 3.709 وهي أقل من قيمتها

الجدولية، كما أن القيمة الإحصائية 0.001 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول الفرضية

البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبلغت $B=0.243$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

H4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الإتصال على إدارة الجودة

الشاملة في مديرية الصيانة " سونطراك" عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تشير الفرضية الرابعة الوردية في الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(0.05) الإتصال في إدارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة -1.404 وهي أقل من قيمتها

الجدولية، كما أن القيمة الإحصائية 0.173 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة مما يقضي قبول الفرضية

الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبلغت $B=0.284$ وهي موجبة ودالة إحصائية.

- جداول تحليل التباين (ANOVA) لمعادلة الانحدار الخطي و المتعدد: كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (16) جدول تحليل التباين (ANOVA) للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	القيمة الاحتمالية SIG	القرار
الانحدار	18.859	4	4.715	39.842	0.000	قبول H1
البواقي	2.958	25	0.118	-	-	
المجموع	21.817	29	-	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في المديرية عند مستوى الدلالة (0.05)، استناد إلى F المحسوبة التي هي أقل من قيمتها الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية (0.00) أقل من قيمتها الجدولية من الدلالة المعتمدة، مما يقضي قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية كما يوجد تأثير للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة.

الاستنتاج العام

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الأنماط القيادية ودورها في تعزيز إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمديرية صيانة سوناطراك لولاية الأغواط"، يمكننا استخلاص مجموعة من :. النتائج النظرية والتطبيقية:

1. النتائج النظرية:

تؤكد الدراسة وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة في مديرية صيانة سوناطراك. حيث تبين أن الأنماط القيادية تفسر نسبة كبيرة (86%) من التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تم تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة.

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لطبيعة العلاقات على إدارة الجودة الشاملة. وقد تبين أن التحفيز له التأثير الأكبر والأكثر دلالة إحصائية على إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في مديرية صيانة سوناطراك، مما يؤكد أهمية القيادة في نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- تبين وجود تأثير إيجابي لبعد "طبيعة العلاقات" و"التحفيز" و"التوجه نحو العمل" و"الاتصال" على إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى أهمية الأنماط القيادية.
- كشفت الدراسة عن وجود تحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، تتعلق بعضها بالممارسات القيادية والثقافة التنظيمية.

3. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2018) في تأكيد وجود علاقة قوية بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة، لكنها تختلف في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً. كما تتوافق النتائج مع دراسة العلوي (2019) في أهمية العلاقات والتحفيز، لكنها تختلف في تقييم أهمية الاتصال. وبالمقارنة مع دراسة (Alharbi & Yusoff, 2018)، تقدم هذه الدراسة تحليلاً أكثر تفصيلاً لأبعاد القيادة المختلفة وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

بناءً على النتائج، يوصى بالتركيز على تحسين وتعزيز أنظمة التحفيز في المديرية، نظراً لتأثيرها القوي على إدارة الجودة الشاملة. كما يُقترح تطوير برامج تدريبية لتحسين مهارات القادة في بناء وإدارة العلاقات

داخل المديرية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إعادة تقييم استراتيجيات التوجه نحو العمل والاتصال لفهم سبب عدم تأثيرهما الإحصائي وتطويرهما. أخيراً، يُوصى بتصميم نظام تقييم أداء يركز على الجوانب القيادية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز إدارة الجودة الشاملة.

الآفاق المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة المجال لعدة آفاق بحثية مستقبلية، منها إجراء دراسة نوعية لفهم الأسباب وراء عدم تأثير بعض أبعاد القيادة على إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع نطاق الدراسة لتشمل مديريات أخرى في سوناطراك للتحقق من قابلية تعميم النتائج. كما يُقترح دراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية الخاصة بالقطاع النفطي على العلاقة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة، واستكشاف كيفية تطوير نموذج قيادي خاص بقطاع الطاقة يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر فعالية. هذه النتائج تقدم رؤية عميقة حول العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة في سياق مديرية صيانة سوناطراك، وتفتح المجال لمزيد من البحث والتطوير في هذا المجال الحيوي.

خانگی

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الأنماط القيادية ودورها في تعزيز إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمديرية صيانة سوناطراك لولاية الأغواط"، تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي للقيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع الطاقة الجزائري. إن تبني الأنماط القيادية المناسبة وتطوير مهارات القادة يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة سوناطراك في ظل التحديات العالمية المتزايدة. ونأمل أن تشكل نتائج وتوصيات هذه الدراسة أساساً لمزيد من البحث والتطوير في هذا المجال الهام. يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات الهامة.

أولاً: النتائج الرئيسية:

1. أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في مديرية صيانة سوناطراك، مما يؤكد أهمية القيادة في نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
2. تبين وجود تأثير إيجابي لبعدها "طبيعة العلاقات" و"التحفيز" و"التوجه نحو العمل" و"الاتصال" على إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى أهمية الأنماط القيادية.
3. كشفت الدراسة عن وجود تحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، تتعلق بعضها بالممارسات القيادية والثقافة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة تعزيز الأنماط القيادية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على تطوير مهارات القادة في مجالي العلاقات الإنسانية والتحفيز.
2. إعادة النظر في استراتيجيات التوجه نحو العمل والاتصال، وتطوير برامج تدريبية لتحسين هذه الجوانب بما يخدم أهداف الجودة الشاملة.
3. تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال برامج توعية وتدريب مستمرة لجميع المستويات الإدارية.
4. إجراء دراسات دورية لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير الأنماط القيادية عليها، مع الاستفادة من التجارب العلمية في هذا المجال.
5. تشجيع البحث العلمي في مجال القيادة وإدارة الجودة الشاملة في قطاع الطاقة الجزائري، لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال.

قائمة

المصادر والمراجع

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، ص 16
4. مُجَدَّ إسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005
5. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

2. الرسائل العلمية:

- رسائل الدكتوراه:

1. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المؤسسات الاستشفائية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017
2. 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
3. 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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2015-2016، ص 21.

- رسائل الماجستير:

1. أمجد مُجَدِّ 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
2. 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
3. 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، ص 15
4. ربما أوشن، إدارة الجودة الشاملة كالية 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،
5. 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، ص 112
6. 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
7. سيدة أسحق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني المغرب 2015،

8. عالية بنت إبراهيم مُحمَّد 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
9. 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
10. لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونراوا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير تخصص تجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009
11. 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
12. مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dml)، مذكرة ماجستير، 2006، ص 158.
13. يزن عزت مُحمَّد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة على شهادة الاعتمادية الدولية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان 2015، ص 27
14. 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 الأفراد والمنظمات وحكومة الشركات"، جامعة أبو بكر بلقايد، سعيدة 2012-2011.

- المقالات العلمية:

1. بوكبوس، سعدون وزواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، في مجلة جديد الإقتصاد الجزائر: الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين 2006
2. جمال العيفة، ليلي الفقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس والمبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، العدد 42، جامعة باجي مختار 161
3. حسين باشيوة، لحسن عبد الله باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد الأمين دباغين المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 26 سطيف الجزائر 2016
4. صفوان حامد أبو الريش واقع نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، جامعة المملكة العربية السعودية، السعودية 2014
5. عادل أحمد الساعي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر الإدارة الموارد البشرية، إتحاد المدربين العرب الكويت 2016
6. 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

- مراجع باللغة الأجنبية:

1. Farid mohamed el kawasima, the impact of leadership styles in applying the principles of total quality management, a case study of the industry, global journal of economics and business, Vol 7, No 3, jadara university, Jordan, 2019,
2. 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
3. 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.

- المواقع الإلكترونية:

1. www.marefa.org . Consulter le 20/05/2024
2. www.sonatrach-dz.com Consulter le 20/05/2024
3. www.sonatrach-dz.com . Consulter le 20/05/2024

اللاحق

المستجوبة للعينه الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	50,0	50,0	50,0
	أنثى	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 31-50	15	50,0	50,0	53,3
	فوق فما سنة 51	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10 إلى سنوات 05 من	19	63,3	63,3	73,3
	سنوات 10 من أكثر	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	26

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
01س	,433	30	,000	,534	30	,000
02س	,418	30	,000	,660	30	,000
03س	,355	30	,000	,793	30	,000
04س	,262	30	,000	,887	30	,004
05س	,285	30	,000	,862	30	,001
06س	,257	30	,000	,885	30	,004
07س	,357	30	,000	,781	30	,000
08س	,365	30	,000	,757	30	,000
09س	,367	30	,000	,770	30	,000
10س	,316	30	,000	,835	30	,000
11س	,357	30	,000	,800	30	,000
12س	,414	30	,000	,705	30	,000
13س	,364	30	,000	,755	30	,000
14س	,407	30	,000	,704	30	,000
15س	,341	30	,000	,819	30	,000
16س	,428	30	,000	,649	30	,000
17س	,262	30	,000	,887	30	,004
18س	,431	30	,000	,655	30	,000
19س	,407	30	,000	,704	30	,000
20س	,409	30	,000	,692	30	,000
21س	,365	30	,000	,783	30	,000
22س	,350	30	,000	,749	30	,000
23س	,378	30	,000	,771	30	,000
24س	,394	30	,000	,733	30	,000
25س	,307	30	,000	,797	30	,000
26س	,350	30	,000	,774	30	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س01	30	1,00	5,00	4,0000	,69481
س02	30	1,00	5,00	3,5000	1,04221
س03	30	1,00	5,00	3,5333	1,16658
س04	30	1,00	5,00	3,3333	1,09334
س05	30	1,00	5,00	3,3333	1,15470
س06	30	1,00	5,00	3,3667	1,06620
س07	30	1,00	5,00	3,6333	1,15917
س08	30	2,00	5,00	3,9333	,82768
س09	30	1,00	5,00	3,7333	1,04826
س10	30	2,00	5,00	3,7333	,90719
س11	30	1,00	5,00	3,7000	,95231
س12	30	1,00	5,00	3,6667	,88409
س13	30	1,00	5,00	3,6333	1,09807
س14	30	1,00	5,00	3,7000	,83666
س15	30	1,00	5,00	3,7333	,98027
س16	30	1,00	5,00	3,6667	,80230
س17	30	1,00	5,00	3,3333	1,09334
س18	30	1,00	5,00	3,7333	1,08066
س19	30	1,00	5,00	3,7000	,83666
س20	30	1,00	5,00	3,7000	1,08755
س21	30	1,00	5,00	3,6000	1,19193
س22	30	1,00	5,00	3,9000	,80301
س23	30	1,00	5,00	3,7333	,94443
س24	30	1,00	5,00	3,6333	1,12903
س25	30	1,00	5,00	3,7333	,98027
س26	30	1,00	5,00	3,6667	1,12444
N valide (liste)	30				

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-1,079	,466	-2,319	,029		
	م1	,509	,212	,514	,024	,719	1,398
	م2	,301	,210	,273	,164	,450	1,664
	م3	,900	,243	,578	,001	,923	4,475

م4

-,399

,284

-,359

-1,404

,173

,883

3,079

a. Variable dépendante : تابع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
م1	30	3,5917	,87465
م2	30	3,6000	,78433
م3	30	3,6833	,55683
م4	30	3,6083	,78148
تابع	30	3,7111	,86736
N valide (liste)	30		

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,930 ^a	,864	,843	,34400

a. Prédictors : (Constante), م4, م3, م2, م1

b. Variable dépendante : تابع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,859	4	4,715	39,842	,000 ^b
	de Student	2,958	25	,118		
	Total	21,817	29			

a. Variable dépendante : تابع

b. Prédictors : (Constante), م4, م3, م2, م1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,079	,466		-2,319	,029
	م1	,509	,212	,514	2,406	,024
	م2	,301	,210	,273	1,433	,164
	م3	,900	,243	,578	3,709	,001
	م4	-,399	,284	-,359	-1,404	,173

a. Variable dépendante : تابع