

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
بالمؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للإسمنت -جمورة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

أ.د/ محمد قريشي

سلسبيلة قدرز

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أ. محاضر (أ)	- فيروز شين
بسكرة	مقررا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أ. محاضر (أ)	- سلاف رحال

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة  
بالمؤسسة الإقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للإسمنت -جمورة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

أ.د/ محمد قريشي

سلسبيلة قدرز

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أ. محاضر (أ)	- فيروز شين
بسكرة	مقررا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أ. محاضر(أ)	- سلاف رحال

الموسم الجامعي: 2022-2023

## سورة الفرقان

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39) وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يَرَى (40) ثُمَّ يُجْزَاهُ

الْجِزَاءَ الْأَوْفَى (41) }

### صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعِظَمِيِّ

سورة النجم (39) - (41).

### قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَمَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها لَطالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْعَيْتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ، وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يورثوا دِينارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ. }

### رواه أبو داود والترمذي

## الإنجازات

"الحمد لله الذي يسّر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات"

إلى من سهر من أجلي وقدّما حياتهما فداءً في مسيرة تعليمي، إلى من لا

يمكن للكلمات أن توفي حقهما، ولا الأرقام أن تحصي فضلهما عليّ

إلى من قال فيهما الله تعالى: ﴿وقل ربّي إرحمهما كما ربياني صغيراً﴾

والذي العزيزان، حفظهما الله وجزاهما على كل خير...

إلى سندي في الحياة، شقيقات الروح والقلب وأغلى ما أملك... أختاي

"إخلاء وشامة"

إلى من تقاسمت معهما الأيام الجميلة بجلوها ومرّها، صديقتي

"إلهام وشيماء"

إلى صديقتي التي دعمتني وشجعتني لإنجاز هذا العمل "نفسية"

أهدي لهم ثمرة جهدي

## شكر وعرفان

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانته، الذي ألهمني القوة والإرادة والطموح والصبر وسدّد خطايي ويسّر لي إتمام هذا العمل، والنعم والصلاة على هادي ودليل البشرية، إلى نور الحق المبين والصرّاط المستقيم نبي الله محمد عليه أفضل الصلوات والتسليم.

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور الفاضل "محمد قريشي" الذي كان تفضله بالإشراف على هذا العمل أكبر الأثر في إثرائه بأفكاره ومعلوماته القيّمة من علم ومعرفة ونصح وإرشاد وتوجيه مستمرّ.

كما أتقدّم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور "حسام الدين محبان" لما قدّمه لي خلال مسيرتي الدراسية من توجيه وعلم رغم ضيق وقته وكثرة انشغالاته، فجزاه الله كل خير.

ويطيب لي أن أتوجّه بشكري الخالص لأستاذتي "سلافه وحّال" على كل جرعة تحفيز قدّمتها لي خلال دراستي وكل معلومة استيقنتها منها في مجال تخصصي، فبارك الله لها في عمرها وعملها.

كذلك أشكر جميع أساتذتي في قسم علوم التسيير كلّ باسمه لما قدّموه لي من توجيه ونصح وإرشاد وعلم ومعرفة على مدار خمس سنوات.

وأتقدّم بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم بالموافقة على مناقشة هذا العمل والحكم عليه.

شكري الجزيل أيضاً إلى كلّ عمّال وإطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت

وإلى كلّ من من أمانني بجهده أو وقته أو حتى بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل.

الطالبة: سلسبيلة قدرز

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصوّرات المبحوثين نحو مستوى توقّر القيادة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت وكذلك مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها، إضافة إلى دور القيادة الإستراتيجية ببعديها "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية" في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأيّ الأسلوب الأكثر فاعلية في عملية التّطبيق.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع إطارات المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (122) وتمّ إختيار عيّنة عشوائية بلغت (75) موظّف، حيث وُزعت الإستبانة عليهم جميعاً عبر عدّة زيارات ميدانية وتمّ استعادة (46) إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية. المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وللتحليل الإحصائي للبيانات قمنا باستخدام عدّة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الإنحدار الخطّي البسيط... إلخ

توصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها أنّ مستوى توقّر القيادة الإستراتيجية ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسّطاً لكليهما، كذلك أظهرت لنا النتائج وجود علاقة قوية بين متغيري الدراسة، هذا بالإضافة إلى وجود دور للقيادة الإستراتيجية ببعديها "التحويلية والتبادلية" في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأنّ الأسلوب التحويلي هو الأكثر فاعلية في تطبيق هذه الأخيرة بالمؤسسة محل الدراسة.

وخلّصت الدراسة إلى العديد من الإقتراحات أبرزها: يجب على مؤسسة العسكرية للإسمنت أن تكثّف عمليات التّحسين المستمرّ وتضع كل جهودها فيه كونه أحد أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك عليها العمل من أجل التحوّل نحو إدارة قائمة على المشاركة وفتح مجال الإقتراحات وآراء الموظّفين والإهتمام بها وأخذها بعين الإعتبار في عملية إتّخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة إستراتيجية، قيادة تحويلية، قيادة تبادلية، مبادئ إدارة جودة شاملة، تحسين مستمرّ.

## Abstract

---

This study aim to identify the perceptions of the respondents towards the level of availability of strategic leadership in the Biskaria Cement Corporation, as well as the level of application of the principles of total quality management in it, in addition to the role of strategic leadership in its two dimensions "transformational leadership and transactional leadership" in applying the principles of total quality management and which method is the most effective in the process application.

The study population consist of all (122) executives of the institution under study, and a random sample of (75) employees was selected, where the questionnaire was distributed to all of them through several field visits, and (46) questionnaires valid for statistical processing were retrieved. The method used in this study is the descriptive method, and for the statistical analysis of the data we used several methods, including: descriptive statistical measures, simple linear regression analysis...etc.

The study achieve several results, the most important of which is that the level of availability of strategic leadership and the level of application of the principles of total quality management in the institution under study was average for both. The results also showed us that there is a strong relationship between the two variables of the study, in addition to the existence of a role for strategic leadership in its "transformational and transactional" dimensions in applying the principles of total quality management, and that the transformational method is the most effective in applying the latter in the institution under study.

The study conclude with many suggestions, most notably: The Biskaria Cement Corporation must intensify continuous improvement processes and put all its efforts into it as it is one of the most important principles of applying total quality management into consideration in the decision-making process.

**Keywords:** strategic leadership, transformational leadership, transactional leadership, principles of total quality management, continuous improvement.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	صفحة الواجهة	-
-	ورقة بيضاء	-
-	نسخة من صفحة الواجهة	-
-	آية قرآنية	-
-	الإهداء	-
-	شكر وعرفان	-
أ	ملخص الدراسة	-
ب	Abstract	-
ج-و	فهرس المحتويات	-
ز-ح	قائمة الجداول	-
ح-ط	قائمة الأشكال	-
ط	قائمة الملاحق	-
1	مقدمة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
3		تمهيد
3	إشكالية الدراسة	1-I
13-3	الدراسات السابقة	2-I
15-13	نموذج الدراسة	3-I
18-16	فرضيات الدراسة	4-I

## قائمة الجداول والأشكال والملامح

19-18	التموضع الإستراتيجي	5-I
20	تصميم الدراسة	6-I
21-20	أهمية الدراسة	7-I
21	هيكل الدراسة	8-I
21	خلاصة	
<b>الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة - تأطير نظري -</b>		
23	تمهيد	
24	ماهية إدارة الجودة الشاملة	1-II
25-24	تعريف إدارة الجودة الشاملة	1-1-II
26-25	أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	2-1-II
29-26	أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	3-1-II
29	أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2-II
30-29	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1-2-II
31-30	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2-2-II
33-32	عوامل نجاح وعوامل فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3-2-II
34	رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة	3-II
36-34	إدوارد ديمينغ (Edward Deming)	1-3-II
39-37	جوزيف جوران (Joseph Juran)	2-3-II
41-39	كاورو إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)	3-3-II
42	خلاصة	
<b>الفصل الثالث: القيادة الإستراتيجية - تأطير نظري</b>		

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

44		تمهيد
45	أساسيات القيادة الإستراتيجية	1-III
46-45	مفهوم القيادة الإستراتيجية	1-1-III
47-46	أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية	2-1-III
48-47	مميزات القادة الإستراتيجيين	3-1-III
48	ممارسات القيادة الإستراتيجية	2-III
50-48	أساليب القيادة الإستراتيجية	1-2-III
51-50	أدوار القيادة الإستراتيجية	2-2-III
52-51	عوامل نجاح وعوامل فشل القيادة الإستراتيجية	3-2-III
52	العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3-III
52	إدارة الجودة الشاملة جزء من القيادة الإستراتيجية	1-3-III
54-52	تداخل القيادة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة	2-3-III
54	أساليب القيادة الإستراتيجية ودورها الفعّال في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3-3-III
55		خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات</b>		
57		تمهيد
58	التعريف بمؤسسة العسكرية للإسمت	1-IV
59-58	نشأة وتطور مؤسسة العسكرية للإسمت	1-1-IV
59	التركيبية البشرية لمؤسسة العسكرية للإسمت	2-1-IV
60	سياسة الجودة لمؤسسة العسكرية للإسمت	3-1-IV
60	أهداف مؤسسة العسكرية للإسمت	4-1-IV

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

61	الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة العسكرية للإسمنت	5-1-IV
64-61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت	6-1-IV
64	الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)	2-IV
64	مصادر جمع البيانات والمعلومات	1-2-IV
65-64	حدود الدراسة	2-2-IV
65	مجتمع وعينة الدراسة	3-2-IV
67-65	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	4-2-IV
68-67	أداة الدراسة	5-2-IV
68	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	6-2-IV
69-68	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	7-2-IV
71-69	صدق أداة الدراسة وثباتها	8-2-IV
71	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات	3-IV
79-71	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة	1-3-IV
91-79	إختبار الفرضيات	2-3-IV
96-92	مناقشة وتفسير النتائج	4-IV
94-92	مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأبحاث أفراد العينة حول متغيرات الدراسة	1-4-IV
96-94	مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	2-4-IV
97	خلاصة	
101-99	خاتمة	
110-103	قائمة المراجع	
118-112	الملحق	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	التركيبية البشرية لمؤسسة العسكرية للإسمنت	(1)
66-65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(2)
68	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقياس ليكارت الحماسي	(3)
69	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولجروف - سمرنوف)	(4)
70	نتائج معامل الصدق والثبات	(5)
72-71	الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الإستراتيجية	(6)
76-75	الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(7)
79	إختبار العلاقة بين القيادة الإستراتيجية كمجموعة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(8)
80	إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(9)
80	إختبار العلاقة بين الكاريزما وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(10)
81	إختبار العلاقة بين التحفيز الفكري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(11)
81	إختبار العلاقة بين الإعتبارات الفردية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(12)
82	إختبار العلاقة بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(13)
83	إختبار العلاقة بين الإدارة بالإستثناء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(14)
83	إختبار العلاقة بين المكافآت المشروطة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(15)
84	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور القيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(16)
85	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور القيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(17)

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

86	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور الكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(18)
87	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور التحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(19)
88	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور الإعتبارات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(20)
89	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور القيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(21)
90	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور الإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(22)
91	نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور المكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(23)

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نموذج الدّراسة	(1)
18	مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث	(2)
35	عجلة ديمينغ (Deming Cycle)	(3)
37	ثلاثية جوران (Juran Trilogy)	(4)
38	نموذج الأدوار الثلاثة (The Three Role Model)	(5)
40	نموذج السبب والنتيجة (Cause & Effect Diagram)	(6)
53	الدور الفعال للقيادة الإستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(7)

## قائمة الجداول والأشكال والملحقات

62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت	(8)
----	---	-----

### قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
112	قائمة الأستاذة المحكّمين لاستبانة الدّراسة	(1)
118	إستبانة الدّراسة	(2)
-	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت	(3)
-	شهادة الجودة لمؤسسة البسكرية للإسمنت (ISO9001 : 2015)	(4)

## مقدمة

إنّ التحديّ الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظلّ متغيّرات العولمة قد أدّى إلى شدّة المنافسة العالمية، إذ أنّ المؤسسات لم تعد تهتم بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان عليها التنبّه لخطر المنافسة العالمية في ظلّ تحرير التجارة وظهور التكتلات الاقتصادية، الإقليمية وثورة المعلومات التكنولوجية وتنامي غزو المنتجات الأجنبية، وتحوّل العميل المحلي إلى عالمي متشدّد في متطلباته بفضل هذا العصر الجديد، حيث كل هاته الأوضاع لم تكن سائدة من قبل وهذا ما أدّى إلى التّعقيد من مسار منافسة الكثير من المؤسسات.

لذلك تسعى المؤسسات إلى البحث عن وسائل وسبل لمواكبة ومسايرة هذا التطور الحاصل وضمان بقائها واستمراريتها في بيئتها وإرضاء عملائها الحاليين من أجل المحافظة عليهم والسعي لكسب عملاء جدد، وهذا ما استدعى تبني فلسفات وممارسات إدارية جديدة أبرزها "إدارة الجودة الشاملة" ووضعها في سلّم أولوياتها الاقتصادية إيماناً منها أنّ التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى تحقيق التطوير والتميّز في أدائها وأيضاً يمكنها من الإرتقاء بمكانتها في بيئتها.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية شأنها شأن باقي المؤسسات فهي تسعى لتطبيق هذه الممارسات الإدارية الجديدة التي تساعدها على تحليل مختلف المشكلات التي تواجهها أثناء أو بعد العملية الإنتاجية نتيجة الإجراءات التصحيحية التي تقوم عليها فلسفة الجودة، إضافة إلى طرح منتجاتها في الأسواق بمقاييس عالمية وتحسين صورتها لدى العميل، ولتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لابد من وجود "قيادة إستراتيجية" فاعلة ذات مؤهلات وكفاءات عالية قادرة على مواكبة التطوّرات والتغيّرات السريعة الحاصلة، فالقيادة الإستراتيجية الناجحة تمثل حجز الزاوية في نجاح العملية الإدارية والتأثير الإيجابي على كافة الموظّفين والقدرة على توجيههم وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تسلّط الضوء على القيادة الإستراتيجية الفعّالة التي تحقّق التسيير الناجح والمتميّز القائم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم موضوع الدراسة بشكل عام وتوضيح الإشكالية الرئيسية له والفرضيات التي ستحقق الهدف من هذه الدراسة، إضافة إلى الإشارة لأهمية الموضوع والمنهجية المتبعة لتقديمه وحدوده المختلفة كذلك تبيان مختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع مع تحديد مجال الاستفادة منها.

**I-1. إشكالية الدراسة:**

على ضوء ما سبق ونتيجة لتواجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في بيئة عمل مفتوحة على العالم الخارجي ومواجهتها لعدة تحديات لجأت إلى تبني وتطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور كبير في تحديد الأسلوب القيادي المناسب، فمن خلال مبادئها يسعى القائد الإستراتيجي إلى قيادة فاعلة والقيادة الإستراتيجية بدورها تفعل إدارة الجودة الشاملة.

وبهذا جاءت إشكالية دراستنا هاته على النحو التالي:

"ما دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟"

يندرج ضمن هذه الإشكالية عدّة أسئلة فرعية هي:

- ✓ ما مستوى توقّر القيادة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- ✓ ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- ✓ ما هو الأسلوب القيادي الأكثر فعالية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- ✓ ما دور القيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- ✓ ما دور القيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟

**I-2. الدراسات السابقة**

فيما يلي عرض لمختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية والأجنبية التي تناولت متغيريّ الدراسة (القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة)، حيث سيتم الإشارة إليها وفق التسلسل الزمني من أحدث دراسة إلى أقدمها.

## I-2-1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (عطاء، 2017)، بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميّز الأداء بشركات الإتصالات السودانية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميّز الأداء في شركات الإتصالات السودانية وتوضيح طبيعة ذلك الأثر الذي تلعبه أبعاد القيادة الإستراتيجية والمعرفة في ظل الظروف التي يشهدها قطاع الإتصالات بالسودان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي لمجتمع الدراسة المكوّن من شركتي سوداتل وزين السودانيتين وبلغت عينة الدّراسة (160) فرد تم توزيع الإستبانة عليهم جميعاً وتم استرجاع (146) إستبانة صالحة (75) منها لشركة سوداتل و(71) لشركة زين.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ أنّ القيادة الإستراتيجية متوقّرة في الشركتين بصورة عالية بحيث توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية في شركة زين أعلى من شركة سوداتل.
- ✓ توافر القيادة التبادلية بصورة عالية في الشركتين المبحوثتين.
- ✓ توافر المعرفة بصورة عالية في الشركتين بحيث توافر أبعاد المعرفة في شركة سوداتل أعلى من شركة زين.
- ✓ تميّز محور تميّز الأداء أيضاً بصورة عالية في الشركتين المبحوثتين وجاءت شركة سوداتل في المرتبة الأولى.

2. دراسة (بن أحمد، 2015)، بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت -دراسة ميدانية-"، مجلّة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، الجزائر، مج10، ع10. هدفت إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت بالعراق، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة آل البيت الأردنية وبلغت العينة (100) فرد تم توزيع إستبانتين (50) خاصة بالمدرّاء و(50) أخرى خاصة بالموظفين.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ وجود أثر معنوي لكل من التوجّه الإستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.
- ✓ عدم وجود أثر معنوي لكل من القيادة الإبتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين في جامعة آل البيت.

3. دراسة (شين، 2014)، بعنوان: "تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. هدفت إلى تحليل أثر الأنماط القيادية في تنمية المهارات بالمؤسسة محل الدراسة، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي ورّعت على (133) موظف واسترجعت (95) إستمارة صالحة للتحليل.

توصّلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمّها:

- ✓ مستوى توقّر نمط القيادة التحويلية في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة جاء متوسطًا.
- ✓ مستوى توقّر نمط القيادة التبادلية في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة جاء متوسطًا.
- ✓ يوجد إرتباط ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.

ثانيا: الدراسات باللّغة الأجنبية

1. Study : (Ogola, 2019). "Strategic Leadership and Strategy Implementation – A Case Study of Federation of Uganda Football Association (FUFA)". Paper presented to Texila 6<sup>th</sup> world conference for scholars, (Dec). Texila, America: Texila International Journal of Management.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (الكفاءات القيادية، إتصالات القيادة، مشاركة الموظفين، المراقبة والتقييم) وتنفيذ الإستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ إتباع المنهج الوصفي واستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمّ توزيعها على (48) موظّف في المؤسسة محل الدراسة شملت كل من الإدارة العليا المشرفين وموظفي الإدارة الدنيا وقد تمّ إسترجاع (45) إستمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

توصّلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود علاقة طردية وموجبة بين الكفاءات الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود علاقة طردية وموجبة بين إتصالات القيادة وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود علاقة طردية وموجبة بين مشاركة الموظفين وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود علاقة طردية وموجبة بين المراقبة والتقييم وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

2. Study: (Hamad & Mohammed, 2016). "The Role of Strategic Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Organizations". International Journal of Science and Research, India: International Platform Of Science and Research, Vol. 7, No. 1.

هدفت إلى تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الإتجاه الإستراتيجي، إستثمار الكفاءات الأساسية، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، نظام رقابة متوازن، تنمية رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) وتنفيذ إستراتيجية ريادة الأعمال التي شملت (إكتشاف الفرص، المرونة، الإختراع، المخاطر، الرؤية)، ولجمع البيانات تم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسية موزعة على (75) مدير من مختلف التخصصات والمستويات بوزارة التعليم العالي بالعراق.

توصّلت هذه الدّراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية وإستراتيجية ريادة الأعمال في المؤسسة محل الدّراسة.
- ✓ تلعب خطة القيادة الإستراتيجية دورًا حاسمًا في جعل الموظفين أكثر إلتزامًا وحيوية لتعميق روح الإلتزام والولاء التنظيمي.
- ✓ لا تؤثر قيمة العدالة وقيمة العمل الجماعي على الإلتزام المستمر مع المؤسسة.

3. Study : (Lear, 2012), The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic alignment in high-performing companies in South Africa", Unpublished doctoral dissertation of business leadership, university of south africa, midrand, south africa.

هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمواءمة الإستراتيجية في الشركات عالية الأداء، ومن أجل جمع البيانات تمّ الإعتداد في هذه الدّراسة على إستبيانين، الأول يخص توقّر ومكانة القيادة العليا في المؤسسات محل الدّراسة، أمّا الثاني فمن أجل تحديد مستوى التوافق بين المؤسسات محل الدّراسة والتي تمّ توزيعها على (200) مؤسسة عالية الأداء لسنة (2007).

تمّ التوصل من خلال هذه الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- ✓ المعايير الستّة الحاسمة مهمة في المؤسسات عالية الأداء.
- ✓ يمكن أنّ تؤثر القيادة العليا على الأداء العالي في المؤسسات التي تقودها من خلال إلتزامها بتنفيذ هذه المعايير الحاسمة في جميع أنحاء المؤسسة.

## I-2-2. الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (صالح، 2021)، بعنوان: "دور حلقات الجودة في تشخيص العيوب وأثرها على جودة المنتج: دراسة حالة على مصنع إنتاج سيارات الصالون"، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، مج17، ع56. هدفت إلى تعزيز الإطار النظري لتقنية حلقات الجودة وتقييم متكامل لكل من العيوب وتكاليها من خلال إستعمال إحدى أدوات حلقات الجودة المتمثلة بقوائم الفحص للكشف عن العيوب ومعرفة مسبباتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الإعتماد على المنهج الإستقرائي وأسلوب دراسة الحالة، أمّا بالنسبة للأداة المستعملة لجمع البيانات فتمثلت في مقابلة مع مدير الجودة والإيزو والسيطرة النوعية والإنتاج، إضافة إلى البيانات المأخوذة من سجّلات المؤسسة.

توصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- ✓ حلقات الجودة أسلوب فعّال في تشخيص وتحليل وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات ذات الصلة بالعمل، فضلاً عن ربط الموظّفين بعملية اتخاذ القرار.
- ✓ قلّة إهتمام الإدارة بالبرامج التدريبية.
- ✓ ضعف وعي الأقسام المعنية بأهمية إستعمال أدوات ضبط الجودة التقليدية وأدوات السيطرة الإحصائية.

2. دراسة (لعقون، 2018)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص التقنيات الكمية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. هدفت إلى التعرّف على واقع وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف والكشف عن الفروقات بين اتّجاهات إطارات المؤسسات في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على (64) مؤسسة.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمّها:

- ✓ وجود رغبة وتوجّه لأغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة الحاصلة على شهادة الإيزو نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ وجود تطبيق نسبي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، مع وجود تفاوتات بينها.

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمعدّل التحديد بلغ (42.5%).

3. دراسة (ثوابته، 2016)، بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. هدفت إلى محاولة التعرّف على طبيعة العلاقة بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وعناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، تكوّن مجتمع الدراسة من كافة المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وبلغ عددها (17) وشملت الدراسة كافة الموظفين في قطاع الجودة والبالغ عددهم (142) فرد، إذ تم توزيع (142) إستبانة وتم استرجاع (118) إستبانة صالحة وقد تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

✓ بيّنت نتائج الإحصاء الوصفي أنّ إستجابات عيّنة الدراسة لفقرات أبعاد المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" كانت بمستوى مرتفع .

✓ بيّنت نتائج الإحصاء الوصفي أنّ إستجابات عيّنة الدراسة لفقرات أبعاد المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية" أيضا كانت بمستوى مرتفع .

✓ وجود إرتباط تشابكي بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وعناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة معامل الإرتباط (r) (72.9%)، وتعدّ هذه علاقة قوية ذات اتجاه طردي وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

4. دراسة (حبشي، 2007)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. هدفت إلى التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة فرمال لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقية الموظفين لطبيعة وأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأيضا تقييم وتحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإعتماد على

الإستبانة كأداة رئيسة لتحليل بيانات الدراسة التي وُزعت على (99) موظف واسترجعت (98) إستمارة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:

- ✓ أن قيادة الوحدة تملك الرؤية الإستراتيجية المتفتحة وهي على وعي وإدراك تام بأهمية الجودة ورسالة المؤسسة والأهداف المرجوة منها.
- ✓ تملك قيادة الوحدة إدراكا عاليا بأهمية القيادة وضرورة إلزامها ببرامج الجودة، ورسم سياسة واضحة ورؤية مستقبلية بعيدة الأمد.
- ✓ لا يوجد إيمان لدى الإدارة العليا للوحدة بمبدأ التعاون بين الموظّفين ومشاركتهم في حلّ المشاكل في إطار العمل الجماعي.

ثانيا: الدراسات باللّغة الأجنبية

1. Study: (Psychogios & Priporas, 2007). " Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry". The Qualitative Report, Thessaloniki, Edessa, Greece: University of Sheffield, University of Macedonia, Vol 12, No 1.

هدفت إلى معرفة مدى وعي المديرين والقادة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الخدمية باليونان، وتمّ إجراء (18) مقابلة مع (400) مدير من القطاع العام والخاص من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:

- ✓ أنّ إدارة الجودة الشاملة دخلت جدول الأعمال التنظيمي في صناعة الخدمات اليونانية وأصبحت مفهوماً إدارياً عصريا.
- ✓ لدى أغلبية المديرين فهم وإستيعاب ضعيف بماهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يرى المديرون إدارة الجودة الشاملة من الجانب الفئّي والصعب لها فقط.

2. Study: (Boulesnane, F. 2021). "Quality problem solving with PDCA cycle". Journal of Excellence for Economics and Management Research. Algeria: University of Laghouat Amar Tledji, Vol. 5, No. 2.

هدفت إلى تقديم طريقة ومنهجية توضّح كيفية إستخدام دورة (PDCA) لحل مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات، بحيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال عرض العناصر الأساسية وتحليل مختلف الأبحاث التي تطرقت لنفس الموضوع وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:



✓ تعتبر عجلة ديمينغ أداة مساعدة لتحليل المشاكل قبل محاولة حلّها.

✓ تساعد جميع المؤسسات باختلاف نوع نشاطها وحجمها.

✓ استخدام الأداة عبارة عن أسلوب تكرر من أربع خطوات هي (التخطيط، التنفيذ، التحقق، العمل).

3. Study : (Chowdhury, 2017). " Measuring the Relationship Between Product Quality Dimensions & Repurchase Intention of Smart Phone: A Case study On Chittagong City". International Journal of Scientific & Engineering Research, United States: IJSER in research & publication, Vol. 8, No. 2.

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة المنتج (الجودة الجمالية، جودة المطابقة، المتانة، الخدمة والجودة المدركة) ونية الشراء وإعادة شراء الهواتف الذكية بمدينة شيتاتونغ البنغلادشية، بحيث تمّ إختيار عيّنة تتكوّن من (650) مستخدم للهواتف الذكية، مستخدما الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

توصّلت الدّراسة لعدّة نتائج أهمّها:

✓ أنّ جميع أبعاد جودة المنتج لها علاقة إرتباط قوية مع نية إعادة شراء الهواتف الذكية.

✓ أنّ بُعد الجودة الجمالية له أولوية أكبر في نية إعادة شراء الهواتف الذكية.

✓ تُعتبر الجودة والموثوقية والمتانة والجودة المدركة للهواتف الذكية هي البعد المهيمن لإعادة شراء الهواتف الذكية.

✓ أنّ المطابقة والمتانة وإمكانية الخدمة والأبعاد الجمالية والجودة المدركة لها علاقة إيجابية وطرديّة مع نية إعادة

الشراء.

### I-2-3. الدراسات المتعلقة بالمتغيّرين معا

أوّلا: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (عز الدين، 2019)، بعنوان: "دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة

التنافسية، دراسة حالة بنك الإستثمار المالي"، رسالة ماجستير في إدارة الجودة والإمتياز (غير منشورة)، كلية

الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. هدفت إلى التعرّف على دور القيادة في تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك الإستثمار المالي، وقد استخدم المنهج

الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لتحليل بيانات الدّراسة التي

ورّعت على (68) موظف واسترجعت (54) إستمارة صالحة للتحليل.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ مستوى عالي لدور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بنسبة (82.4%).
- ✓ مستوى مرتفع أيضا لمحور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنسبة (79.9%).
- ✓ مستوى مرتفع لمحور تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (81.4%).

2. دراسة (شاتي، 2017)، بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية محافظة ذي قار"، رسالة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق. هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية وبعض أنماطها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات موزعة على (50) رئيس قسم ومدير شعبة ومسؤول وحدة.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود ارتباط قوي بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في محافظة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها، وهو ارتباط طردي ومعنوي.
- ✓ وجود ارتباط قوي بين بُعدي القيادة الإستراتيجية (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) وإدارة الجودة الشاملة في محافظة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها.
- ✓ أنّ علاقة الإرتباط بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة أقوى من الإرتباط بين القيادة التبادلية وإدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة (عبد المعطي ومصطفى، 2016)، بعنوان "دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج17، ع2. هدفت إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السودانية، طبّقت هذه الدراسة على موظفي المؤسسة السودانية للنفط الذي بلغ عددهم (274) موظف موزّعا عليهم الإستبيان الذي استخدم كأداة رئيسية لجمع بيانات ومعلومات الدّراسة وقد توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبني نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير وتحسين النظام بشكل مستمر.

- ✓ القادة بالمؤسسة السودانية للنفط يهتمون بالموارد البشري كونه العنصر الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ القادة بالمؤسسة السودانية ملتزمون بتطبيق نظام إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية تخدم الأعمال التي يستخدمونها في مجال النفط.

4. دراسة (السامري، 2012)، بعنوان: "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك الخيمة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. هدفت إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على الإستبانة كأداة لتحليل الدراسة موزعا إياها على عينة الدراسة البالغ عددها (40) فرد.

توصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ أكثر من (87%) من أفراد عينة الدراسة يعترفون بأن المصنع يعتبر الجودة شعارا له.
- ✓ أكثر من (87%) من أفراد عينة الدراسة يرون أنّ إدارة وقيادة مصنع سيراميك رأس الخيمة تعمل على نشر ثقافة الجودة في كافة المستويات الإدارية.
- ✓ أكثر من (82%) من أفراد عينة الدراسة يرون أنّ الهدف من تمييز مصنع سيراميك رأس الخيمة لمنتجاته وتحسين جودته هو تلبية رغبات العملاء.

ثانيا: الدراسات باللّغة الأجنبية:

1. Study: (Waldman.D, 1993). "A Theoretical consideration of leadership and total quality managemant", Leadership Quarterly Jornal, Elsevier, Vol. 4, No.1.

هدفت إلى التركيز على معرفة التأثير المتبادل للقيادة والثقافة التنظيمية على تطوير سياسات وسلوكيات إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال بناء نموذج دراسة نظري ومحاوله تحليله ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة السابقة الذكر ودرجة تأثير القيادة والثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توصّلت الدّراسة لعدّة نتائج أبرزها:

- ✓ القيادة هي عملية تحدث في سياق الثقافة التنظيمية.
- ✓ تُقيد الثقافة التنظيمية ظهور السلوك القيادي الموجه نحو التغيير ودرجة المخاطر المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

✓ لقد حدّدت أدبيات إدارة الجودة الشاملة إلى حد ما بشكل صحيح جوانب القيادة الموجهة لإدارة الجودة الشاملة بما في ذلك القيادة الكاريزمية والملهمة.

✓ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون مماشيا مع التغيير الثقافي.

### I-2-4. التعقيب على الدراسات السابقة

فيما يخص الدّراسات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية فنجد أنّ نتائجها كانت تختلف من دراسة لأخرى ونجد أنّ هذا الاختلاف يعود لاختلاف الأبعاد التي تمّ الإعتماد عليها في كل دراسة.

أما بالنسبة للدّراسات المتعلّقة بإدارة الجودة الشاملة فكانت معظم الدّراسات على اتّفاق من حيث المبادئ والأبعاد المعتمدة في الدّراسات وهذا ما أدى إلى الحصول على نتائج تصب في منظور واحد وأيضا أجمعت الدّراسات أنّ إدارة الجودة الشاملة توجّه وأسلوب إداري وإستراتيجي جديد وُجب إنتهاجه في أيّ إدارة. وكانت دراسة (شاتي، 2017) المنطلق الأساسي لدراستنا الحالية كونها أحاطت بالموضوع والمتغيرين معا وشملت أهم أبعادها.

وفيما يخص الاختلاف فيما بين ما جاء في الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية تمثّل في:

✓ أنّ الدّراسة الحالية اختلفت عن الدّراسات السابقة في أبعاد متغيري الدّراسة (القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة) حيث اهتم البعض بجزء من هذه الأبعاد أو أضاف عليها أبعاد أخرى. وبالنسبة لبيئة التطبيق فقد كانت معظم الدّراسات قد طبّقت على المؤسسات الصحية أو مؤسسات التعليم العالي أو الحكومية إلا أنّ الدراسة الحالية قد طبّقت في المؤسسة الإقتصادية الخاصة.

✓ تتميّز الدراسة الحالية كونها أول دراسة في -الجزائر- على حدّ علم الباحثة تشمل متغير القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة معا في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

### I-3. نموذج الدّراسة

قبل تحديد نموذج الدّراسة، يجب التطرّق أولاً للتعريفات الإجرائية لمتغيّرات الدّراسة بأبعادها المختلفة.

#### 1. التعريفات الإجرائية

✓ القيادة الإستراتيجية: قدرة الإدارة العليا على التفكير بطريقة إستراتيجية تساعد على وضع خطة شاملة ودقيقة وفي نفس الوقت مبسّطة من أجل تنفيذها بطريقة صحيحة إضافة إلى تحفيز موظفي المؤسسة لتوليد الأفكار الجديدة.

- ✓ القيادة التحويلية: ممارسة من طرف القائد الإستراتيجي تسعى لتوجيه الموظّفين نحو التغيير وإقناعهم به، وتشجيع طرح الأفكار الإبتكارية والإبداعية.
- ✓ القيادة التبادلية: ممارسة تقوم على تبادل المنافع بين القائد الإستراتيجي والموظّفين.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تقوم على توحيد جهود الإدارة والموظّفين من أجل تقديم منتج أو خدمة تتطابق مع المعايير الدولية وتلبي متطلّبات العملاء.
- ✓ إلتزام الإدارة العليا بالجودة: قناعة قادة المؤسسة ورغبتهم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتوفير كل متطلّباتها وتوفير الجوّ المناسب لذلك.
- ✓ مشاركة الموظّفين: يقصد به فسح المجال أمام الموظّفين في طرح أفكارهم وتوجّهاهم والأخذ بأرائهم في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي.
- ✓ التحسين المستمرّ: مجموعة من العمليّات الإدارية تسعى لتطوير موارد المؤسسة من أفراد، آلات، مواد أولية، عمليات إنتاجية، شكل المنتج الخارجي أو مكوّناته الداخلية... وذلك بشكل مستمرّ ودون توقّف.
- ✓ التدريب والتعليم: ممارسة تهدف لتطوير وصقل معارف الموظّفين وتنمية قدراتهم حول مفاهيم الجودة وكيفية تطبيقها بشكل صحيح.
- ✓ التركيز على العملاء: الإهتمام الدائم بما يريد العميل والعمل على تلبية إحتياجاته من أجل المحافظة عليه وجلب عملاء جدد للمؤسسة.
- ✓ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة: قدرة القيادة العليا للمؤسسة على بناء علاقات مبنية على الثقة والتفاهم مع مورّديها، عملائها، شركائها، مساهميها، موظّفيها وكل طرف يؤثر عليها أو يتأثر بها.

## 2. متغيّرات الدّراسة

هذه الدّراسة تتضمّن متغيّرين أساسيين:

أ. المتغيّر المستقل: هو القيادة الإستراتيجية، يتضمّن بعدين هما:

✓ القيادة التحويلية.

✓ القيادة التبادلية.

ب. المتغيّر التابع: هو مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن ستّ أبعاد هي:

✓ إلتزام الإدارة العليا بالجودة.

✓ مشاركة الموظّفين.

✓ التحسين المستمر.

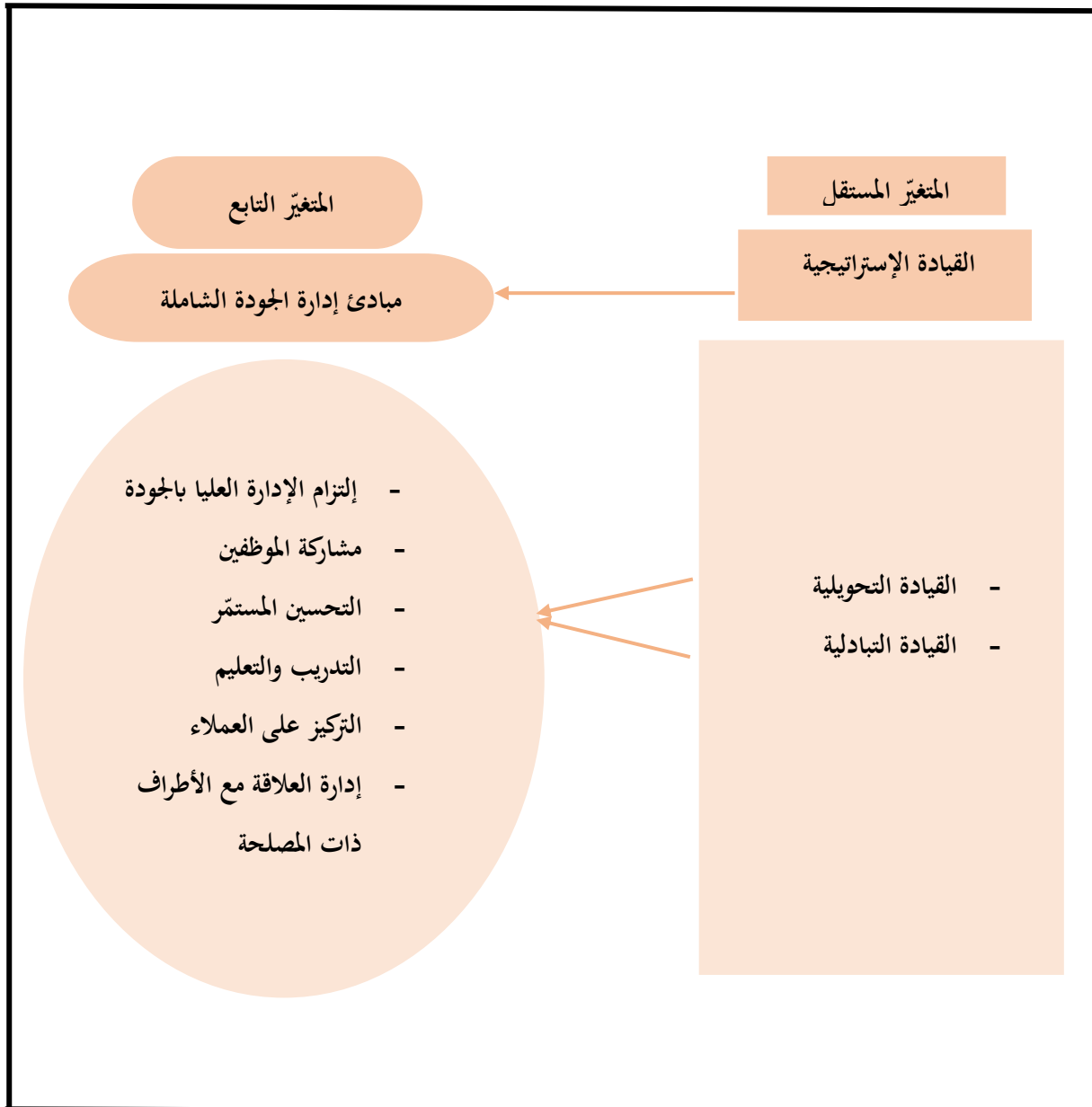
✓ التدريب والتعليم.

✓ التركيز على العملاء.

✓ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.

من خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات سابقة

## I-4. فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، واستنادا على تساؤلات ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإستراتيجية كمجموعة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

يندرج كذلك ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

✓ لا توجد علاقة معنوية بين الكاريزما وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا توجد علاقة معنوية بين التحفيز الفكري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا توجد علاقة معنوية بين الإعتبارات الفردية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

✓ لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

✓ لا توجد علاقة معنوية بين الإدارة بالإستثناء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا توجد علاقة معنوية بين المكافآت المشروطة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

✓ لا يوجد دور معنوي للكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد دور معنوي للتحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد دور معنوي للإعتبارات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

✓ لا يوجد دور معنوي للقيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).



ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

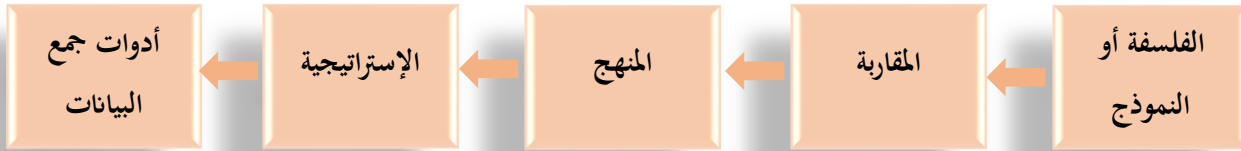
✓ لا يوجد دور معنوي للإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ لا يوجد دور معنوي للمكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

## I-5. التموضع الإستمولوجي

يتضمن التموضع الإستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شناي، ومغزي لعراي، 2022، ص 569).

في هذه الدراسة تم الإعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية. فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة. واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقارنة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية – الإستنتاجية (The Hypothetico – Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- ✓ الملاحظة (Observation).
  - ✓ تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
  - ✓ إعداد الإطار أو الجانب النظري.
  - ✓ وضع الفرضيات (Hypothesizing).
  - ✓ تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
  - ✓ تحليل البيانات (Data Analysis).
  - ✓ الإستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.
- وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتسأؤلاتها الفرعية.

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا، وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة فقد إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد إعتمدنا على الإستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (قريشي، شناي، ومغزي لعراقي، 2022، ص570). وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

## I-6. تصميم الدراسة

- ✓ **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق الأهداف الفرعية التالية:
- ✓ **بناء وتأسيس إطار نظري فكري متكامل** لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة) وأبعادهما الفرعية وذلك عن طريق الإطلاع على أحدث الدراسات فيهما.
- ✓ **معرفة مستوى إدراك المؤسسة محل الدراسة للقيادة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة وأبعادهما المختلفة.**
- ✓ **بيان درجة إلتزام القيادة الاستراتيجية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.**
- ✓ **توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.**
- ✓ **نوع الدراسة:** علاقة سببية لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت.
- ✓ **مدى تدخّل الباحث:** حاولت الباحثة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخصّ ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- ✓ **التخطيط للدراسة:** غير مخطّطة (ميدانية).
- ✓ **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يتكوّن المجتمع من إطارات مؤسسة العسكرية للإسمت.
- ✓ **المدى الزمني:** تمّت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعة (2023/2022)، وتمّ جمع البيانات في الفترة الممتدة من ديسمبر (2022) إلى فيفري (2023).

## I-7. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

- ✓ **تعميق وترسيخ دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.**
- ✓ **تعتبر نقطة انطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من إثراء لغوي وفكري في القيادة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.**
- ✓ **تختبر نمودجا يسلّط الضوء على دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

✓ إثراء المكتبات العربية والمكتبة الجزائرية بمرجع للأكاديميين الراغبين بتناول موضوعات في القيادة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.

## I-8. هيكل الدراسة

تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول متضمنة عدّة مباحث، ففي **الفصل الأول** تمّت الإشارة إلى الإطار العام لهذه الدراسة من خلال عرض الإشكالية ومختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى نموذج الدراسة والتموضع الإبتومولوجي، كذلك تصميم الدراسة وأهميتها، أمّا بالنسبة **للفصل الثاني** فقد تمّ إستعراض التأطير النظري المتعلّق بالظاهرة محل الدراسة ألا وهي إدارة الجودة الشاملة بحيث تمّ تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بالنسبة للمبحث الأول كان تحت عنوان ماهية إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثاني بعنوان أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الأخير فتمحور حول أهم رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة، أمّا **الفصل الثالث** لهذه الدراسة فقد كان تأطير نظري كذلك لكن حول المتغيّر المستقل والمتمثّل في القيادة الإستراتيجية وهو بدوره انقسم إلى ثلاث مباحث، تمّ التطرّق في المبحث الأول إلى أساسيات حول القيادة الإستراتيجية، وفي المبحث الثاني إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية في حين جمع المبحث الثالث بين متغيري الدراسة تحت عنوان العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، آخر **فصل** تمّ التطرّق إليه في هذه الدراسة كان يخصّ الجانب التطبيقي منها الذي تمّ دراسته بمؤسسة العسكرية للإسمت وتمّ تقسيمه لأربع مباحث بحيث تضمّن المبحث الأول تعريفا وتقديما للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني وضّح منهجية الدراسة المتبعة في حين تمّ التطرّق في المبحث الثالث لعرض نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة وأخيرا مناقشة وتفسير النتائج المتحصّل عليها.

## خلاصة

تمّ التعرّف في هذا الفصل على إشكالية الدراسة ومختلف التساؤلات الفرعية للموضوع، إضافة إلى صياغة الفرضيات التي تجيب عن تلك التساؤلات من خلال وضع نموذج للدراسة، كذلك تمّ الإشارة لمختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية والأجنبية، أهمية الدراسة، حدودها وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

- تأطير نظري -

## تمهيد

لقيت الجودة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة ولحدّ الآن لازلت محل اهتمام من قبل الكثير كونها موضوع جديد وحيوي يعتبر مفتاح لنجاح المؤسسات، فتغيّرات البيئة التي تتسم بعدم الثبات والسرعة تدفع بالمؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان الإستمرارية والبقاء في المنافسة المحلية كانت أو العالمية من جهة وتحقيق رضا العملاء من جهة أخرى.

وبناء على سبق يأتي هذا الفصل ليعطي صورة واضحة حول إدارة الجودة الشاملة، بحيث تم التطرّق فيه إلى ثلاث مباحث هي:

**1-II. ماهية إدارة الجودة الشاملة.**

**2-II. أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

**3-II. رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة.**

## II-1. ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الجوهرية التي لاقت الإهتمام من طرف الكثير من الباحثين وبالرغم من أنهم اختلفوا في زوايا نظرهم لتحديد مفهوم واحد لها، إلا أنهم أجمعوا على ضرورة تطبيقها في المؤسسات ومدى أهمية ذلك لتحقيق النجاح والتميز.

## II-1-1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

## 1. تعريف الجودة.

## ✓ الجودة لغة:

"ان كلمة "الجودة" في اللغة العربية كما أفاد ابن منظور (1994) بأن أصلها (جود)، وهي من الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودَةً، وجُودَةً أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل" (مسلم، 2015، ص21).

## ✓ الجودة اصطلاحاً:

إنَّ إيجاد تعريف واحد ودقيق ومتفق عليه لأي مصطلح في العلوم الإنسانية والاجتماعية يعتبر أمراً غاية في الصعوبة وهو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة، فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الجودة نتيجة انتشاره الواسع وتطبيقاته المختلفة وفيما يلي نستعرض أبرز هاته التعاريف:

عرّف (ديمينغ) الجودة بأنها: "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، وتحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً" (توتو، 2022، ص 30).

وقد عرّفها العالم (كروسبي) بأنها: "مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة. ويشترط فيها: الوفاء بالمتطلبات، وانعدام العيوب، وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة" (بوعموشة، 2019، ص 43).

في حين عرّفها (جوران) على أنها: "الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة" (رضوان، 2012، ص 14).

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

إنّ إدارة الجودة الشاملة مجال متعدد الجوانب، لذلك فقد تعدّدت وجهات النظر فيها وفي مفاهيمها على غرار المفاهيم الإدارية الأخرى، إلا أن هذا التباين والإختلاف الشكلي يقابله تشابه في المضامين لمختلف وجهات النظر ومن هنا سنحاول إلقاء الضوء على أبرز ومختلف هذه المفاهيم.

لقد عرّفها (أودجرز) على أنّها: "أكثر من مجرد عمليات إدارية أنّها ثقافة، طريقة حياة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال ويعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة بشكل مستمر" (لنزم، 2020، ص 33).

أما ( المعهد البريطاني للمعايير) فيرى بأنّها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (يزيد وطلحة، 2021، ص 47).

وعرّفها (منظمة التقييس العالمية) بأنّها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (محمد كريم، 2018، ص 107).

كما قد تمّ تعريفها على أنّها نهج تنظيمي شامل لتلبية احتياجات العملاء والتوقعات التي تشمل جميع المديرين والموظفين باستخدام الأساليب الكمية لتحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها باستمرار (Psychogios & Priporas, 2007, p. 41).

بناء على ما تقدّم من تعاريف، يتّضح أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر بالدرجة الأولى عملية تحسين مستمرة تمسّ كلّ نشاطات ومجالات ومستويات وعمليات المؤسسة، تتم بمشاركة جميع الموظفين من أجل تقديم منتجات أو خدمات ذات معايير مناسبة وجودة عالية تتوافق أو تفوق توقّعات ورغبات العميل.

## II-1-2. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

## 1. أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي (راضي والعربي، 2016، ص ص 42-43):

✓ المساهمة في خفض تكاليف المؤسسة وزيادة إيراداتها.



- ✓ الإمام بجميع متطلبات العميل من أجل تلبيةها ومنه كسب رضاه.
- ✓ تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- ✓ تأهيل المؤسسة للحصول على عدّة شهادات دولية كشهادة (ISO9000).
- ✓ تقليل الوقت المستغرق في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ تحقيق الوحدة التنظيمية والتناسق بين مختلف وحدات المؤسسة.
- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة نتيجة وعي الموظفين بماهية الجودة.
- ✓ السمعة الحسنة للمؤسسة أمام جميع أصحاب المصلحة.
- ✓ التوجه نحو إدارة تشاركية ودفع الموظفين لقيادة عمليات التحسين.
- ✓ مشاركة الموردّين وكل الأطراف الآخذة للمؤسسة باعتبارهم شركاء مهمّين لها.

## 2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي (عبد المعطي ومصطفى، 2016، ص 41):

- ✓ تقليص التكاليف عن طريق تقليل الهدر في الجهد والوقت بإنجاز جميع الأعمال صحيحة من أول مرّة.
- ✓ تحسين جودة المخرجات سواء كانت خدمات أو منتجات بشكل مستمر.
- ✓ تلبية متطلبات العملاء الحالية والعمل على معرفة متطلباتهم ورغباتهم المستقبلية.
- ✓ تقليص وقت تسليم المنتجات النهائية ومنه تفادي شكاوي العملاء.
- ✓ إدخال تحسينات بسيطة ومستمرة على المنتج تساعد في خفض وتقليص التكاليف.
- ✓ القدرة على الإستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والسوق التنافسية للمؤسسة.
- ✓ الرفع من كفاءة الموظفين من خلال تطوير وتعزيز مهاراتهم.

## II-1-3. أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

### 1. أبعاد جودة المنتج

هناك إختلاف بين وجهات نظر الباحثين في مجال الجودة الشاملة حول الصّفات أو الخصائص التي تبرز وتوضّح جودة منتج ما، وفيما يلي محاولة لعرض أهم الأبعاد التي يجب أن تركزّ عليها المؤسسات في جودة المنتجات (Chowdhury, 2017, pp.1032-1034):

- أ. الأداء: وهو الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، أنها تنطوي على سمات قابلة للقياس وعادة ما يمكن تصنيف العلامات التجارية بشكل موضوعي بناءً على الجوانب الفردية للأداء، إلا أنه يصعب تطوير تصنيفات الأداء بشكل عام نظراً لمتطلبات ورغبات العملاء التي تختلف من عميل لآخر.
- ب. السمات: أيضاً تعرف بالخصائص الثانوية وهي الجانب الثانوي من الأداء والمكمل للوظائف الأساسية للمنتج.
- ت. المصدقية: يعكس هذا البعد أنّ المنتج لن يفشل خلال فترة زمنية محددة، ومن بين أكثر المقاييس مصداقية شيوعاً متوسط الوقت للفشل الأول، والوقت المتوسط بين حالات الفشل، ومعدّل الفشل لكل وحدة زمنية وعادة ما تصبح المصدقية أكثر أهمية للعملاء حيث يصبح وقت التوقف عن العمل والصيانة أكثر تكلفة.
- ث. المطابقة: ويعدّ بُعد المطابقة الدرجة التي يلبي فيها تصميم المنتج وخصائص التشغيل المعايير المعمول بها.
- ج. المتانة: المتانة تقيس طول عمر المنتج ولها بُعدان فرديان مختلفان هما البعد الاقتصادي والتقني، من الناحية التقنية يمكن تعريف المتانة على أنّها مقدار الإستخدام الذي يحصل عليه العميل من المنتج قبل أن يتدهور، أمّا من الناحية الاقتصادية فيجب على العميل تقييم التكلفة المتوقعة ومعرفة مختلف الإصلاحات المستقبلية التي سيقوم بها مقابل نفقات الاستثمار والتشغيل لنموذج أحدث وأكثر موثوقية.
- ح. القابلية للخدمة: وهي السرعة التي يتم إصلاح فيها المنتج وصيانته، كفاءة موظفي الخدمة، كيفية تنظيم الخدمة وسهولة الإصلاح.
- خ. الجمالية: وهي الطريقة التي يروق بها منتج ما حواسنا الخمس، فالجماليات هي البعد الذاتي المتمثلة في كيف يبدو المنتج، الشعور، الأصوات، الأذواق والرائحة، فهي تخصّ التفضيل الذاتي للعميل وميولاته.
- د. الجودة المدركة: وهي الصورة الذهنية للمنتج التي رُسمت في ذهن العميل وهي أيضاً تعتبر بُعد ذاتي ولكن يُشار إليها بصورة العلامة التجارية وسمعة المنتج تحت العلامة التجارية أو المؤسسة، فجودة المنتجات اليوم مماثلة لجودة المنتجات بالأمس ولكن تختلف الصورة بذهن العملاء باختلاف الإسم المتميّز للمؤسسة أو العلامة.
- ذ. رضا العملاء: وهو درجة وفاء العملاء للمنتج نتيجة توفّره على ميزة معيّنة تلبي إستهلاكه وإحتياجاته، فهو بمثابة تقييم الفجوة بين توقّعات العملاء والأداء الفعلي للمنتج، فإذا كان الأداء أقل من التوقعات يكون العميل غير راضٍ، أمّا إذا تجاوز الأداء التوقعات يكون العميل راضٍ، وعلى الرغم من أنّ رضا العميل يميل إلى أن يقاس في نقطة زمنية معينة كما لو كان ثابتاً، فإن الرضا هو هدف ديناميكي ومتحرك قد يتطور بمرور

الوقت، ويتأثر بمجموعة مختلفة من العوامل فقد يتأثر رضا العملاء بمنتج معين أو ميزة خدمة معينة، وتصور المنتج أو جودة الخدمة والسعر.

## 2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدّة مبادئ أساسية ثابتة نسبياً يمكن حصرها فيما يلي:

أ. **دعم الإدارة العليا للجودة:** إنّ نجاح أي نظام أو قرار داخل المؤسسة يعتمد على تأييد الإدارة العليا له، ونظام إدارة الجودة الشاملة كغيره لا يمكن نجاح تطبيقه دون قناعة الإدارة العليا والتزامها بتبنيه في جميع عملياتها وأنشطتها من خلال توضيح الرؤية والإلتزام بتطبيق مبادئ الجودة في جميع مستوياتها وقراراتها إضافة إلى دعم التنفيذ بتخصيص كل مواردها المتاحة.

ب. **التخطيط الإستراتيجي:** يعتبر التخطيط الإستراتيجي القلب النابض لنظام إدارة الجودة الشاملة وهو الوسيلة الأولى التي تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها في سوق المنافسة، فالتخطيط الإستراتيجي في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينطلق من فكرة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتحليل بيئتها الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تشكل خطر عليها وعليه يجب عليها استغلال نقاط قوتها من أجل اقتناص الفرص وتجنب تلك المخاطر، في المقابل يجب العمل على معالجة نقاط ضعفها وأوجه القصور التي تعاني منها وذلك لتحقيق رغبات عملائها بتقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى مع المعايير التي يتوقعونها والتي لا يتوقعونها.

ت. **مشاركة الموظفين:** يعدّ المورد البشري أهم مورد إستراتيجي لأي مؤسسة لذلك وجب عليها التركيز عليه وتقدير جهوده وتحفيزه على مشاركة جميع أفكاره الإبداعية والإبتكارية التي تساعدها على الوصول لأعلى درجات التميّز في الجودة من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها من جهة أخرى.

ث. **التحسين المستمرّ:** جاءت هذه الفلسفة في الفكر الياباني وهو ما يعرف باستراتيجية (KAIZEN) والتي تعني بلغة الجودة التحسين المستمرّ وهو عملية مستمرة لا تتوقف، تشمل جميع العمليات والإجراءات والموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق استغلال كل ما يمكن استغلاله من فرص التحسين مهما كانت بسيطتها في ظل توفر المعلومات اللازمة عن البيئة الخارجية للمؤسسة ومتطلبات جميع عملائها في الوقت المناسب.

ج. **التركيز على العملاء:** إنّ مبدأ التركيز على العميل يعتبر الركيزة الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وينطلق هذا المبدأ من فكرة التركيز على العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فالعميل الداخلي يشمل

جميع الموظفين داخل المؤسسة فانطلاقاً من تحقيق رضا العميل الداخلي بإمكانها تحقيق رضا العميل الخارجي وذلك عن طريق معرفة جميع متطلباته ورغباته الحالية كانت أو حتى المستقبلية والعمل على تلبيتها إضافة إلى استقبال جميع شكاويه وأخذها بعين الاعتبار ودمجها في بناء استراتيجيتها من أجل ضمان حصول عملائها على المنتجات التي تلي احتياجاته من ناحية الوقت والجودة والتكلفة.

ح. إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة: إنّ السبب الرئيسي الذي يؤدي بالمؤسسة لبناء علاقة قوية مع جميع أطراف المصلحة هو تحقيق الكفاءة والفعالية للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، لذلك على المؤسسة أن تحدد علاقتها بكل دقة مع كل طرف والعمل على إيجاد طريقة مناسبة ترضي بها جميع الأطراف من توفير المعلومات الصحيحة لهم في الوقت المناسب ومقاسمة جميع الموارد، الإيرادات والمخاطر، إضافة إلى تشجيعهم على عمليات التحسين بصفة مستمرة لضمان تحقيق جميع معايير الأداء المناسبة (لعقون، 2018، ص ص 59-69).

خ. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: يعتبر منهج الحقائق المنهج العلمي في إتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات على حدّ سواء، حيث نجد أن هذه القرارات ذات صلة وثيقة ومباشرة بأولويات المؤسسة لذا فإن الدقة والحقيقة من أهم العوامل المطلوبة لتحقيق نجاح التطبيق وفعالية نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات (بوكة، 2020، ص 49).

## II-2. أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ليس بالأمر السهل، تحتاج لعدّة شروط يجب الإلمام بها قبل عملية التطبيق ومراحل تمرّ بها لتحقيق النتيجة المرغوب فيها، إضافة إلى ضرورة معرفة أهم العراقيل التي قد تواجهها كونها ثقافة وفلسفة ونظام جديد على المؤسسة.

### II-2-1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يستلزم عدّة شروط ومتطلّبات يجب توفرها في المؤسسة من أجل ضمان نجاح عملية التطبيق، وفيما يلي عرض لأهم تلك المتطلّبات:

1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: لكل مؤسسة نظام وثقافة خاصة بها، وإدخال أي نظام آخر عليها يعتبر شيئاً جديداً على موظفيها يختلف عن ما كانوا يقومون به، وإدارة الجودة الشاملة تعتبر نظاماً جديداً ومختلفاً تماماً عن النظام السائد من قبل في المؤسسات وهذا ما قد يؤدي إلى مقاومته من طرف الموظفين لذلك وُجِبَ على

- المؤسسة أن تعيد تشكيل وتغيير المبادئ والقيم التنظيمية السائدة وترسخ ثقافة الجودة لديهم وذلك باستعمال أساليب إدارية ملائمة تساعد على عملية التطبيق.
2. **الترويج ونشر الوعي بالجودة:** من أجل ضمان تقبل الموظفين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن تنشر وتروج لجميع المفاهيم المتعلقة به وأهمية تطبيقه داخل المؤسسة من أجل التقليل من عملية المقاومة من جهة وضمان التطبيق من جهة أخرى، ومن أجل الترويج يمكن استخدام عدة طرق كالمحاضرات والدورات التدريبية وغيرها.
3. **التعليم والتدريب المستمر:** إنّ إدارة الجودة الشاملة تعدّ مفهوم جديد على الموظفين، فقبولهم لهذا النظام داخل المؤسسة هو أمر جيّد، لكن عدم الوعي لمفاهيمه وكيفية تطبيقه قد يشكّل عائقاً لها ويترتب عليه نتائج سلبية لاحقاً، لذلك وجب على المؤسسة أن توفر برامج تدريبية فاعلة تتضمن أساليب جديدة ووضع برنامج مختلف لكل مستوى من مستويات المؤسسة من أجل ضمان نجاح عملية التطبيق بفعالية (واسة، 2015، ص ص 90-91).
4. **تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين:** إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقتضي تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة على أن تتكوّن الفرقة الواحدة من خمسة إلى ثمانية أعضاء لديهم الكفاءة والثقة الكاملة من أجل القيام بعملية التحسين والتطوير وتقييم جميع المهام التي تتضمنها عملية التطبيق، فتشكيل فرق العمل تساعد على تقليل الحواجز ودرجة الرسمية قليلاً بين الإدارات من جهة وتشجيع العمل الجماعي في المؤسسة من جهة أخرى (عز الدين، 2019، ص 35).
5. **الإستعانة بالاستشاريين:** بما أنّ إدارة الجودة الشاملة يعتبر نظاماً جديداً على المؤسسة فاحتمال مواجهة العقبات أمراً وارداً، لذلك من الأفضل أن تستعين المؤسسة بخبراء واستشاريين متخصصين من أجل مساعدتها على حل المشاكل المتعلقة بعملية التطبيق (مسلم، 2015، 47).

## II-2-2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- لقد اختلف الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة حول عدد مراحلها فمنهم من حدّدها في خمس مراحل أو أكثر ومنهم من حصرها في أربعة مراحل إلا أنّ المضمون كان واحداً، وفيما يلي عرض خمس مراحل لها:
1. **مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة تُبدي الإدارة العليا للمؤسسة رغبتها وإرادتها الكاملة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في جميع أعمالها ومستوياتها، وعليه تكون المهمة الأولى هي تلقي

- جميع مديري المؤسسة التدريب اللازم حول مفاهيم تلك الفلسفة ومبادئها وعوامل نجاحها وفشلها من أجل الفهم الجيد لكيفية تطبيقها أولاً ومن ثم نشرها لبقية الموظفين لاحقاً (علي، 2015، ص 12).
2. **مرحلة التخطيط:** إنّ مرحلة التخطيط تعتمد بشكل أساسي على المرحلة التي تسبقها، فعملية التخطيط تركز على جميع المعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة التي تمّ جمعها ومعرفتها في المرحلة الأولى، من أجل توظيفها في تصميم خطة دقيقة ومفصلة تشتمل على تحديد الفريق الذي سيتولى قيادة البرنامج وهو ما يعرف بمجلس الجودة ومن ثم إخضاعه للتدريب اللازم، إضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لعملية التطبيق وتكون عملية التخطيط هذه ضمن ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في التخطيط الإستراتيجي للجودة، تخطيط جودة المنتج وأخيراً تخطيط جودة العمليات التنفيذية (بوطرفة، 2010، ص 68).
3. **مرحلة التقييم:** تركز هذه المرحلة على ضرورة توفر المعلومات اللازمة حول مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومرحلة التخطيط من أجل المباشرة في عملية التقييم لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب من أجل القدرة على تصحيحها وتعديلها، وأيضاً تقييم مدى إدراك الموظفين بأهمية الجودة وتقييم إنطباعات العملاء تجاه المؤسسة إضافة إلى تقييم التكاليف المتعلقة بالجودة لضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة (بليّة، 2019، ص ص 194-195).
4. **مرحلة التنفيذ:** بعد إعلان الرغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ووضع خطة تفصيلية لكيفية تطبيقها تأتي مرحلة التنفيذ والتي تعتبر هذه المرحلة الترجمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وتجسيدها على أرض الواقع وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات لفرق العمل، وتشكيل حلقات الجودة وإعطائها إشارة الإنطلاق لدراسة المشاكل واقتراح الحلول الملائمة لها، وتفعيل المعلومات والتحسينات المستمرة وأنظمة الحوافز بصفة رسمية، مع التأكيد على أهمية مواصلة جهود التعليم والتدريب (قريبو، 2016، ص 85).
5. **مرحلة المراجعة والتقييم:** وتعتبر آخر مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث يتم فيها الوقوف على كيفية ودرجة التطبيق ما إذا كانت في المسار الصحيح والتأكد من عدم وجود إنحرافات ومحاولة سدّ الثغرات والفجوات إن وجدت، وذلك بمشاركة جميع أصحاب المصلحة للمؤسسة من أجل تبادل المعارف والخبرات عن كيفية معالجة الأخطاء وتجنبها بالإضافة إلى ضمان استمرار عملية التحسين (بوكميش، 2011، ص 138).

## II-2-3. عوامل نجاح وعوامل فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## 1. عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تتوجّه المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان الإستمرارية من جهة وتحقيق الريادة في المنافسة من جهة أخرى، وفيما يلي أهم عوامل النجاح التي تضمن تحقيق كلاهما (العزب، 2019، ص 29):
- ✓ الاهتمام المستمرّ والدائم بعملتي البحث والتطوير ووضعهما كأولوية وهدف تسعى المؤسسة لتحقيقه.
  - ✓ نشر ثقافة المراقبة والتقييم الذاتي للموظفين من طرف المديرين.
  - ✓ تشجيع روح العمل الجماعية بين الموظفين مع توفير بيئة عمل تساعدهم على تحقيق ذلك.
  - ✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع مستويات المؤسسة وربطها مع كافة أنشطتها.
  - ✓ محاولة تحقيق مبدأ كروسي والذي ينص على الوصول إلى صفر خطأ في العمل.
  - ✓ وضع برامج تدريبية تساعد الموظّفين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
  - ✓ التركيز على مبدأ التحسن المستمرّ والدائم في جميع عمليات المؤسسة.
  - ✓ وضع خطة إستراتيجية للجودة تشمل وتتوافق مع خطط وظيفة التسويق في المؤسسة.

## 2. معوّقات أو عوامل فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس أمراً مضموناً في جميع الأحوال والمؤسسات، فأحياناً تواجه المؤسسة مشاكل أو عوائق أثناء عمليات التطبيق وأحياناً أخرى تواجهها بعد عملية التطبيق وفيما يلي عرض لأهم تلك المعيقات:

أ. **جمود التنظيم:** من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لكن بعض المؤسسات تصرّ الإبقاء على طريقة عملها وشكل هيكلها التنظيمي وترفض أي تغيير قد يمس حدود السلطات أو المسؤوليات داخل المؤسسة حتى وإن كان هذا الثبات يضّر بعملية التطبيق (يزيد، 2012، ص 27).

ب. **قصور ثقافة الجودة لدى الرؤساء والمرؤوسين:** من البديهي قبل تطبيق أي نظام داخل المؤسسة لابدّ من معرفة كل ما يتعلّق به من مبادئ، متطلبات ومراحل من جهة ومعرفة وضعية المؤسسة من جهة أخرى من أجل نجاح عملية التطبيق، لذلك ضعف ثقافة المدراء والموظفين بمفاهيم الجودة أو عدم معرفة مسار وظروف

وتوجهات المؤسسة سوف يؤدي حتماً إلى مواجهة عدّة مشاكل للتطبيق إن لم نقل فشل التطبيق برمته (صالح، 2007، ص 108).

ت. معارضة الموظفين: أحيانا يميل الموظفون إلى الرغبة للبقاء في الوضع الحالي لأنه أمر مألوف ويتخوفون من الوضع المستقبلي كون نتائجه مجهولة وغير مألوفة لذلك يواجهون عملية التطبيق بالمقاومة والرّفص (مزغيش، 2012، ص 78).

ث. ضعف أو عدم التركيز على العميل: إنّ إهمال رغبات ومتطلبات العملاء قد يؤدي إلى رفض المنتجات المقدمة لهم بحكم أنها لا تشبع رغبتهم ولا تستوفي المعايير التي يتوقعونها (الموسوي، 2012، ص 57).

ج. محدودية الموارد المالية: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلّب موارد مالية كافية من أجل ضمان نجاح عملية التطبيق، فنقص هذه الموارد أو ندرتها وعدم وجود مصادر بديلة أو خارجية للتمويل قد يؤدي إلى ظهور مشاكل أثناء أو بعد عملية التطبيق يصعب معالجتها (ساجت ومطروود، 2017، ص 2919).

ح. عدم تشجيع الإبداع والابتكار: يعدّ الإبداع والابتكار من العوامل الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وتقديم منتجات بالمعايير المطلوبة، فإهمالها وعدم التركيز عليهما قد يؤدي إلى التأثير على نجاح العملية (العابد، 2015، ص 57).

وقد وضع عثمان (2015) في كتابه إدارة الجودة الشاملة عدّة معوقات أخرى هي كالآتي (ص 108):

- ✓ جعل تطبيق الجودة شاملة [خطأ في المصدر] علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة .
- ✓ عجز الإدارة العليا عن توضيح إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة .
- ✓ التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفائها من حاجاتهم الزبائن ورغبتهم .
- ✓ تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- ✓ تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراءات [خطأ في المصدر] تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
- ✓ ضعف الربط بين أهداف الجودة [خطأ في المصدر] والعوائد المالية .



## II-3. رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة

إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحدث ثورة في علم الإدارة الحديثة، ولعلّ ما أدى إلى بروز وتطور هذا المفهوم مجموعة من العلماء والباحثين في مجال الجودة، وفيما يلي عرض لأهم الرواد الذين ساهموا بدرجة كبيرة في تطوّر هذا المفهوم وتسهيل تطبيقه في المؤسسات.

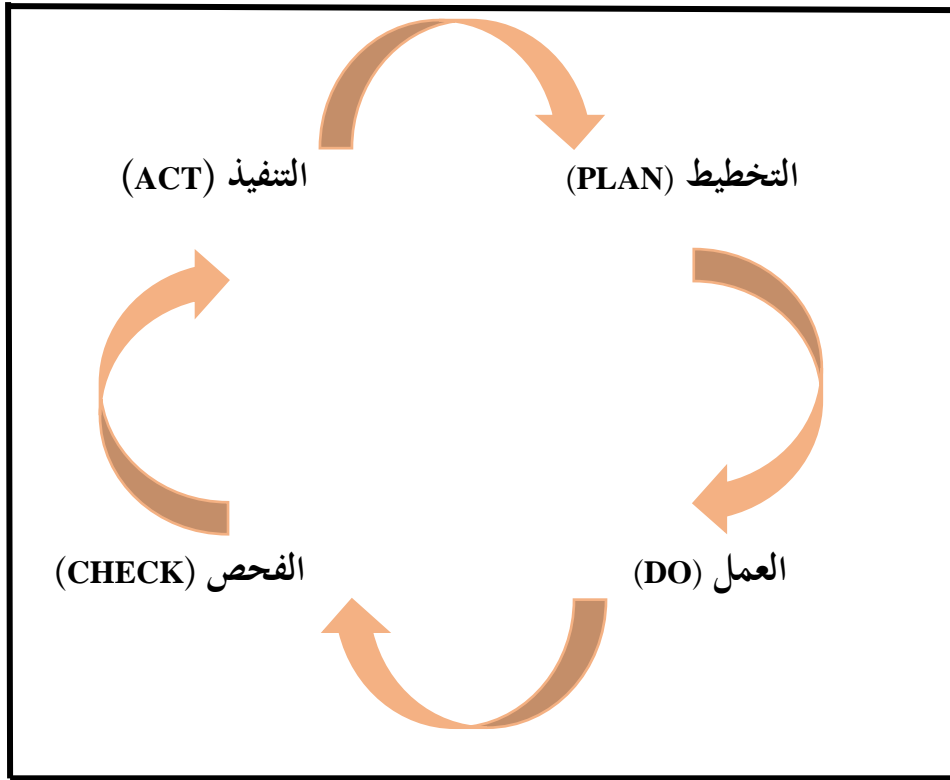
## II-3-1. إدوارد ديمينغ (Edward Deming)

ولد العالم الأمريكي (ديمينغ) يوم (14) أكتوبر سنة (1900) بالولايات المتحدة الأمريكية، درس وتخرّج من جامعة بلده بشهادة مهندس فاشهادة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات، بعد تخرّجه شغل عدّة مناصب ولعلّ أبرز منصب شغله كان عمله كاستشاري للجودة في عدّة مصانع بحيث فتحت له عدّة أبواب ومكنته من طرح عدّة أفكار لتغيير طريقة العمل السائدة في المؤسسات الإنتاجية نحو الجودة، لم يكتفي بالعمل في المصانع الأمريكية بل توجه إلى العمل كمستشار للإحصاء ثم مدرّس للإحصاء ولم يقتصر تدريسه في الجامعات فقط بل توجه إلى عقد ملتقيات ومحاضرات وتأليف كتب من أجل نشر فلسفة الجودة والرقابة عليها، ولعلّه من أبرز أفكار ونظريات العالم (ديمينغ) نجد نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة، بعد النجاح الذي حققه في الولايات المتحدة الأمريكية توجه إلى اليابان حاملاً وإيّاها كل فلسفته من أجل مساعدتهم على تطبيقها وقد استحدث اليابانيون جائزة للجودة باسمه (جائزة ديمينغ) وذلك تقديراً لمجهوداته وفضله في نجاحهم نتيجة تطبيقهم لأساليب الرقابة على الجودة (حبشي، 2007، ص ص 90-92).

من أبرز إسهامات ونماذج العالم (E.Deming) في تطوّر مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد:

✓ **عجلة ديمينغ (Deming Cycle):** أو كما تسمى بنموذج عملية التحسين (PDCA)، والتي تساعد المؤسسات على تطبيق مبدأ التحسين في المجال المراد تحسينه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وقد وُضع هذا النموذج وفق أربع مراحل والتي يوضّحها الشكل الموالي (خراز، 2018، ص 82).

الشكل رقم (03): عجلة ديمينغ (Deming Cycle)



Source: (Boulesnane, 2021, p 254)

يظهر الشكل المراحل الأربع الأساسية لعجلة ديمينغ والتي يمكن شرحها كالاتي (عبد الرحمن وأحمد، 2013، ص 233):

1. **التخطيط (PLAN):** ويتم في هذه المرحلة تحديد المنتج أو العمليات المراد تغييرها وإدخال تحسين عليها، أي التخطيط لعملية التغيير.
  2. **العمل (DO):** وهنا يتم تطبيق الخطط التي تم وضعها في المرحلة السابقة.
  3. **الفحص (CHECK):** في هذه المرحلة يتم فحص وتقييم العملية من معرفة إذا كان التحسين يحقق النتائج المرجوة أم لا وذلك بمقارنتها بما تم وضعه في المرحلة الأولى.
  4. **التنفيذ (ACT):** في هذه المرحلة يتم إدخال التحسينات والتغييرات المراد إجرائها ويعتمد ذلك على ما تم التوصل إليه في المرحلة التي تسبقها.
- ✓ **المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:** وضع العالم (E.Deming) أربعة عشر مبدأ تساعد المؤسسات على تقليل الإنحرافات في العمل من جهة وتضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وفيما يلي عرض لتلك المبادئ (الطائي، العجيلي، الحكيم، والفضل، 2008، ص 178):

1. إعلان الإدارة العليا لتحمل كامل مسؤوليتها مع العمل على تثبيت جميع العوامل التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات أو المنتجات على حدّ سواء في المؤسسة.
  2. تبني المؤسسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر فلسفة جديدة.
  3. العمل على تحقيق جودة المنتج من بداية العملية، فلا يقتصر الفحص بعد العملية الإنتاجية لتحسينها فقط بل يشمل ما قبلها وبعدها.
  4. العمل مع موردين يتميزون بجودة موادهم لا بانخفاض أسعارها.
  5. العمل على تطبيق مبدأ التحسين بصفة مستمرة للعمليات الإنتاجية.
  6. استخدام الأساليب الجديدة والحديثة في وضع البرامج التدريبية.
  7. الرفع من قدرات ومهارات المدراء في المؤسسة من أجل ضمان القيادة الجيدة.
  8. تشجيع الموظفين ونشر روح الطمأنينة بينهم بدل الخوف من أجل تحسين قدراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
  9. تشجيع روح العمل الجماعية بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المؤسسة بتقليل درجة الرسمية وكسر الحدود.
  10. الابتعاد على الأساليب الرقمية التي لا تحقق الأهداف الحقيقية لقياس العمل الإنتاجي.
  11. التخلّص من المقاييس السائدة في العمل التي تلحّ على كميات معينة من الإنتاج، والتحول للبحث عن الجودة وتطبيقها عن طريق إدخال التحسينات.
  12. كسر الحدود بين الإدارة والموظف عن طريق السماح بإبداء آرائهم والمطالبة بحقوقهم.
  13. وضع برامج تدريبية فاعلة تمكّن الموظفين من الرفع من قدراتهم ومهاراتهم في عملية التحسين.
  14. إسناد كل عمل للشخص المناسب له من أجل المباشرة في عملية التغيير.
- ✓ الأمراض السبعة المميتة: قدّم العالم (E. Deming) سبع عوامل قد تؤدي إلى فشل المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سمّاها بالأمراض السبعة المميتة أو القاتلة، ومن أجل ذلك يجب على المؤسسة معرفتها ومحاولة تجنّبها أو التخلّص منها وفيما يلي توضيح لتلك العوامل (علامة وقايد، 2017، ص ص 8-9):
1. التغيير المستمر لأهداف المؤسسة.
  2. وضع الأهداف قصيرة المدى موضع الإهتمام المفرط وإهمال تحقيق الهدف الإستراتيجي الأسمى.
  3. تدوير العمل بكثرة بين القادة في المؤسسة وعدم ثباتهم في منصب واحد لمدة طويلة.
  4. عملية اتخاذ القرار تكون وفق المعلومات المتوقّرة مع إهمال تحليل الجانب الغامض أو الغير متوقّر منها.
  5. أنظمة تقييم أداء ضعيفة أو فاشلة للمؤسسة، إضافة إلى استخدام أساليب تقليدية لتحديد كفاءة الموظفين.
  6. الإرتفاع المستمرّ للتكاليف نتيجة عدم إدخال الجودة منذ بداية حياة المنتج.
  7. عبء التكاليف المتعلّقة بالجانب القانوني التي تخضع له المؤسسة.

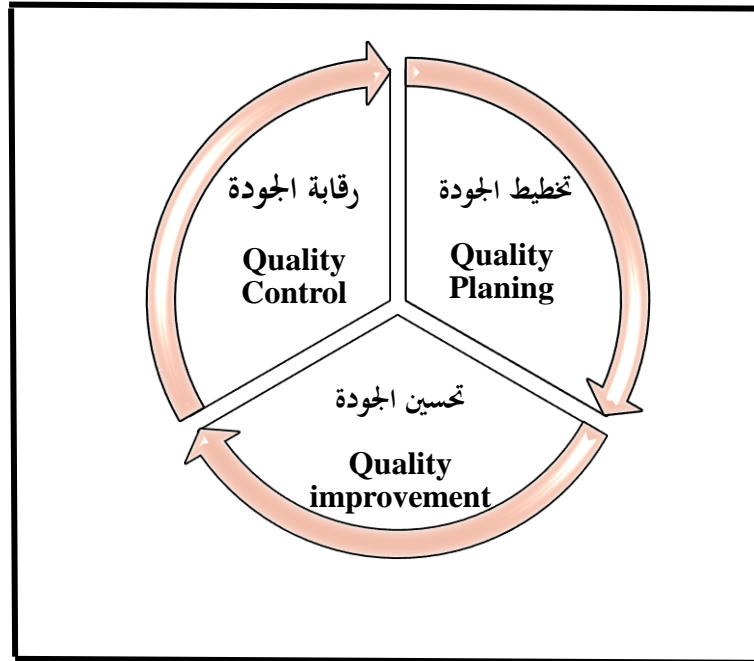
## II-3-2. جوزيف جوران (Joseph Juran)

يعد جوران من رواد الجودة الشاملة الأوائل وكانت له إسهامات فاعلة في ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية. وكان في تسعينات القرن الماضي قد أصدر كتابه الموسوم بـ (دليل الجودة) الذي كان يرى فيه أنه من أكثر الكتب التي تتسم بالشمول في تناولها أوجه الجودة بما فيها مراقبة الجودة، وتأكيد الجودة، وإدارة الجودة... وكان يرى أن ضمان الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة بالأدوات الملائمة لينجم عن ذلك إنتاج المنتج المطلوب، أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشبع رغبات العملاء باستمرار (عطية، 2009، ص ص 76-77).

من أبرز إسهامات ونماذج العالم (J.Juran) في نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

✓ **ثلاثية جوران (Juran Trilogy):** وهي عبارة عن مخطط يعكس ثلاث عمليات إدارية أساسية لتحقيق الجودة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): ثلاثية جوران (Juran Trilogy)



المصدر: (من إعداد الطالبة)

يظهر الشكل العمليات الإدارية الثلاثة الأساسية لتحقيق الجودة والتي يمكن شرحها كالاتي (عوض، 2022، ص ص 56-57):

1. **تخطيط الجودة (Quality Planing):** تقوم الإدارة بوضع خطة تشمل عملاء المؤسسة التي تسعى إلى تلبية رغباتهم وحاجاتهم وذلك بعد دراستهم وتحديدهم من قبل، من أجل القدرة على تصميم منتجات بالمعايير المطلوبة كي يصلوا لمرحلة عالية من الجودة سواء في العمليات أو في المنتج، ثم المباشرة في تطبيق تلك الخطة.
  2. **رقابة الجودة (Quality Control):** وتكون عملية الرقابة على الأداء الحالي للمؤسسة من خلال مقارنة ما تم وما يتم تطبيقه مع ما تم وضعه سابقا من أجل اكتشاف الأخطاء أو المشاكل أو الانحرافات وتصحيحها لتوجيهها للمسار الصحيح مع الإشارة أن تكون عملية الرقابة هذه بصفة دائمة ومستمرة.
  3. **تحسين الجودة (Quality Improvement):** قبل المباشرة في عملية التحسين يجب أولاً معرفة المجال المراد تحسينه ومن ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من تلك العملية، ولا تتم عملية التحسين بالصورة المطلوبة إلا بمشاركة جميع الموظفين في المؤسسة بعد إخضاعهم للتدريب المطلوب، فعملية التحسين بصفة مستمرة ودائمة تعتبر القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **نموذج الأدوار الثلاثة (The Three Role Model):** ويسمى أيضا بسلسلة الجودة، حيث قسّم العالم (J.Juran) الجودة إلى جودة داخلية وجودة خارجية والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (05): نموذج الأدوار الثلاثة (The Three Role Model)



المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الشكل سلسلة الجودة التي قسمها العالم جوران إلى جودة داخلية وأخرى خارجية ويمكن شرحها كالآتي (دودين، 2012، ص ص 121-122):

1. **الجودة الداخلية:** وتخص العميل أو الممول الداخلي ويكون من داخل المؤسسة.
  2. **الجودة الخارجية:** وتخص العميل الخارجي ويكون من خارج المؤسسة.
- تبدأ العملية بمرحلة تصميم ووضع خطة لإنتاج منتج أو خدمة ما بالمعايير المطلوبة وتشمل العميل الداخلي، ثم تمرّ بمجموعة من العمليات التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات أو خدمات تلي متطلبات وتوقعات العميل

الخارجي مشكّلة بذلك سلسلة تسمى بسلسلة الجودة، مع الإشارة أنه بالإمكان إدخال تحسينات على أي مرحلة أو حلقة من حلقات سلسلة الجودة السابقة.

✓ فئات تكاليف الجودة (Categories Quality Costs): قسّم العالم (J.Juran) تكاليف الجودة إلى أربع فئات وتمثل في تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي، تكاليف القياس وتكاليف الوقاية ويمكن شرحها كالآتي (Juran, et al, 1999, pp. 245-246):

1. تكاليف الفشل الداخلي: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة وتكتشف في المنتج النهائي قبل تسليمه للعميل، بحيث يكون عدم تطابق بين معايير المنتج ومتطلبات العميل من أمثلة هذه التكاليف نجد "تكلفة إعادة العمل، تكلفة تحليل الفشل، تكلفة إعادة تصميم الأجهزة والبرامج وغيرها".
2. تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعد تسليم المنتج النهائي للعميل، تتحمل المؤسسة تكاليف تلك المنتجات المعيبة ومن أمثلتها "تكاليف تتبع شكاوى العملاء، فقدان العملاء الحاليين والجدد بسبب جودة المنتجات المقلّدة لهم، تراجع مبيعات المؤسسة وغيرها".
3. تكاليف القياس: وهي التكاليف التي تنفقها المؤسسة من أجل تحقيق درجة التوافق مع متطلبات الجودة وتشمل تكاليف الفحص والاختبار قبل وأثناء العملية الإنتاجية، تكاليف تدقيق جودة المنتج، تكاليف الحفاظ على دقة المخزون وتكاليف تقييم المخزون.
4. تكاليف الوقاية: وتتحمّل المؤسسة هذه التكاليف من أجل تقليل وتجنّب تكاليف الفشل والقياس وتشمل تكاليف تخطيط الجودة، تكلفة مراجعة المنتجات الجديدة، تكلفة التحكم في العملية الإنتاجية، تكلفة تدقيق الجودة، تكلفة تقييم جودة الموردين وتكاليف التدريب.

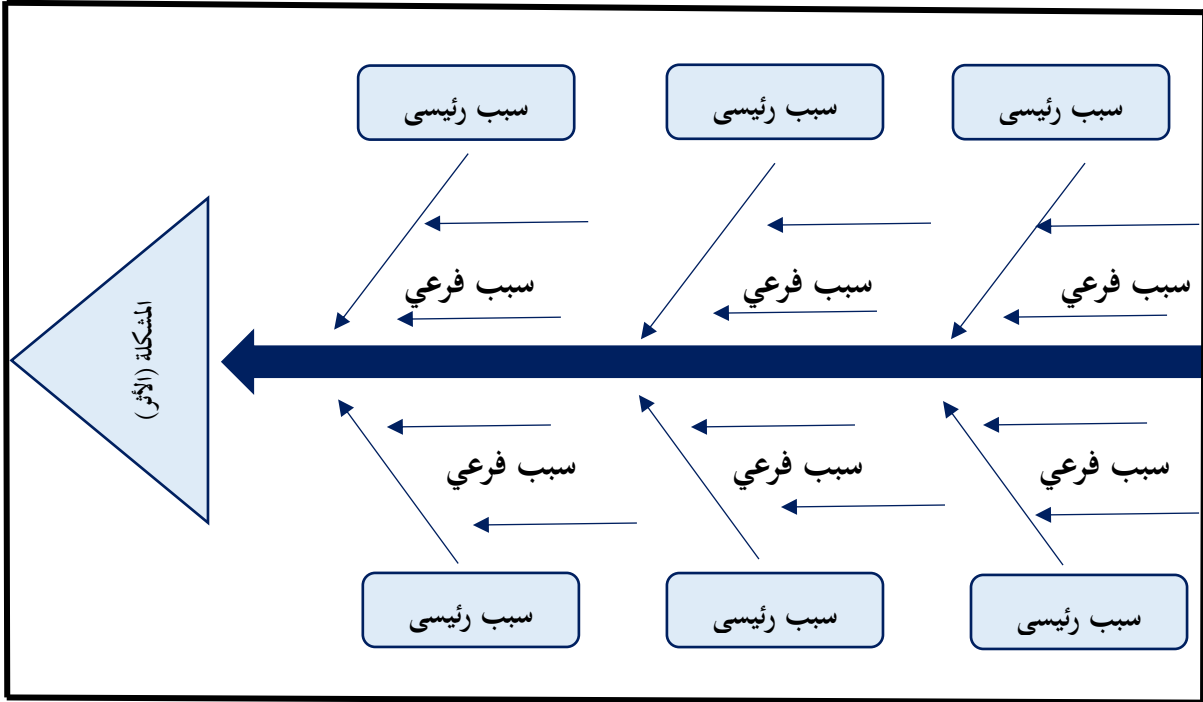
### II-3-3. كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa).

يعدّ العالم إيشيكاوا أحد كبار مساهمي ورواد إدارة الجودة، تخرّج من الجامعة بشهادة مهندس في الكيمياء ونتيجة إسهاماته وأبحاثه تحصّل سنة (1952) على جائزة ديمغ للجودة، ركّز العالم الياباني في أبحاثه حول جانبين أساسيين للتطبيق الصحيح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أولهما "التدريب" كونه الرّكيزة الأساسية لعملية التطبيق خاصّة أثناء تأدية العمل فهو يرى أنّ الجودة تبدأ بالتدريب وتنتهي به، أمّا الجانب الثاني فهو "العميل" كون الجودة تخضع لمتطلباته المتغيّرة باستمرار، لذلك يجب مراعاة تلك التغييرات والعمل وفق المعايير والمقاييس المناسبة لتوفير ذلك فالجودة بالنسبة لإيشيكاوا هي تلبية حاجات ورغبات العميل من طرف جميع موظفي المؤسسة (مهداوي، 2019، ص 36).

من أبرز إسهامات ونماذج العالم (K.Ishikawa) في نشر مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

✓ نموذج السبب والنتيجة (Cause & Effect Diagram): كما يطلق عليه أيضا نموذج عظم السمكة نتيجة تشابهه لعظم السمكة، وضعه العالم (K. Ishikawa) من أجل مساعدة المؤسسة على حل المشكلات عن طريق تحليل كل من النتيجة والأسباب التي أدت إليها، وفيما يلي توضيح للنموذج (سمور، 2019، ص48):

الشكل رقم (06): نموذج السبب والنتيجة (Cause & Effect Diagram)



المصدر: (سمور، 2019، ص 49).

يظهر الشكل عظم السمكة للعالم (K. Ishikawa) الذي يحلل الأثر أو المشكلة والأسباب التي أدت إليها ويمكن شرحه كالآتي:

- وضع العالم (K. Ishikawa) هذا النموذج من أجل مساعدة المؤسسات على معرفة السبب الحقيقي الذي أدى بالعملاء لطرح شكاويهم حول المنتج أو الخدمة التي قُدمت لهم، بحيث تُوضع المشكلة الرئيسية أو ما يسمى بالأثر في رأس السمكة، ثم تُوضع الأسباب الرئيسية التي أدت لحدوث تلك المشكلة في العظام الأساسية للعمود الفقري للسمكة وضمن كل سبب رئيسي تُوضع مجموعة من الأسباب الفرعية مرتبة من الأكثر الأهمية فأقل من أجل مناقشتها وتبادل الأفكار والآراء مستخدمين أسلوب العصف الذهني في ذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة بطريقة صحيحة ومجدية (جبلان، 2021، ص24).

✓ حلقات الجودة (Quality Rings): وضع العالم الياباني (K. Ishikawa) فكرة حلقات الجودة إنطلاقاً من فكرة أن كل موظف في المؤسسة مسؤول عن وظيفة معينة هو الخبير فيها وله القدرة على حل أي مشكل قد يواجهه باحترافية، فسميت بالحلقات كون أن مجموعة صغيرة من الموظفين (بين 6 إلى 12) موظف يجتمعون بصورة دورية من أجل مناقشة مشكلة أو عدّة مشكلات وتحليل الأخطاء والانحرافات أين تكمن من أجل تصحيحها في مسارها وإدخال التحسينات عليها، هذه الحلقات الجميع في المؤسسة معني بالمشاركة فيها كون الجودة تمسّ جميع المجالات في المؤسسة دون استثناء، فهي -حلقات الجودة- تساعد المؤسسة على إيجاد حلول للمشاكل بكل احترافية من خلال طرح أفكار إبداعية من جهة وتساعد على كسب رضا موظفيها وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل من جهة أخرى (صالح، 2021، ص ص 162-263).

✓ التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة (Company wide Quality Control): قدّم العالم (K. Ishikawa) فكرة أخرى للمؤسسات تساعد على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي (CWQC) وهي متداولة عبر مفهوم آخر يسمى بالرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control)، ومن أجل تطبيقها والإستفادة منها يجب على المؤسسة التركيز على عدّة جوانب وهي (يحي برويقات، 2003، ص 35):

1. تبني الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتخلي عن تحقيق الأهداف القصيرة المدى.
2. التركيز على العملاء في كل مرحلة من مراحل الجودة وفي جميع العمليات والأنظمة الإنتاجية.
3. تبني والتوجه نحو مفهوم أو علاقة عميل - مورد في المؤسسة ككل.
4. معالجة جميع أحداث المؤسسة ومعطياتها وفق أساليب وأدوات إحصائية.
5. التركيز على المورد البشري معنوياً واجتماعياً.
6. تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة فالكامل معني بهذا المفهوم.
7. تبني فكرة حلقات الجودة في جميع مستويات المؤسسة.



## خلاصة

من خلال ما تمّ التطرّق إليه في هذا الفصل نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة إختلف فيها الباحثين كمفهوم فكل باحث كان يرى مفهومها من زاوية نظر مختلفة، إلا أنّهم أجمعوا على مدى أهميتها للمؤسسة من أجل تحقيق البقاء، الإستمرارية والريادة، بالإضافة أنّ الفهم الجيّد لهذه الفلسفة ومعرفة شروطها والمراحل التي تمرّ بها المؤسسة من أجل تطبيقها والعراقيل والصعوبات التي قد تواجهها يعدّ عامل أساسي لنجاح التطبيق والإستفادة القصوى من مزاياه، إضافة إلى استخدام النماذج المساعدة لنشر مفهوم الجودة التي وُضعت من طرف باحثين ومفكرين مختصين في مجال الجودة.

## الفصل الثالث: القيادة الإستراتيجية

- تأطير نظري -

## تمهيد

لقد أصبح الاهتمام بالمدخل الإستراتيجي من أساسيات عملنا اليوم، لأنه الملجأ الوحيد للمؤسسات لضمان الإستمرارية والتفوق في المنافسة المحلية والعالمية على حدّ سواء، و"القيادة الإستراتيجية" تعتبر الحجر الأساسي لهذا المدخل فلا يمكن تطبيقه وتجسيده دون وجود قيادة إستراتيجية فاعلة في المؤسسة تمكّنها من التماشي مع المتغيّرات البيئية من جهة وتحقق لها الريادة في المنافسة من جهة أخرى.

بناء على سبق يأتي هذا الفصل ليعطي صورة شاملة حول القيادة الإستراتيجية وأهميتها الكبيرة في المؤسسات وقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث وهي:

**III-1. أساسيات القيادة الإستراتيجية.**

**III-2. ممارسات القيادة الإستراتيجية.**

**III-3. العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.**

## III-1. أساسيات القيادة الإستراتيجية

تعدّ القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي أصبحت مهمّة في وقتنا الحالي فهي تُعتبر جوهر العملية الإدارية لأي مؤسسة، ومازالت لحدّ الآن تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين من أجل التعمّق أكثر فيها وتحليل مفهوماها لضبط ممارستها رغم صعوبة ذلك.

## III-1-1. مفهوم القيادة الإستراتيجية

## 1. تعريف القيادة:

## ✓ القيادة لغة

"كلمة قيادة ذات اصول لاتينية وهي Leadership مشتقة من الفعل يفعل او يقوم بعمل ما ويتشابه معنى الفعل اليوناني (Archenin) مع الفعل اللاتيني Agree الذي يعني يحرك او يقود" (شاتي، 2017، ص 27).

## ✓ القيادة اصطلاحا

عرّفت القيادة على أنها عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية (Mjaku, 2020, p. 916). كما عرّفت بأنّها مجموعة من السلوكيات التي تفرض على الناس صياغة الأهداف التنظيمية ومن ثم تحفيزهم على المساهمة بشكل مشترك من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Jabbar & Hussein, 2017, p.102). في حين عرّفها بيتر دراكر على أنّها: " الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات" (خيري، 2014، ص 15).

## 2. تعريف القيادة الإستراتيجية

لقد عرّفت القيادة الإستراتيجية على أنّها مجموعة من القدرات الفريدة للتوقّع، التصوّر، الحفاظ على المرونة، التفكير بطريقة إستراتيجية، وتمكين الموظفين لتوليد الأفكار المبتكرة التي تحقق الأداء العالي (Jaleha & Machuki, 2018 , p. 127).

كذلك تمّ تعريفها بأنّها تفاعل ديناميكي للعوامل والأدوار التي تعزّز تحقيق الأهداف التنظيمية، يتكوّن هذا التفاعل من تنسيق الإجراءات، تبسيط العمليات، موائمة التكوين التنظيمي، والحفاظ على تحفيز الموظفين والتزامهم بتنفيذ الإستراتيجية (Ogola, 2019, p. 4).

وأیضا عرّفت بأنّها المشاركة الإستباقية لأعضاء الإدارة العليا باستمرار للتكيف مع التغيير وموائمة إستراتيجية المؤسسة مع التغييرات الخارجية (Abrudan et al, 2022, p. 173).

وقد عرّفت القيادة الإستراتيجية استناداً على ما تقوم به وهو إتخاذ سلسلة من القرارات الإستراتيجية (وليس الروتينية) التي تهدف إلى الذهاب بالمؤسسة إلى مكان يلتقي فيه النمو والتنمية (Banda, 2022, p. 142).

### III-1-2. أهمية وأهداف القيادة الإستراتيجية

#### 1. أهمية القيادة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الإستراتيجية العمود الفقري لأي مؤسسة وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهميتها (القيسي، 2015، ص ص 22-23):

- ✓ القدرة على وضع وتنفيذ إستراتيجية فاعلة تؤدي إلى تحقيق النجاح المؤسسي.
- ✓ القدرة على بناء علاقات ثقة وتعاون متبادل ومشارك مع جميع الأطراف الفاعلة للمؤسسة والتوفيق بينهم.
- ✓ القدرة على الإستماع الإستباقي لمتغيرات بيئة المؤسسة من أجل إقتناص الفرص ومواجهة المخاطر والتكيف مع جميع الأحداث المحلية والعالمية في ظل الإبداع والإبتكار.
- ✓ وضع برامج تعليمية تساعد جميع الموظفين على بناء مؤسسة متعلّمة.
- ✓ وضع رؤية ورسالة توضّح ماهية المؤسسة والقدرة على التوفيق بين مختلف الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة.
- ✓ الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة من خلال توظيفها من الأكثر الأهمية إلى أقل أهمية والإستفادة القصوى منها.
- ✓ تطوير رأس المال البشري في المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي من أجل تحقيق النجاح الجماعي.
- ✓ تنفيذ الإستراتيجية بفعالية بما يتوافق مع المعايير الموضوعية سابقاً من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة والقدرة على بناء مؤسسة مرنة تتكيف مع متغيرات البيئة.

#### 2. أهداف القيادة الإستراتيجية

عموماً القيادة الإستراتيجية تطمح لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويمكن حصر أهمّها في النقاط التالية (مختاض، 2022، ص 26):

- ✓ اسقاط الحاضر على المستقبل ، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
- ✓ التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- ✓ مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الانذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- ✓ صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح ، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها باقل وقت وكلفة قليلة.
- ✓ تمكين التابعين من قيادة انفسهم ، وادراك العلاقة بين الاشياء ، والاهمية الاستراتيجية لأفعالهم.

- ✓ تصميم غرض المنظمة ، ورؤيتها ، والقيم التابعة لها .
- ✓ عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة ، وضرورة اشراكها في صياغة القرارات المستقبلية .
- ✓ تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق اغراض المجتمع ومتطلباته .

### III-1-3. مميزات القادة الإستراتيجيين

تعتبر الإدارة العليا المكان الأكثر حساسية في المؤسسة، ومن يتولى قيادتها يجب أن تتوفر فيه بعض المميّزات التي تمكنه من تحقيق قيادة فاعلة تحقّق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم المميّزات التي يجب أن يتحلّى بها القادة الإستراتيجيون:

1. **التكيّف:** توجد بعض المؤسسات تعاني من نقاط ضعف قد تتسبب في عرقلة أو بطء استجابتها للمتغيرات البيئية وهنا يكمن دور القائد المرن القادر على الإنسجام مع أي تغيير من أجل بناء المكانة والقدرات التنافسية للمؤسسة (المعاضدي والطائي، 2010، ص 118).
2. **الإستيعاب:** ويقصد بها قدرة القائد على استقبال المعلومات الجديدة وتحليلها وتطبيقها من خلال الرغبة في التعلّم المستمرّ (المصري، 2015، ص 46).
3. **التنظيم:** وتعني قدرة القائد على إدارة وتسيير كل عنصر إستراتيجي في المؤسسة كتحديد التوجّه الإستراتيجي وتطبيق الإستراتيجية بفعالية، تنظيم وتوجيه وتطوير قدرات الموظفين ومعرفة مفاتيح النجاح الأساسية للمؤسسة (الزهراني، 2018، ص 208).
4. **بناء العلاقات:** والمقصود هنا قدرة القائد على عمل علاقات تبادلية ومشاركة، مبنية على الثقة مع جميع الأطراف الفاعلة للمؤسسة التي تؤثر في المسار والتوجه الإستراتيجي لها (أبو حجير، 2014، ص 59).

وقد أشار عبد الرحيم (2019) إلى مميّزات أخرى للقادة الإستراتيجيين وهي كما يلي (ص 150):

1. **التفكير الإستراتيجي:** وهو التفكير خارج الصندوق ويكون من خلال طرح عدّة أسئلة تخص الجانب الإستراتيجي.
2. **التعلّم:** وهي رغبة واستعداد القائد للاستفادة والتعلّم سواء من تجاربه أو تجارب غيره من أجل اكتساب معارف جديدة واستيعابها وتحليلها والعمل بها.
3. **التغيير:** القائد الإستراتيجي هو القائد الذي يكون على علم بكل شئ يحيط ويخص المؤسسة من أجل وضع أفكار جديدة وثقافة جديدة مشتركة مع جميع الموظفين.
4. **الحكمة:** القدرة على معرفة الجميع وتحليل سلوك جميع الأطراف الفاعلة مهما تعدّدت اختلافاتهم من أجل التعامل معهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

## III-2. ممارسات القيادة الإستراتيجية

إنّ الدور الرئيسي للقيادة الإستراتيجية يتجلى في وضع رؤية ورسالة المؤسسة، كما تعتبر المؤثر الأكبر على توجّه المؤسسة وتحديد مسارها وما تصلّ إليه من تميّز، ولعلّ السبب الرئيسي وراء نجاح مؤسسات دون أخرى يعود لأسلوب قيادة كل مؤسسة الذي يختلف من مؤسسة لأخرى، فالقيادة الفاعلة هي التي تستطيع استغلال مفاتيح وعوامل النجاح الموجودة والغير موجودة أمامها واجتناب عوامل الخطر التي قد تواجهها.

## III-2-1. أساليب القيادة الإستراتيجية

إنّ الوضع الراهن في العالم أجبر المؤسسات بتبني أفكار جديدة ومختلفة عن سابقتها، وهو الأمر الذي ينطبق على القيادة الإستراتيجية لأي مؤسسة التي تسعى لتبني والعمل بأساليب وطرق مختلفة تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من جهة وتحقيق التميّز في المنافسة المحلية والعالمية من جهة أخرى، وفيما يلي عرض لأهم أساليب القيادة الإستراتيجية:

1. القيادة التحويلية: هي أسلوب يمارسه القائد الإستراتيجي من أجل رفع مستوى أداء الموظّفين إلى أداء أعلى ليصبحوا بدورهم قادة وذلك عن طريق فتح مجال لتبادل الأفكار وربط أهدافهم بأهداف المؤسسة إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي (Abazeed, 2018, p. 120).

يمكن حصر مكوّنات أسلوب القيادة التحويلي فيما الآتي (James, 2013, p. 356):

أ. الكاريزما أو التأثير المثالي: وتتمثل في تصرّفات القائد، قيمه، مبادئه وطريقة عمله التي تكون مبيّنة على التفاهم وإقناع الموظّفين بأفكاره وبالتالي يعتبر قدوة لهم.

ب. الدافع الملهم: وهو التفكير الإيجابي الذي يتميّز به القائد تجاه مهمّة المؤسسة، ويصف المهام للموظّفين بطريقة سهلة وبسيطة.

ت. التحفيز الفكري: تشجيع القائد للموظّفين لطرح أفكارهم الابتكارية والإبداعية من أجل مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم أثناء محاولة الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال وضع نظام إتّصال فعّال داخل المؤسسة.

ث. الاهتمام الشخصي والفردي: طريقة معاملة القائد الإستراتيجي لكل موظّف على حدى وتدريبه وتوجيهه من أجل تحقيق رضا الموظّفين وبالتالي الشعور بتقدير الذات وتقديم مستويات عالية من الأداء.

2. القيادة التبادلية: يهتم هذا الأسلوب من القيادة بالعلاقة بين القادة والموظفين المبني على الجزاء على العمل والعقوبة على عدم العمل بعد تحديد الأهداف التي يريدون الوصول إليها، يتّصف هذا الأسلوب من القيادة بمعارضة التغيير والرغبة في البقاء على الوضع الحالي للمؤسسة (Akhigbe, 2014, p. 16).

ومن أهمّ مكوّنات أسلوب القيادة التبادلية نجد:

أ. توفير المكافآت المشروطة: ويقوم هذا الأسلوب على إتفاق بين القيادة الإستراتيجية والموظّف حول الأهداف المراد الوصول إليها، توضع هذه الأهداف وفق شروط ومفاوضات معينة مع الموظّفين حول المكافآت التي سيحصلون عليها إضافة إلى التشجيع والثناء من أجل تقديم أداء أفضل (شين، 2014، ص 58).

ب. الإدارة بالإستثناء: وينقسم هذا الأسلوب إلى نوعين الإدارة بالإستثناء النشطة ويتمّ فيها مراقبة أداء الموظّفين من طرف القائد وتصحيح الإنحرافات والأخطاء التي تكون مخالفة للقواعد التي تمّ وضعها، أما النوع الثاني فيتمثّل في الإدارة بالإستثناء الساكنة ويتمّ فيها تدخّل القائد في المشاكل الجديّة والخطيرة فقط التي تحدث في العمل (Kalsoom, Khan & Zubair, 2018, p. 25).

3. أسلوب القيادة الابتكارية: وهو أسلوب تعتمد القيادة الإستراتيجية التي تسعى للتغيير ومعالجة المشاكل الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية والبيئية عن طريق الابتكار الجذري (Şen & Eren, 2012, p. 5).

يشمل أسلوب القيادة الابتكارية كل من :

أ. التفكير الابتكاري: ويقصد بها امتلاك الرؤية الشاملة والعميقة بمتغيّرات البيئة والسوق ومختلف إشارات الإنذار المبكّرة والقدرة على تحليلها من أجل الإستفادة منها لمواجهة المشاكل بطريقة مبدعة أو طرح منتجات جديدة ترضي رغبات العملاء وتفوق توقعاتهم مع الإشارة أن هذا التفكير يؤدي إلى إحداث التغيير في المستقبل تماشياً مع المتغيّرات التكنولوجية والإجتماعية على حد سواء (عباس، 2004، ص ص 13-14).

ب. المرونة: قدرة ورغبة القائد الإستراتيجي على التكيف مع أي تغيير يحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية واستبدال أفكاره الحالية بأفكار جديدة ومختلفة تتماشى مع الأحداث الحاصلة (الشهراني، 2018، ص 589).

وقد تمّ تلخيص خطوات التحوّل نحو القيادة الابتكارية كما يلي (Saraswati & Anand, 2014, p.499):

✓ تبني التحدّي.

✓ قيادة التغيير نحو الإبداع الجماعي والمعرفة.



- ✓ وضع برنامج تعليمي فعال.
- ✓ القرار والتنظيم.
- ✓ ضمان التحوّل الرقمي والبنية التحتية.
- ✓ المطالبة بالمساءلة.

### III -2-2. أدوار القيادة الإستراتيجية

اختلف الباحثون حول الأدوار أو المهام التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية وذلك لاختلاف طبيعة كل مؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم تلك الأدوار:

1. **تحديد التوجّه الإستراتيجي:** أوّل وأهمّ دور تقوم به القيادة الإستراتيجية هو وضع رؤية ورسالة للمؤسسة تعبر عنها وتمكّنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك بمشاركة وتبادل الأفكار والآراء بين مختلف موظفي المؤسسة لضمان فهمها من طرف الجميع ثمّ تطبيقها باحترافية وفعالية (رحمون، منصور، وقشوط، 2019، ص 156).
2. **تطوير رأس المال البشري:** تعمل القيادة الإستراتيجية على البحث عن أفضل الموارد البشرية التي تمتلك مواهب وقدرات عالية وتحافظ عليهم من خلال تدريبهم وتعليمهم ورفع قدراتهم من أجل إستغلال واستخدام تلك القدرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Ireland & Hitt, 1999, p. 50).
3. **إستغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية:** يجب على القيادة الإستراتيجية لأي مؤسسة معرفة المهارات الجوهرية التي تمتلكها في أي وظيفة كانت والعمل على تدريبها وتطوير قدراتها من أجل الإستفادة القصوى منها للإفراد بميزة تنافسية تمكّنها من بناء مكانة وأفضلية تنافسية (محمد، 2016، ص 348).
4. **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تعتبر الثقافة التنظيمية التحدّي الأكبر للقيادة الإستراتيجية بكونها عامل من عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، فمن الضروري تشكيل ثقافة تنظيمية موحّدة لكل موظفي المؤسسة وبيئة عمل تشجّع على الإبداع والإبتكار ومشاركة الأفكار والآراء إضافة إلى تطابقها مع الهيكل التنظيمي التي تمكّن المؤسسة من إستغلال قدراتها التنافسية والتطبيق الفعّال للإستراتيجية الموضوعة (Hamad & Mohammed, 2016, p. 674).
5. **التركيز على الممارسات الأخلاقية:** يجب أن تعمل القيادة الإستراتيجية على تشجيع احترام القواعد والمبادئ الأخلاقية من طرف جميع الموظفين فيما بينهم وفيما بين الأطراف الخارجية باعتبارها عامل مكمل لثقافة المؤسسة من جهة وعامل مساعد على تصحيح الإنحرافات في أسلوب العمل من جهة أخرى لضمان تنفيذ وتطبيق جميع العمليات الإستراتيجية بفعالية (حسين والبنّي، 2022، ص 796).

6. الرقابة التنظيمية المتوازنة: ويكمن دور القيادة الإستراتيجية هنا في مراقبة وتقييم كل من الأداء المالي والأداء الإستراتيجي للمؤسسة من أجل المحافظة على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من جهة وبناء مؤسسة مرنة تتكيف مع أي تغيير يحدث في البيئة من جهة أخرى (موفق، 2013، ص 303).

### III-2-3. عوامل نجاح وعوامل فشل القيادة الإستراتيجية

#### 1. عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

القيادة الإستراتيجية الفاعلة هي التي تساهم بشكل كبير في تحقيق جميع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك باستغلال كل فرصة تتاح أمامها ومعرفة كل العوامل الحاسمة التي تمكّنها من ذلك، وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تساعدها على تحقيق النجاح (Lear, 2012, p. 62):

- ✓ تركيز الإهتمام على العمليات والنتائج .
- ✓ السعي لاكتساب المعرفة والاستفادة منها.
- ✓ رعاية التعلّم والإبداع.
- ✓ الرفع من تدفقات الأداء عن طريق الاهتمام بالعلاقات.
- ✓ توقّع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ✓ المحافظة على التفكير الشامل.
- ✓ تحقيق مختلف متطلبات جميع الأطراف الفاعلة.
- ✓ العمل من أجل الوصول للهدف الإستراتيجي عن طريق تحقيق الأهداف القصيرة المدى.

#### 2. عوامل فشل القيادة الإستراتيجية

توجد بعض العراقيل والعقبات التي قد تعيق عمل القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم تلك العوامل (سلمان، 2016، ص 199):

- أ. نقص التركيز: ويكون نتيجة كثرة العمل الفردي دون الأخذ بعين الإعتبار آراء باقي الموظّفين التي قد تحمل مؤشرات إستراتيجية تمّ إغفالها والتي قد تساعد المؤسسة على التوجّه نحو المسار الإستراتيجي المناسب.
- ب. التكتيكات غير المحكمة: صحيح أنّ وضع إستراتيجية للمؤسسة يعدّ من أكثر الأمور صعوبة، لكن تطبيقها من طرف المستوى التنفيذي يعدّ هو الأصعب، فعدم الفهم الجيّد بماهيتها أو كيفية تطبيق تكتيكها سيؤدي لفشل القيادة الإستراتيجية بأداء مهمتها والمتمثلة في إيصال الفكرة لجميع الموظّفين والمستويات في المؤسسة.
- ت. محدودية المدى: نتيجة الضغوطات التي ترغمهم على العمل لتحقيق نتائج الربح السريع فقط، يغفل معظم القادة الإستراتيجيون على التفكير وتحقيق النتائج على المدى البعيد.

### III-3. العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من خلال مبادئ ومراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تم الإشارة إليها في الفصل السابق يتضح لنا ضرورة وجود قيادة إستراتيجية داعمة لتطبيق وتجسيد هذه الفلسفة على أرض الواقع، فقبولها كفكرة تم محاولة فهمها كفلسفة ثم نشرها للموظفين وتطبيقها في المؤسسة كنظام يعدّ من أبرز مهام القيادة الإستراتيجية.

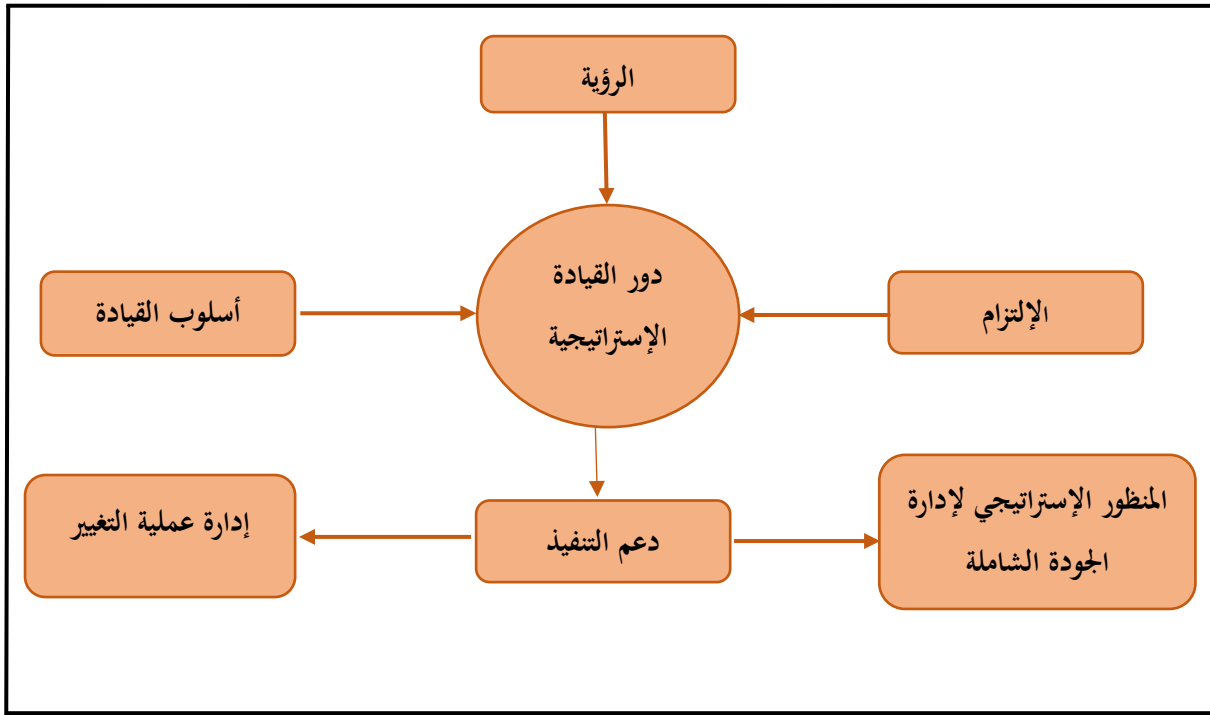
#### III-3-1. إدارة الجودة الشاملة جزء من القيادة الإستراتيجية

إنّ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإستراتيجية مدخلان أساسيان يكملان بعضهما البعض، فلا يمكن نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة دون وجود قيادة إستراتيجية فاعلة تساهم في نشر ثقافة ومفاهيم الجودة على باقي مستويات المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها وبناء علاقات جيدة مع جميع الأطراف الفاعلة (السامرائي، 2012، ص 165).

#### III-3-2. تداخل القيادة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يعدّ قراراً إستراتيجياً لا يمكن تجسيده على أرض الواقع دون تقبله وتبنيّه من طرف القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي المسؤولة عن وضع برنامج خاص بالجودة الشاملة وطرق التحسين المستمرّ الذي يعتبر أهم مبدأ لتطبيق تلك الفلسفة، وبالتالي تعتبر القيادة الإستراتيجية القلب النابض لعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وفيما شكل يوضّح الدور الفعّال الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تطبيق تلك الفلسفة (شاتي، 2014، ص 34):

الشكل رقم(07): الدور الفعال للقيادة الإستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (شاتي، 2018، ص 34)

يظهر الشكل أعلاه الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

وقد أشار الخفاجي (2010) أيضا لفعالية الدور الإستراتيجي للقيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

كما يلي (76-77):

- ✓ توفير متطلبات التطبيق الداخلية التي تتماشى وتلبي متطلبات العميل الخارجية.
- ✓ التحوّل إلى إدارة قائمة بالمشاركة وإشراك الموظّفين في عملية إتّخاذ القرار.
- ✓ إستحداث إدارة للتطوير بالمؤسسة والعمل بها.
- ✓ الإعتماد على الوقاية والتأكيد عليها.
- ✓ تشجيع العمل والتنافس في ظل الممارسات الأخلاقية.
- ✓ وضع برامج تدريبية للموظّفين من أجل الرفع من مستوى أدائهم.
- ✓ التعلّم من المشاكل وعمليات الفشل التي تواجههم أثناء التطبيق.
- ✓ رفع الشعارات الهادفة والمساعدة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبناء نظام معلومات فعّال لإيصالها لجميع المستويات الإدارية.
- ✓ التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ التعامل مع الموردّين الملزمين بجودة موادهم بغض النظر عن أسعارها، مع تشكيل فرق للعمل الجماعي.

- ✓ تشكيل مجلس للجودة ويكون من إختصاص القيادة الإستراتيجية، أما فرق العمل فتكون من إختصاص الإدارة الإشرافية.
- ✓ تقديم الحوافز المناسبة للعمل سواء كانت المادية والمعنوية للموظفين.
- ✓ حرية إبداء الآراء وبناء علاقات جيدة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- ✓ التحوّل نحو هيكل تنظيمي مرن، بعيدا عن المركزية والرسمية.

### III-3-3. أساليب القيادة الإستراتيجية ودورها الفعّال في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

كما يمكن الإشارة إلى تأثير أساليب القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالاتي (Waldman, 1993, pp.71-72):

#### 1. أسلوب القيادة التحويلية ودوره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن اعتبار القيادة التحويلية كمحفّز مهم للتشجيع على التغيير، وتقديم رؤية ملهمة للتغيير والنتائج المترتبة عنه، كما أنّها تبعث شعور الراحة في نفوس الموظّفين وتساعدهم على التغلب على الإنزعاج الذي يصاحب التغيير على هذا المنوال، يمكن استخدام الاعتبارات الفردية لتشجيع الموظّفين على التحسين المستمرّ لمهارات العمل والجودة في العمليات الإدارية والإنتاجية على حدّ سواء، أيضا تمّ وصف القادة التحويليين إلى حد كبير على أنّهم نماذج يحتذى بها، فممارساتهم الأخلاقية والكاريزما التي يتميزون بها تساعد على تحفيز الموظّفين نحو التغيير وقبوله. عنصر آخر من عناصر القيادة التحويلية التي قد تكون قابلة للتطبيق بشكل خاص على إدارة الجودة الشاملة هو التحفيز الفكري، الذي يعتبر جزء متّصل من إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لمختلف الأساليب العلمية وتقنيات حل المشكلات والتي تشمل التحكم الإحصائي في العمليات، المخططات الانسيابية، تحليل السبب والنتيجة وتقنيات تحديد المشكلة، وعليه يمكن استخدام التحفيز الفكري من جانب القادة الإستراتيجيين لمساعدة الموظّفين على تطبيق لمثل هذه التقنيات وتشجيع الأفكار الجديدة.

#### 2. أسلوب القيادة التبادلية ودوره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن بعض الموظّفين يميلون إلى تطوير علاقات مع القائد المسؤول عليهم داخل المجموعة الواحدة، وتتميز تلك العلاقات بالإتصالات الكثيرة والولاء والدعم المتبادلين، وبذل جهد أكبر في العمل من طرف الموظّفين ممّا يساهم في تحقيق التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، في المقابل يوجد موظّفين آخرين خارج تلك المجموعة تتميّز علاقاتهم مع القائد بدرجة مرتفعة من الرسمية والإتصالات القليلة وبالتالي يميلون لبذل جهد أقل في العمل وهذا ما يؤثّر بالسلب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## خلاصة

من خلال ما تمّ التطرّق إليه في هذا الفصل نستنتج مدى أهمية القيادة الإستراتيجية، فهي المسؤولة عن تحديد توجه ومسار كل مؤسسة إضافة إلى عدّة مهام أخرى يقوم بهم القائد الإستراتيجي الكفاء الذي بدوره يجب أن تتوفّر به جملة من المزايا من أجل القدرة على قيادة المؤسسة نحو إستغلال الفرص المتاحة أمامها وتجنّب المخاطر التي قد تواجهها باتباع أسلوب معيّن يمكنه من تحقيق ذلك.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج

الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

## تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلة في "القيادة الإستراتيجية" و"مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، والإشارة إلى طبيعة العلاقة بينهما في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت.

بحيث سيتمّ التطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي كالتالي:

**1-IV.** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

**2-IV.** الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).

**3-IV.** نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.

**4-IV.** مناقشة وتفسير النتائج.



## IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعدّ مؤسسة البسكرة للإسمنت واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الإسمنت، وعليه باختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية، سنتعرّف على هذه المؤسسة، منتجاتها، سياسة الجودة التي تطبّقها، أهدافها وأهميتها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

## 1. نشأة وتطور المؤسسة

مؤسسة البسكرة الإسمنت هي شركة مساهمة (S.P.A) خاصة، تم إنشاؤها في جانفي (2009)، النشاط الرئيسي للشركة هو إنتاج وتسويق الإسمنت، وهي مكونة من كيان واحد موجود في المقر الرئيسي للشركة، تبلغ مساحة مصنع الأسمنت (100) هكتار، ويقع على بعد (18) كم شمال شرقي ولاية بسكرة وعلى بعد (5) كم جنوب بلدية البرانيس، تستمد موادها الخام الرئيسية من رواسب جبل مهور للحجر الجيري التي تقع على بعد حوالي (2) كم، وعطار للطين الذي يقع على بعد (15) كم، جميع المساهمين فيها هم مشغلون إقتصاديون جزائريون خاصون بحيث تعدّ أول مصنع جزائري خاص لإنتاج الإسمنت دون شراكة أجنبية، إضافة إلى ذلك تعدّ أول مؤسسة جزائرية تنتج الإسمنت الأبيض بطاقة إنتاجية تقدّر بـ (500) ألف طن سنويا، تحصّلت مؤسسة البسكرة للإسمنت على شهادة الإيزو (ISO9001) سنة (2022) كما تحصّلت كذلك على شهادة (CE) وهي علامة تؤكّد أن المؤسسة المصنّعة للمنتج تلي المتطلّبات الأساسية لجميع التوجيهات واللوائح الأوروبية ذات الصلة وهذا ما مكّنها من تصدير منتجاتها نحو دول أفريقية وأوروبية ومن بين الدول التي تتعامل معها (جنوب إفريقيا، إنجلترا، بلجيكا، البرازيل وإسبانيا قبل قطع العلاقات معها من قبل الدولة الجزائرية). (مسؤول الجودة بالمؤسسة، 2023/02/15).

## في ما يلي بعض منتجات مؤسسة البسكرة للإسمنت

- ✓ إسمنت بورتلاندي للخرسانة عالية الأداء.
- ✓ إسمنت رمادي بإضافات موصى بها للخرسانة عالية الأداء مع الإعداد السريع.
- ✓ إسمنت رمادي موجّه لأعمال البناء، التهيئة العمرانية الصناعية والطرق.
- ✓ إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات ذو حرارة إمالة منخفضة.

أما بالنسبة لأقوى منافسي مؤسسة البسكرة للإسمنت فهم:

✓ شركة "Gica": مقرها بولاية الشلف ولها فرعين آخرين في كل من ولايتي أم البواقي وبشار، تقدّر حصّتها السوقية بـ (44%) من السوق الوطنية.

✓ مجّمع "Holcim lafarge - Algerie": يحوز مصنعين إثنين في كل من ولاية معسكر وولاية المسيلة وله شراكة مع "سيلاس" في ولاية يسكرة، تقدّر حصته السوقية بـ (28%) من السوق الوطنية.

✓ شركة "Amouda": مقرها بولاية الأغواط، تقدّر حصّتها السوقية بـ (6%) من السوق الوطنية.

## 2. التركيبة البشرية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

إنّ المورد البشري حسب تخصّصه وتواجده في مختلف المستويات التنظيمية هو الدّعم الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وضمان مكانها في السوق التنافسية وعليه فهذا المورد هو رأس مال مهم يجب على كل مؤسسة المحافظة عليه، وذلك لما لديه من قدرات ومهارات تساعد المؤسسة على النجاح في تبني والتحوّل نحو أي نظام جديد.

وعليه يبلغ عدد الموارد البشرية بمؤسسة البسكرة للإسمنت حسب إحصائيات (2023/02/15) 1153 موظّف

وهم منقسمون في الجدول الموالي كما يلي:

جدول رقم (01): التركيبة البشرية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

التنفيذيون	موظّفوا التحكّم	إطارات	إطارات سامية	المجموع	
845	176	122	10	1153	العدد

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات من قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

### 3. سياسة الجودة لمؤسسة البسكرية للإسمنت

إن مؤسسة البسكرية للإسمنت تضع تحت تصرف عملائها منتج ذو جودة عالية يلبي متطلبات السوق من حيث الكمية والنوعية لذلك قامت باستحداث ما يسمى بسياسة الجودة ونشرها لجميع موظفيها للإلتزام بها وهي موضحة كالاتي (المصدر: وثائق المؤسسة):

- ✓ إرضاء متطلبات العملاء والأطراف المهتمة ذات الصلة.
- ✓ توسيع وتنويع نطاق منتجات المؤسسة بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والعالمي.
- ✓ تطوير المهارات التقنية والإدارية لموظفي المؤسسة مع توفير أنسب الظروف للعمل.
- ✓ ضمان الصحة والسلامة المهنية لموظفيها وكذلك لكل شخص متواجد في المؤسسة.
- ✓ التحسين المستمر للعمليات للوصول إلى أعلى مستويات الأداء التي تضمن ديمومة وازدهار المؤسسة والرقي بالعلامة التجارية وبالنهاية المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والإجتماعية للمنطقة التي تنشط بها.

### 4. أهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت

تحتل المؤسسة محل الدراسة مكانة هامة في السوق الجزائرية مكنتها من الحفاظ على عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد حتى على الصعيد العالمي، كما أنها تعمل لتحقيق عدة أهداف وهي (<https://biskriaciment.com>) تاريخ التصفح: 2023/03/03):

- ✓ جودة المنتجات: تركز المؤسسة على تطوير حلول حقيقية ومبتكرة للصناعات الإنشائية ومشاريع التحضر.
- ✓ احترافية فريق العمل: فريق مدرك لقيمة الجودة والتحسين المستمر، وموجه نحو السوق بالكامل على جميع مستويات الإدارة.
- ✓ التسليم في الوقت المحدد: قدرة الشركة على إدارة عمليات الإنتاج بكفاءة والاستجابة لطلبات العملاء في الوقت المناسب.
- ✓ توفّر المنتجات: بفضل خطوطها الثلاثة المتكاملة التي تبلغ طاقتها الإنتاجية الإجمالية (5) مليون طن سنويًا يمكن للمؤسسة أن تكون أكبر سعة يتم تركيبها في نفس الموقع.

### 5. الأهمية الاقتصادية والإجتماعية لمؤسسة البسكرية للإسمنت

تكتسب المؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية على حدّ سواء، فهي تلعب دورا مهمّا على المستوى الوطني إذ أنّها تلبي جزء كبير من من احتياجات المؤسسات والمواطنين من مادة الإسمنت بأنواعه، إضافة للدور الاقتصادي فهي تقوم بالتقليل من ظاهرة البطالة، وتحسين ورفع من المستوى المعيشي.

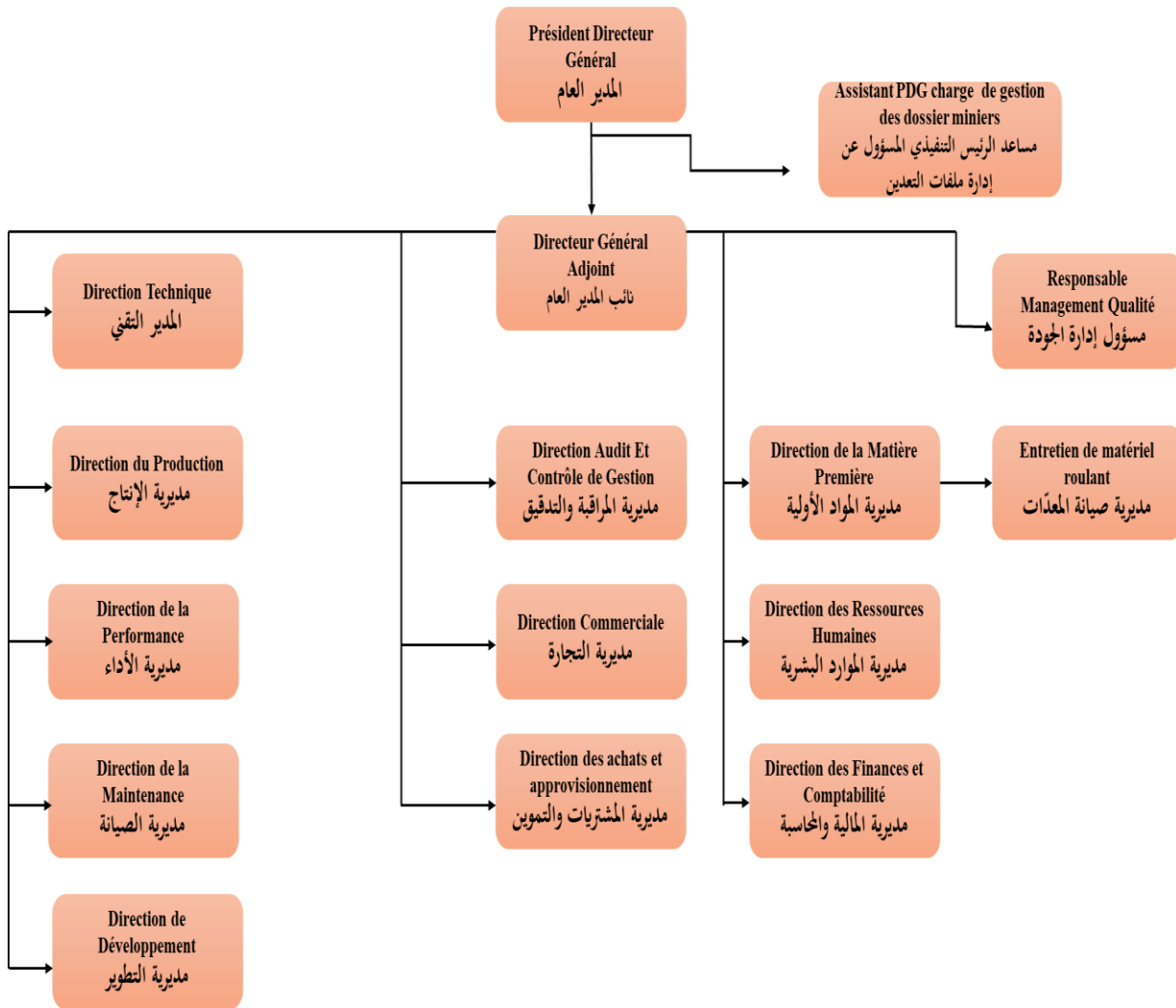
وفيما يلي عرض لتلك الأهمية (غربال، 2022، ص 127):

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من الإسمنت.
- ✓ توزيع المنتجات الوطنية من الإسمنت في السوق العالمية.
- ✓ تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني.
- ✓ تخفيف نسبة استيراد الإسمنت من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- ✓ المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- ✓ تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- ✓ تزويد الدول الافريقية باحتياجاتها من الإسمنت.

### 6. الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت

يوضّح الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والعلاقة بين مختلف الوظائف الموجودة وكيفيات الإتّصال بينها، ومؤسسة البسكرية للإسمنت كغيرها من المؤسسات الكبيرة الحجم التي تسعى إلى ممارسة نشاطها الصنّاعي بشكل منظمّ إلى أبعد حدود وهذا ما يتجسّد في هيكلها التنظيمي الذي ينقسم إلى عدّة مديريات وهي موضّحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من قسم الموارد البشرية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

يوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بحيث ينقسم إلى ( غربال، 2022، ص ص 129-

:131)

✓ **المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه: تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، تمثيل

المؤسسة داخليا وخارجيا، الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المؤسسة.

وللمدير العام نائبين فرعيين تابعين له هما:

أ. **نائب المدير العام:** له علاقة مباشرة مع المدير العام، ينبع عنه في الإشراف على الأمور الخاصة بالمؤسسة

وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، متابعة عمل جميع المديرات ومدى تنفيذهم للخطة الموضوعية، كذلك الحرص

على تطبيق السياسات وإستراتيجية المؤسسة وتطوير العلاقات مع جميع الأطراف الفاعلة.

- ب. مساعد المدير التنفيذي المسؤول عن إدارة ملفات التعدين: هو المسؤول عن تقديم أنواع مختلفة من المساعدة الإدارية وخدمات الدعم للمديرين التنفيذيين.
- ✓ المدير التقني: وهو المسؤول عن طبع المراسلات والوثائق والمستندات الإدارية المختلفة، جمعها وحفظها وترتيبها أيضا تقديم المساعدة والدعم التقني للمسؤولين عن المصالح الإدارية.
- ✓ مسؤول إدارة الجودة: وهو المسؤول على ضمان تطبيق جميع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مع ضمان تجسيد جميع مراحلها من أجل الحصول على شهادة الإيزو التي تمكن المؤسسة من تصدير منتوجها خارج حدودها الجغرافية.
- ✓ مديرة الإنتاج: مهمته إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف الأقسام بالإضافة للمتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدقيق الإنتاج، والتأكد من جودته وتدارك الانحرافات في حينها، التي قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا لتفادي الحصول على منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة، أي أنّ مهمة هذه المديرية تتلخص في تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءاً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في الأكياس.
- ✓ مديرة الأداء: وتكمن مهتها في مراقبة وتقييم أداء الموظفين، معرفة نقاط قوتهم وضعفهم ووضع البرامج التدريبية المناسبة وفقا لذلك.
- ✓ مديرة الصيانة: تعمل على حماية وصيانة مختلف وسائل الإنتاج ومعدات المؤسسة، وتأمين الطاقة الكهربائية...
- ✓ مديرة التطوير: تعمل على ضمان التحسين والتطوير المستمر في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج إذ تكون عملية التحسين مستمرة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.
- ✓ مديرة المراقبة والتدقيق: مهمتها الأساسية تتمثل في تتبع ومراقبة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة وتنسيق مختلف الأعمال داخل المؤسسة لتسهيل تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.
- ✓ مديرة التجارة: تعمل على ضمان عمليات توزيع الإسمت على عملائها، بعد أن تصلها الكميات المنتجة من مديرية الإنتاج، حيث تقوم هذه المديرية باستعمال وتوجيه العملاء كل حسب طلبه، وتقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ونقاط البيع والمستودعات التابعة لها وتنظيمها.
- ✓ مديرية المشتريات والتموين: تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية وتموين مديرية الإنتاج كذلك توفير الآلات ومستلزمات العملية الإنتاجية.

✓ **مديرية المواد الأولية:** تقوم بشراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية، الحفاظ عليها ومراقبة دخولها وخروجها كميًا ونوعيًا عن طريق إعداد التقارير بصفة مستمرة، بالإضافة لضمان التمويل الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس، ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية، وتمت إضافة فرع تابع لهذه المديرية والمتمثل في:

- **مديرية صيانة المعدات:** ومهمتها حماية المعدات المتعلقة بالمواد الأولية من أجل ضمان وصولها سليمة لمديرية الإنتاج وتفادي أي خلل خلال العملية الإنتاجية.

✓ **مديرية الموارد البشرية:** ويتم فيها متابعة كل ما يخص ويتعلق بالموظفين من توظيف، تدريب وتكوين بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، تسجيل الغياب والحضور، تحديد الأجور، متابعة الموظف إلى حين تقاعده.

✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بتسجيل كافة العمليات المالية، إضافة إلى إعداد الميزانية، وإعداد التقارير المالية...

#### IV-2. الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)

##### IV-2-1. مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمّ الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

✓ **المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، حيث تمّ جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26، وذلك بالإعتماد على الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

✓ **المصادر الثانوية:** تمّ الحصول عليها من خلال مراجعة المقالات العلمية والكتب والرسائل الجامعية والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل تغطية الجانب النظري والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات إضافة إلى أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات حول موضوع الدراسة، وقد تمّ استخدام ضوابط التوثيق وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

##### IV-2-2. حدود الدراسة

تحدّد الدراسة بما يلي:

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت دراستنا الحالية على دراسة العلاقة والدور بين القيادة الإستراتيجية ببعديها (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل حدود مؤسسة العسكرية للإسمنت.
- ✓ الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت من رؤساء الأقسام ومدراء المصالح ومسؤولي الوحدات.
- ✓ الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر (2022) إلى شهر فيفري (2023).

#### IV-2-3. مجتمع وعينة الدراسة

##### 1. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت والبالغ عددهم (122) إطار.

##### 2. عينة الدراسة

تم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة لإختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (75) إطار، بحيث تم توزيع الإستبانة عليهم وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (50) إستبانة، بعد فحصها تم استبعاد (4) إستبانات وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وعليه يصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي (46) إستبانة.

#### IV-2-4. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	78.3%
	أنثى	10	21.7%
	المجموع	46	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	8.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	65.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	26.1%



0%	0	من 50 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>	
10.9%	5	تقني سامي	المؤهل العلمي
39.1%	18	ليسانس	
15.2%	7	مهندس	
30.4%	14	ماستر	
4.3%	2	دراسات عليا	
<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>	
21.7%	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
63%	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
10.9%	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
4.3%	2	15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال النتائج الموضّحة في الجدول (02) يتبيّن جلياً أنّ كل من المتغيّرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عيّنة الدّراسة لعبارات الإستبانة والإجابة عنها بموضوعية، إذ تبين أنّ غالبية عيّنة الدّراسة كانوا من الذكور وذلك بنسبة (78.3%)، في حين كانت نسبة الإناث (21.7%).

وبالنسبة لمتغيّر العمر نجد أنّ (8.7%) من أفراد عيّنة الدراسة تقلّ أعمارهم عن (30 سنة)، وأنّ (65.2%) منهم تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقلّ من 40 سنة)، هذه النسب تبدو مرتفعة لأنّ الموظّف الذي ينتمي إلى هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة الكافية لتوليّه مناصب قيادية وإشرافية في المؤسسة، بينما نجد نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من (40 إلى أقلّ من 50 سنة) بلغت (26.1%)، في حين لا يوجد ولا مبحوث من عيّنة الدراسة ضمن الفئة العمرية التي (تفوق 50 سنة)، وما يفسرّ إنعدام هذه الفئة العمرية أنّ الموظّف الذي ينتمي إليها قد اقترب من سنّ التقاعد وقارب خروجه من المؤسسة لترك الفئة الشبابية تولّي زمام القيادة .

أمّا فيما يخصّ متغيّر المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أنّ (39.1%) من أفراد عيّنة الدّراسة هم من حملة شهادة الليسانس في اختصاصاتهم، وأنّ (30.4%) هم من حملة شهادة الماستر في اختصاصتهم، في حين بلغت نسبة المبحوثين حاملي شهادة مهندس (15.2%)، أما نسبة المبحوثين الحاملون لشهادة تقني سامي في اختصاصاتهم فقد بلغت (10.9%)، وفي الأخير جاء المبحوثين الحاملين لشهادة دراسات عليا بأقل نسبة وهي (4.3%)، وعليه يمكننا القول أن غالبية المبحوثين حاملي لشهادات علمية عليا (ليسانس وماستر) التي تؤهّلهم لتولّي مناصب قيادية تمكّنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمت.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أكثر من نصفهم (63%) تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، ونجد أنّ (21.7%) من المبحوثين سنوات خبرتهم (تقل عن 5 سنوات)، في حين نسبة أفراد عيّنة الدّراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (10 إلى أقل من 15 سنة) كانت (10.9%)، أمّا المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 5 سنوات) كانت نسبتهم (4.3%) فقط، إذن كل هذه النتائج توضح أن مؤسسة العسكرية للإسمت تحتفظ بالموظفين الذي لديهم خبرة متوسطة لا بأس بها التي تؤهّلهم لتولّي المناصب القيادية وهذا ما يعكس أنّ أغلبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

#### IV-2-5. أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات المتعلّقة بمتغيّرات الدّراسة، وبعض الدراسات السابقة (عز الدين، 2019)، (لعقون، 2018)، (شاتي، 2017)، (عطاء، 2017)، (ثوابته، 2016)، (بن أحمد، 2015) و(السامري، 2012)، تمّ إعداد الإستبانة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدّراسة، حيث قسّمت إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** ويحتوي على محاور الإستبانة، ويتكوّن من (39) عبارة موزّعة على جزئين رئيسيين، بالنسبة للجزء الأوّل حُصّص لدراسة المتغيّر المستقلّ والمتمثّل في "القيادة الإستراتيجية" ويتضمّن (15) عبارة من أجل معرفة مستوى القيادة الإستراتيجية المتوفر في مؤسسة العسكرية للإسمت موزّعة على بعديها (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية). في حين حُصّص الجزء الثاني لدراسة المتغيّر التابع والمتمثّل في "مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ويتضمّن (24) عبارة من أجل معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة موزّعة على الأبعاد التي تمّ اختيارها ( دعم الإدارة العليا للجودة، مشاركة الموظّفين، التّحسين المستمرّ، التّدريب والتّعليم، التّركيز على العملاء وإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة).

وقد تمّ استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات عبارات محاور الدّراسة وفق لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 197)

#### IV-2-6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على تساؤلات الدّراسة ودراسة العلاقة بين متغيّراتها واختبار الفرضيات، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V26):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع الدّراسة وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدّراسة وترتيب متغيّراتها حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolomogrov- smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتّبع التوزيع الطبيعي أم لا.
3. معامل الثّبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): من أجل قياس ثبات أداة الدّراسة.
4. معامل صدق المحك: من أجل صدق أداة الدّراسة.
5. اختبار ستودنت: وهذا لاختبار معنوية العلاقة بين متغيّرات الدّراسة..
6. تحليل الإنحدار الخطّي البسيط: من أجل اختبار دور المتغيّر القيادي الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### IV-2-7. التوزيع الطبيعي لمتغيّرات الدّراسة

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف "Kolmogorov Smirnov")

اختبار كولجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الإنحدار الخطّي، فهو يختبر الفرضية التي مفادها أنّ "العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة

تخضع بياناته للتوزيع الطبيعي " والفرضية البديلة التي مفادها عكس ذلك أي أنّ "العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تخضع لبياناته للتوزيع الطبيعي". فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المحدد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، بحيث تمّ الإعتماد في هذه الدراسة على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو المستوى المعتمد في غالبية الدراسات.

يوضح الجدول (04) نتائج الإختبار، حيث أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب (sig) أكبر من المستوى المعتمد (0.05) وهذا يدلّ على أنّ البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف- سمروف)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (sig)
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.867	0.440
دعم الإدارة العليا للجودة	1.166	0.132
مشاركة الموظفين	0.846	0.472
التحسين المستمر	0.897	0.397
التدريب والتعليم	1.038	0.232
التركيز على العملاء	1.065	0.206
إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة	1.151	0.141

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

## 2-8. صدق وثبات أداة الدراسة

### أ. صدق أداة الدراسة (Validity)

يقصد بها قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها، وللتحقق من صدق إستبانة هذه الدراسة تمّ الإعتماد على ما يلي:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة وللتأكد من أنّها تخدم أهدافها تمّ عرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث

عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقد أجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة.

وقد اعتُبر أنّ الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكننا القول أنّ الأداة صالحة لقياس ما وُضعت لأجله.

### ب. صدق المحك

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.975) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضاً أنّ جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3. ثبات الأداة (Reliability)

ويُقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كُوزت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تمّ قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(05): نتائج معامل الصدق والثبات

المتغيّر	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
القيادة الإستراتيجية	15	0.905	0.951
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	24	0.922	0.960
الإستبانة ككل	39	0.952	0.975

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال هذا الجدول يتضح أنّ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.952) وهو معامل ثبات مرتفع جدًا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة جدًا أيضا ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة والإعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

### 3-IV. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

#### 1-3-IV. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد تقرّر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدولان (06) و(07) تلك النتائج كما يلي:

#### 1. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

"ما مستوى توفّر القيادة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت؟"

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضّحة الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الإستراتيجية

الرقم	أبعاد القيادة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفّر
أولا	القيادة التحويلية	3.50	0.607	1	متوسط
أ.	الكاريزما	3.73	0.586	1	مرتفع
1	يحظى المدير بالثقة والتقدير والإحترام من قبل الموظفين في المؤسسة.	3.85	0.698	1	مرتفع
2	يتصف المدير بمعايير عالية من السلوك الأخلاقي.	3.83	0.709	2	مرتفع
3	يتمتع القادة والمديرون بمهارات تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.	3.52	0.888	3	متوسط
ب.	التحفيز الفكري	3.47	0.806	2	متوسط

متوسط	2	0.863	3.52	يسعى المدير إلى تغيير قيم ودوافع الموظفين وتحويلها لمصلحة عامة.	4
متوسط	1	0.928	3.63	يبحث المدير عن وجهات النظر المختلفة عندما يقوم بحل المشاكل.	5
متوسط	3	0.976	3.26	يحفز المدير الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء.	6
<b>متوسط</b>	<b>3</b>	<b>0.709</b>	<b>3.31</b>	<b>الإعتبرات الفردية</b>	<b>ت.</b>
متوسط	1	0.900	3.35	يحرص المدير على تلقي جميع الموظفين التدريب اللازم الخاص بأعمالهم.	7
متوسط	2	0.891	3.30	يساعد المدير جميع الموظفين على تطوير نقاط القوة لديهم.	8
متوسط	3	0.891	3.30	تتابع الإدارة مدى التقدم الذي يحرزه الموظفين في تطبيق الأهداف الإستراتيجية.	9
<b>متوسط</b>	<b>2</b>	<b>0.710</b>	<b>3.37</b>	<b>القيادة التبادلية</b>	<b>ثانيا</b>
<b>متوسط</b>	<b>1</b>	<b>0.748</b>	<b>3.60</b>	<b>الإدارة بالإستثناء</b>	<b>أ.</b>
متوسط	2	0.849	3.65	تدخل المدير في العمل يكون إلا عند حدوث مشاكل وأمور سيئة.	10
مرتفع	1	0.756	3.70	تدخل المدير في الجوانب غير الضرورية في العمل يكون إلا عندما يكون مجبرا.	11
متوسط	3	1.027	3.48	تدخل المدير يكون في المشاكل الجدية فقط.	12
<b>متوسط</b>	<b>2</b>	<b>0.947</b>	<b>3.14</b>	<b>المكافآت المشروطة</b>	<b>ب.</b>
متوسط	1	0.935	3.43	يشجع المدير على تبادل المنافع بين الموظفين.	13
متوسط	2	1.122	3.17	يطبق المدير معايير التحفيز من خلال المكافأة مقابل العمل والعقاب لعدم العمل.	14
متوسط	3	1.198	2.83	يستخدم المدير نظام المكافآت الشريطة لتحفيز الموظفين.	15
<b>متوسط</b>	<b>2</b>	<b>0.602</b>	<b>3.45</b>	<b>القيادة الإستراتيجية بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول (06) يتضح أنّ بُعد:

1. القيادة التحويلية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدره (0.607)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة والشئ الملاحظ من متوسطات عبارات هذا البعد أنّها تشكّل قبولا تتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.85)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.698-0.976)، وهذا ما يدلّ أن مؤسسة العسكرية للإسمت لديها قادة يتمتعون

بأخلاق عالية ومهارات متميزة تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تحفيز وتوجيه وتغيير قيم مرؤوسيههم ومشاركتهم للتحسين من أدائهم ومساعدتهم على تطوير نقاط قوتهم من خلال التدريب والتعليم اللازم لذلك. إضافة إلى ذلك، نلاحظ أنّ بُعد القيادة التحويلية يندرج ضمنه ثلاث أبعاد فرعية بحيث جاء البعد الفرعي "الكاريزما" بالترتيب الأوّل من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عيّنة الدّراسة، إذ بلغ المتوسطّ الحسابي للإجابات عن هذا البعد الفرعي (3.73) بانحراف معياري قدره (0.586)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد الفرعي يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والشئى الملاحظ من متوسطات عبارات هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً تراوح بين المتوسطّ والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطّات الحسابية ما بين (3.52 - 3.85)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.698 - 0.888)، وهذا يدلّ على أن قادة مؤسسة البسكرية للإسمنت يحظون بالثقة والتقدير من طرف مرؤوسيههم نتيجة سلوكهم الأخلاقي العالي ومهاراتهم المتميزة التي تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها الإستراتيجية.

أمّا البعد الفرعي المتمثّل في "التحفيز الفكري" فقد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عيّنة الدّراسة، بحيث كان (3.47) هو المتوسط الحسابي لهذا البعد الفرعي، أمّا إنحرافه المعياري فقد قدر (0.806)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد الفرعي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، والشئى الملاحظ من متوسطات عبارات هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطّات الحسابية ما بين (3.26 - 3.63)، أمّا الانحرافات المعيارية فقد كانت ما بين (0.863 - 0.976)، وعليه نستنتج أنّ مؤسسة البسكرية للإسمنت تحظى بقيادة تحويليين يسعون لتغيير قيم مرؤوسيههم وتوجيههم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكفائتهم في العمل مع الأخذ بعين الإعتبار آرائهم لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة عن طريق تنظيم ندوات لتبادل الأفكار والمعارف. في حين جاء البعد الفرعي "الإعتبرات الفردية" بالترتيب الثالث والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عيّنة الدّراسة، بمتوسطّ حسابي (3.31)، وإنحراف معياري (0.709)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد الفرعي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كذلك كانت متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على هذا البعد الفرعي تشكّل قبولاً متوسطاً أيضاً، والشئى الملاحظ من متوسطات عبارات هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطّات الحسابية ما بين (3.30 - 3.35)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.891 - 0.900) وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تسعى لتنمية وتطوير قدرات موظّفيها من خلال دورات تدريبية كل سنة، وأخرى وقت الحاجة إضافة إلى حرصها على متابعة أدائهم وتقييمهم.



2. القيادة التبادلية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري قدره (0.710)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً متوسطاً كذلك، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.83-3.70)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.756-1.198)، وهذا ما يؤكّد أن قادة مؤسسة العسكرية للإسمت لا يتدخلون في العمل نسبياً إلاّ عند حدوث مشاكل كبيرة أو طارئة أما المشاكل الروتينية فتبقى من اختصاص المرؤوسين، كما أنّهم يشجّعون الموظفين على تبادل المنافع فيها بينهم.

كذلك نجد أنّه يندرج ضمن بُعد "القيادة التبادلية" بُعدين فرعيين بحيث جاء البعد الفرعي "الإدارة بالإستثناء" بالترتيب الأوّل من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد الفرعي (3.60) بانحراف معياري قدره (0.748)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد الفرعي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث كانت المتوسطات الحسابية متزاوجة ما بين (3.43-3.70)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.756-1.027)، وهذا ما يبيّن أنّ مؤسسة العسكرية للإسمت تعمل على إتاحة الفرصة نسبياً لمختلف مدرء الأقسام والمستويات لاتخاذ القرارات التي تقع تحت مسؤولياتهم وتدخل القيادة العليا يكون عند حدوث مشاكل جدية فقط. في حين جاء البعد الفرعي "المكافآت المشروطة" بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بحيث قدر المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد الفرعي (3.14)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.947)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد الفرعي يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً متوسطاً كذلك، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.83-3.43)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.935-1.198)، وهذا ما يوضّح أنّ القيادة العليا بمؤسسة العسكرية للإسمت تعتمد نسبياً على تقديم مكافآت من أجل تقدير العمل الجيد للمرؤوسين.

وتأسيساً على ما تقدّم، نستنتج أنّ تصوّرات المبحوثين لمستوى القيادة الإستراتيجية المتوقّر في مؤسسة العسكرية للإسمت جاء متوسط وفقاً للمقياس المعتمد، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة (3.45) بانحراف معياري قدره (0.602)، هذه النتيجة تفسّر الدور المهمّ الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تبني الأسلوب المناسب للقيادة التحويلية والتبادلية بمؤسسة العسكرية للإسمت من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

1. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

"ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت؟"

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوقّر
أولاً	دعم الإدارة العليا للجودة	3.76	0.671	2	مرتفع
1	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.	3.83	0.877	1	مرتفع
2	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.	3.74	0.743	3	مرتفع
3	لدى الإدارة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف استراتيجية تلتزم بتطبيقها.	3.76	0.947	2	مرتفع
4	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.74	0.773	4	مرتفع
ثانياً	مشاركة الموظفين	3.16	0.668	6	متوسط
5	تحرص المؤسسة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	2.91	0.812	4	متوسط
6	تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها في كافة أنشطة الجودة.	3.39	0.714	1	متوسط
7	الاهتمام بمشاركة الموظفين في كل المستويات في تحسين جودة العمليات.	3.24	0.947	2	متوسط
8	وجود ثقافة التشاور مع الموظفين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات.	3.13	0.957	3	متوسط
ثالثاً	التحسين المستمر	3.63	0.571	4	متوسط
9	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة.	3.65	0.766	2	متوسط
10	تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات التحسين.	3.46	0.690	4	متوسط
11	تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات.	3.59	0.884	3	متوسط
12	ساهمت عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة في تطوير المنتج أو عملية ما.	3.83	0.709	1	مرتفع

متوسط	5	0.799	3.40	التدريب والتعليم	رابعا
متوسط	2	0.808	3.54	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها باستمرار على مبادئ الجودة.	13
متوسط	1	0.910	3.57	تحرص المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات الموظفين.	14
متوسط	3	1.026	3.28	تساعد المؤسسة الموظفين على رفع قدراتهم في حل المشاكل.	15
متوسط	4	1.058	3.24	تتأكد المؤسسة من كفاءة أفرادها المتدربين لضمان الوصول إلى مستوى عالي للجودة.	16
مرتفع	1	0.673	3.81	التركيز على العملاء	خامسا
مرتفع	3	0.855	3.74	تدمج المؤسسة متطلبات عملائها ضمن أهدافها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية.	17
مرتفع	4	0.861	3.72	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات العملاء.	18
مرتفع	2	0.859	3.87	تعمل المؤسسة استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا العملاء على منتجاتها.	19
مرتفع	1	0.772	3.93	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.	20
مرتفع	3	0.618	3.70	إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة	سادسا
مرتفع	2	0.736	3.76	تقوم المؤسسة بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.	21
مرتفع	3	0.834	3.72	تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة.	22
مرتفع	1	0.728	3.78	تتعاون المؤسسة في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الأطراف ذات المصلحة.	23
متوسط	4	0.766	3.65	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة الجودة (ISO)	24
متوسط	1	0.503	3.58	مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يُتضح من خلال الجدول (07) أنّ بُعد:

1. **التركيز على العملاء:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أنّ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد بلغ (3.81) بانحراف معياري قدره (0.671)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.72-3.58).

- 3.93)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.772-0.861)، على العموم واستنادا لإجابات عينة الدراسة فإنّ التركيز على العملاء بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، إذ نجد أنّ المؤسسة تقوم باستطلاعات دورية من أجل رصد آراء عملائها حول منتجاتها، إضافة إلى أنّها ترسل موظفين مختصين لمكان العملاء الذين قدموا شكاوى من أجل فهم المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الشكاوى ومحاولة تصحيحها.
2. **دعم الإدارة العليا للجودة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أنّ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.76) بانحراف معياري قدره (0.673)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74-3.83)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.743-0.947)، عموماً فإنّ دعم الإدارة العليا للجودة بمؤسسة العسكرية للإسمنت جيّد وكبير فهي تقوم بنشر كل ما يخص ثقافة الجودة لباقي الموظفين وتقبل جميع المبادرات التي يقومون بها وبناء على ذلك تضع خططها الإستراتيجية التي مكنتها من الحصول على شهادة الإيزو (ISO9001) والتي ستمكّنها من الحفاظ عليها من خلال تلبية جميع متطلبات واحتياجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. **إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، بحيث قدّر المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.70) بانحراف معياري قدره (0.618)، ووفقا للمقياس المعتمد في الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنّ معظمها تشكّل قبولاً مرتفعاً كذلك، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74-3.83)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.743-0.947). بناء على هذه النتائج يمكننا القول أنّ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة لمؤسسة العسكرية للإسمنت جيّدة فهي مبنية بشكل أساسي على التفاوض، الثقة والتعاون المتبادل.
4. **التحسين المستمر:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.63) بانحراف معياري قدره (0.571)، ووفقا للمقياس المعتمد في الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنّها تتراوح بين المتوسط والمرتفع، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-3.83)، بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.690-0.884). تدلّ هذه النتيجة على أنّ مؤسسة العسكرية للإسمنت ترى عملية التحسين جزء مهم من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد أهداف العملية

المطلوبة وتخصيص جزء من الموارد لها مما أدى لتطوير عدّة عمليات إنتاجية ومنتجات جديدة للمؤسسة أبرزها الكيس الحامل للإسمنت كونها أول مؤسسة في الجزائر قامت بإنتاج هذا الكيس نتيجة اهتمامها المقبول بعمليات التحسين المستمرّ.

5. **التدريب والتعليم:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عيّنة الدراسة، إذ نجد أنّ المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن هذا البُعد بلغ (3.40) بانحراف معياري قدره (0.799)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، أيضا نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل قبولا متوسّطا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24-3.57)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.808 – 1.058). على العموم واستنادا لإجابات الباحثين فإن مؤسسة العسكرية للإسمنت تسعى جاهدة لتطوير مهارات وقدرات موظفيها من خلال تصميم دورات تدريبية كل سنة من أجل مساعدتهم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إضافة إلى التأكد من كفاءة التدريب المقدم لهم من أجل ضمان الوصول لمستوى الجودة المطلوب.

6. **مشاركة الموظفين:** جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الباحثين، بحيث قدر المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.16) بانحراف معياري قدره (0.668)، ووفقا للمقياس المعتمد في الدراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنّها تشكّل قبولا متوسّطا هي أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.91-3.39)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.714-0.812). تشير هذه النتائج إلى أنّ مؤسسة العسكرية للإسمنت تحرص على إشراك موظفيها في بعض عمليات اتخاذ القرار من خلال تكوين فرق عمل من مختلف المستويات تعمل على تبادل الآراء والأفكار التي تساعد على التحسين في جودة العمليات وحل مختلف القضايا المتعلقة بها باستخدام أسلوب عظم السمكة لإيشيكاوا فتكون معظم الحلول المقدمّة من طرف الموظفين ذو الخبرة في مجالهم واختصاصاتهم.

وتأسيسا على ما تقدّم، نستنتج أنّ تصورات الباحثين لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (3.45) بانحراف معياري قدره (0.602)، هذه النتيجة تفسّر التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على عملائها بالدرجة الأولى والأطراف ذات المصلحة إضافة إلى الدعم الكبير الذي تقدّمه الإدارة العليا وتشجيعها لجميع عمليات التحسين المستمرّ التي تساعد المؤسسة

على النجاح في الحفاظ على شهادة الإيزو المتحصلة عليها (ISO9001) والحصول على الشهادة الأخرى التي تسعى لها (ISO 5001).

#### IV-3-2. إختبار الفرضيات

##### 1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

$H_0$ : "لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإستراتيجية كمجموعة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت (t) والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول (08): إختبار العلاقة بين القيادة الإستراتيجية كمجموعة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.819	9.462	1.679	*0.000	0.05

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05= $\alpha$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال هذا الجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة (9.462) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على وجود علاقة موجبة وقوية جدًا بين المتغيرين "القيادة الإستراتيجية" و"تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" بمؤسسة العسكرية للإسمنت، حيث بلغت قيمتها (0.819) وذلك بالإعتماد على معامل الارتباط (R)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها.

##### 1-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{01}$ : "لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

من أجل اختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت (t) والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول (09): إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الإرتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.816	9.357	1.679	*0.000	0.05

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يتّضح أنّ قيمة (T) المحسوبة (9.357) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدلّ على وجود علاقة موجبة وقوية جدًّا بين المتغيّرين (القيادة التحويلية) و(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بمؤسسة العسكرية، حيث بلغت قيمتها (0.816) وذلك بالإعتماد على معامل الإرتباط (R)، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ.  $H_{01-1}$ : "لا توجد علاقة معنوية بين الكاريزما وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت (t) والذي من خلاله نُختبر معنوية معامل الإرتباط، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول التّالي.

جدول (10): إختبار العلاقة بين الكاريزما وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الإرتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.723	6.939	1.679	*0.000	0.05

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتّضح من خلال هذا الجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة (6.939) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679) إضافة إلى مستوى الدلالة المحسوب (0.000) الذي بدوره هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدلّ على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيّرين "الكاريزما" و"تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" بمؤسسة العسكرية

للإسمنت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.723$ ) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين الكاريزما وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ب.  $H_{01-2}$ : "لا توجد علاقة معنوية بين التحفيز الفكري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

من أجل اختبار الفرضية أعلاه نستخدم توزيع ستودنت ( $t$ ) والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط كذلك، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول (11): اختبار العلاقة بين التحفيز الفكري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.760	7.746	1.679	*0.000	0.05

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة (T) المحسوبة (7.746) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستنتج وجود علاقة موجبة وقوية بين (التحفيز الفكري) و(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمتها (0.760) اعتماداً على معامل الارتباط (R)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية ونقبل بديلها التي تنص على وجود علاقة معنوية بين التحفيز الفكري وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ت.  $H_{01-3}$ : "لا توجد علاقة معنوية بين الإعتبارات الفردية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

كذلك نستخدم توزيع ستودنت ( $t$ ) من أجل اختبار هذه الفرضية ومعنوية معامل الارتباط والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصّل عليها.

جدول (12): اختبار العلاقة بين الإعتبارات الفردية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.637	5.479	1.679	*0.000	0.05

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26



يتّضح من خلال هذا الجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة (5.479) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679) إضافة إلى مستوى الدلالة المحسوب (0.000) الذي بدوره هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدلّ على وجود علاقة موجبة وقوية نوعاً ما بين "الإعتبرات الفردية" و"تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.637$ )، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين الإعتبرات الفردية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

### 1-1. إختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H_{02}$ : " لا توجد علاقة معنوية بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت (t) والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول (13): إختبار العلاقة بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.688	6.283	1.679	*0.000	0.05

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05=\alpha$ ) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يتّضح أنّ قيمة (T) المحسوبة (6.283) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدلّ على وجود علاقة موجبة وقوية نسبياً بين (القيادة التبادلية) و(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بمؤسسة العسكرية، حيث بلغت قيمتها (0.688) وذلك بالإعتماد على معامل الارتباط (R)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية

أ.  $H_{02-1}$ : " لا توجد علاقة معنوية بين الإدارة بالإستثناء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05)".

كذلك نستخدم توزيع ستودنت (t) من أجل اختبار هذه الفرضية ومعنوية معامل الارتباط والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصّل عليها.

جدول (14): إختبار العلاقة بين الإدارة بالإستثناء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.494	3.766	1.679	*0.000	0.05

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتّضح من خلال هذا الجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة (3.766) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679) إضافة إلى مستوى الدلالة المحسوب (0.000) الذي بدوره هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدلّ على وجود علاقة موجبة ومتوسطة نسبياً بين "الإدارة بالإستثناء" و"تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.494)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تؤكّد وجود علاقة معنوية بين الإدارة بالإستثناء وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ب. H<sub>02-2</sub>: "لا توجد علاقة معنوية بين المكافآت المشروطة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستودنت (t) والذي من خلاله نختبر معنوية معامل الارتباط بين المكافآت المشروطة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول التالي.

جدول (15): إختبار العلاقة بين المكافآت المشروطة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.642	5.562	1.679	*0.000	0.05

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يتّضح أنّ قيمة (T) المحسوبة (5.562) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.679)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدلّ على وجود علاقة موجبة وقوية نسبياً بين (المكافآت المشروطة) و(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بالمؤسسة محل الدراسة،

حيث بلغت قيمتها (0.642) وذلك بالإعتماد على معامل الارتباط (R)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية ونقبل بديلها التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المكافآت المشروطة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : " لا يوجد دور معنوي للقيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)." .

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط، حيث كانت النتائج موضّحة في الجدول التالي.

جدول (16): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور القيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.671	89.539	/	0.254	1.221	المعامل الثابت
			0.819	0.072	0.685	القيادة الإستراتيجية

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة (F) المحسوبة (89.539) بمستوى معنوية محسوب (0.000\*) وهو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدلّ على وجود دور معنوي للقيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت ونجد أيضا أنّ قيمة معامل التحديد بلغت (0.671) وهي تشير إلى أن (67.1%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة راجع إلى القيادة الإستراتيجية.

فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي درجة التأثير (B<sub>1</sub>) بقيمة (0.685) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.685)، وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل بديلها التي تنصّ على وجود دور معنوي للقيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (شاتي، 2017).

2-1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{01}$ : " لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط، وكانت النتائج موضحة كما يلي.

جدول (17): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور القيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.666	87.549	/	0.257	1.217	المعامل الثابت
			0.816	0.072	0.676	القيادة التحويلية

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة (F) المحسوبة (87.549) بمستوى معنوية محسوب (0.000\*) الذي هو أقل من المستوى المعتمد وعليه نستدلّ على وجود دور معنوي للقيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة أيضا لدينا قيمة معامل التحديد (0.666) وهي تشير إلى أنّ (66.6%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة سببه القيادة التحويلية.

كذلك من خلال نتائج التحليل الموضحة أعلاه نجد درجة التأثير (B<sub>1</sub>) والتي بلغت قيمتها (0.676) وهذا ما يدلّ على الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية يؤدّي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.676)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للقيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأسلوب التحويلي للقيادة بمؤسسة العسكرية للإسمنت يساهم في تغيير دوافع الموظّفين نحو العمل لتحقيق هدف مشترك والإرتقاء لمستوى أداء أفضل يمكن المؤسسة من الوصول لأعلى مستوى من الجودة المطلوب.

يندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية الفرضيات التالية

أ.  $H_{01-1}$ : "لا يوجد دور معنوي للكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05)".

نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط من أجل الإجابة على هذه الفرضية، والجدول التالي يوضّح لنا نتائج التحليل.

جدول (18): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور الكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.523	48.149	/	0.338	1.270	المعامل الثابت
			0.723	0.089	0.621	الكاريزما

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتّضح من هذا الجدول أنّ قيمة (F) المحسوبة (48.149) بمستوى معنوية محسوب (0.000\*) هي أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدلّ على وجود دور معنوي للكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة، كذلك قد بلغت قيمة معامل التحديد (0.523) وهي تشير إلى أنّ (52.3%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة راجع إلى الكاريزما، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B<sub>1</sub>) (0.621) ممّا يدلّ على أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالكاريزما يؤدّي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.621)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الكاريزما والمهارات التي يملكها قادة مؤسسة العسكرية للإسمت تساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى تحسين نتائج المؤسسة.

ب.  $H_{01-2}$ : "لا يوجد دور معنوي للتّحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى دلالة (0.05)".

من أجل الإجابة على هذه الفرضية، كذلك نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط ونتأججه يوضّحها الجدول الموالي.

جدول (19): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور التحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى (الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.577	59.993	/	0.218	1.939	المعامل الثابت
			0.760	0.061	0.474	التحفيز الفكري

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة (F) المحسوبة (59.993) بمستوى معنوية محسوب (0.000\*) وهي أقل من المستوى المعتمدّ وعليه نستدلّ على وجود دور معنوي للتحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.577) وهي تشير إلى أنّ (57.7%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة سببه التحفيز الفكري.

فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للإنحدار الخطّي البسيط أنّ قيمة درجة التأثير (B<sub>1</sub>) بلغت (0.474) وهذا ما يدلّ على أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتحفيز الفكري يؤدي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.474)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للتحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ المؤسسة لما توفر التحفيز الفكري اللازم لموظفيها وإشراكهم في حل المشكلات من شأنه أن يساهم في رفع مستوى أدائهم وتحقيق التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ت. H01-3: "لا يوجد دور معنوي للإعتبارات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط، حيث كانت النتائج موضّحة في الجدول الموالي.

جدول (20): نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور الاعتبارات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى (الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.406	30.016	/	0.280	2.086	المعامل الثابت
			0.637	0.082	0.452	الإعتبارات الفردية

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال النتائج الموضّحة في الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة (F) المحسوبة (30.016) بمستوى معنوية محسوب (\*0.000) وهي أقل من المستوى المعتمدّ وعليه نستدلّ على وجود دور معنوي للإعتبارات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة، أيضا بلغت قيمة معامل التحديد (0.406) وهي تشير إلى أنّ (40.6%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة سببه الاعتبارات الفردية، أيضا بلغت قيمة درجة التأثير (0.452) وهذا ما يدلّ على أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإعتبارات الفردية يؤدّي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.452)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للإعتبارات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ المؤسسة لما توفر التدريب اللازم على مفاهيم ومتطلّبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير نقاط قوة موظفيها من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

## 2-2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>02</sub>: " لا يوجد دور معنوي للقيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرة للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط، وكانت النتائج موضّحة كما يلي.

جدول (21): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور القيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة

مستوى (الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.473	39.482	/	0.267	1.941	المعامل الثابت
			0.688	0.078	0.487	القيادة التبادلية

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتّضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (39.482) بمستوى معنوية محسوب (0.000\*) الذي هو أقلّ من المستوى المعتمد وبهذا نستدلّ على وجود دور معنوي للقيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محلّ الدّراسة أيضا لدينا قيمة معامل التحديد (0.473) وهي تشير إلى أنّ (47.3%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محلّ الدّراسة سببه القيادة التبادلية.

فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل أنّ قيمة درجة التأثير (B<sub>1</sub>) بلغت (0.487) وهذا ما يدلّ على الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة التبادلية يؤدّي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.487)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للقيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت.

وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأنّ الأسلوب التبادلي بالمؤسسة محلّ الدّراسة يساعد الموظّفين على تبادل المنافع فيما بينهم والرفع من قدرتهم على معالجة المشاكل التي قد تواجههم أثناء عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو بعدها المتعلقة بشكاوى العملاء.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية

أ. H<sub>02-1</sub>: " لا يوجد دور معنوي للإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية عند مستوى الدّلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط، وكانت النتائج موضّحة كما يلي.



جدول (22): نتائج اختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور الإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى (الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.244	14.186	/	2.387	المعامل الثابت
			0.494	0.332	الإدارة بالإستثناء

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (14.186) بمستوى معنوية محسوب (0.000\*) وهو أقل من المستوى المعتمد وبهذا نستدلّ على وجود دور معنوي للإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى قيمة معامل التحديد (0.244) وهي تشير إلى أنّ (24.4%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة راجع للإدارة بالإستثناء.

فضلا عن ذلك أظهرت نتائج التحليل أنّ قيمة درجة التأثير (B<sub>1</sub>) بلغت (0.332) وهذا ما يدلّ على الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإدارة بالإستثناء يؤدّي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.332)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت.

يمكننا ترجمة هذه النتيجة على أنّه فصح المجال أمام الموظّفين لحل المشاكل الروتينية التي تواجههم أثناء العمل يعمل على الزيادة من شعورهم بالإنتماء للمؤسسة وعليه تحقيق أعلى مستوى من الجودة في كافة الأنشطة والعمليات.

ب. H<sub>02-2</sub>: "لا يوجد دور معنوي للمكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى دلالة (0.05)".

من أجل الإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الإنحدار الخطّي البسيط ونتأججه يوضّحها الجدول الموالي.

جدول (23): نتائج إختبار تحليل الإنحدار الخطّي البسيط لتحديد دور المكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة

مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
*0.000	0.413	30.932	/	0.202	2.512	المعامل الثابت
			0.642	0.061	0.342	المكافآت المشروطة

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال نتائج التحليل الموضّحة في الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة (F) المحسوبة (30.932) بمستوى معنوية محسوب (\*0.000) وهي أقل من المستوى المعتمدّ وعليه نستدلّ على وجود دور معنوي للمكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة، أيضا بلغت قيمة معامل التحديد (0.413) وهي تشير إلى أنّ (41.3%) من التغيّرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة يعود للمكافآت المشروطة، كذلك كانت قيمة درجة التأثير (B<sub>1</sub>) بقيمة (0.342) وهذا ما يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمكافآت المشروطة يؤدّي إلى الزيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.342)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنصّ على وجود دور معنوي للمكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدّراسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن لما توفر المؤسسة محل الدّراسة المكافآت مقابل العمل والعقاب لعدم العمل، فمن شأنه أن يحفّز الموظّفين على العمل الصحيح من أوّل مرّة وبالتالي توفير منتجات ذات جودة عالية بنسبة عيوب منخفضة.

## V-4. مناقشة وتفسير النتائج

## IV-4-1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير القيادة الإستراتيجية

أوضحت النتائج أنّ اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير القيادة الإستراتيجية كان ضمن المجال المتوسط وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.45) بانحراف معياري قدر بـ (0.602)، هذه النتيجة تفسّر الدور المهم الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تبني الأسلوب المناسب للقيادة التحويلية والتبادلية بمؤسسة العسكرية للإسمت من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وقد شكّلت أبعاد القيادة الإستراتيجية كذلك قبولاً متوسطاً، حيث جاء اهتمام قادة المؤسسة محل الدراسة بالقيادة التحويلية متوسطاً وهذا ما يدل أنّ المؤسسة لديها قادة يتمتعون بأخلاق عالية ومهارات متميّزة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحفيز وتوجيه وتغيير قيم مرؤوسيههم ومشاركتهم للتحسين من أدائهم ومساعدتهم على تطوير نقاط قوتهم من خلال التدريب والتعليم اللازم لذلك.

إضافة لذلك كانت الأبعاد الفرعية لهذا البعد تشير لنسبة قبول مرتفعة ومتوسطة، بحيث شكّل بُعد الكاريزما قبولاً مرتفعاً وهذا يدلّ على أنّ قادة مؤسسة العسكرية للإسمت يحظون بالثقة والتقدير من طرف مرؤوسيههم ووضعهم كنماذج يحتذى بها نتيجة سلوكهم وممارستهم الأخلاقية ومهاراتهم المتميّزة التي تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها الإستراتيجية، أما بالنسبة لبعد التحفيز الفكري فقد شكّل نسبة قبول متوسطة وعليه نستنتج أنّ المؤسسة محل الدراسة تحظى بقيادة تحويليين يسعون لتغيير قيم مرؤوسيههم وتوجيههم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكفاءتهم في العمل مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة عن طريق تنظيم ندوات لتبادل الأفكار والمعارف وكيفيات إستخدام مختلف الأساليب التقنية والفنية الخاصة بعمليات الجودة، في حين جاء بُعد الإعتبارات الفردية بنسبة قبول متوسطة هي الأخرى وهذا ما يشير إلى أنّ مؤسسة العسكرية للإسمت تسعى لتنمية وتطوير قدرات موظفيها ومهاراتهم سواء في العمليات الإدارية أو الإنتاجية وذلك من خلال دورات تدريبية كل سنة وأخرى وقت الحاجة إضافة إلى حرصها على متابعة أدائهم وتقييمهم.

جاء اهتمام قادة المؤسسة محل الدراسة بالقيادة التبادلية متوسطاً، وهذا ما يؤكّد أنّ قادة المؤسسة لا يتدخلون في العمل نسبياً إلاّ عند حدوث مشاكل كبيرة أو طارئة أما المشاكل الروتينية فتبقى من اختصاص المرؤوسين، كما أنّهم يشجّعون الموظفين على تبادل المنافع فيما بينهم.

أما بالنسبة للأبعاد الفرعية التي تضمنتها بُعد القيادة التبادلية فقد شكّل بُعد الإدارة بالإستثناء قبولاً متوسطاً وهذا ما يبيّن أنّ مؤسسة العسكرية للإسمنت تعمل على إتاحة الفرصة نسبياً لمختلف مدرء الأقسام والمستويات لآخذ القرارات التي تقع تحت مسؤولياتهم وتدخل القيادة العليا يكون عند حدوث مشاكل جدية وطارئة فقط، في حين شكّل بُعد المكافآت المشروطة قبولاً متوسطاً هو الآخر وهذا ما يوضّح أنّ القيادة العليا بالمؤسسة محل الدراسة تعتمد نسبياً على تقديم مكافآت من أجل تقدير العمل الجيد للمرؤوسين.

#### ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة

جاءت أبحاث المبحوثين حول متغيّر مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، وهذا بدلالة المتوسط الحسابي لإجاباتهم بحيث بلغ (3.45) وانحراف معياري قدره (0.602)، هذه النتيجة تفسّر التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على عملائها بالدرجة الأولى والأطراف ذات المصلحة إضافة إلى الدعم الكبير الذي تقدّمه الإدارة العليا وتشجيعها لجميع عمليات التحسين المستمر التي تساعد المؤسسة على النجاح في الحفاظ على شهادة الإيزو المتحصّلة عليها (ISO9001) والحصول على الشهادة الأخرى التي تسعى لها (ISO 5001).

فبالنسبة لاهتمام قادة العسكرية للإسمنت ببُعد التركيز على العملاء جاء مرتفعاً، هذا ما يدلّ أنّ المؤسسة تقوم باستمرار بالتحسينات اللازمة على جودة منتجاتها استجابة لمتطلبات العملاء، كذلك تقوم باستطلاعات دورية من أجل رصد آراء عملائها حول منتجاتها، إضافة إلى أنّها ترسل موظفين مختصين لمكان العملاء الذين قدموا شكاوى من أجل فهم المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الشكاوى ومحاولة تصحيحها وحلّها.

في حين مستوى دعم الإدارة العليا للجودة فقد جاء مرتفعاً، ممّا يدلّ على أنّ القيادة العليا للمؤسسة تقوم بنشر كل ما يخص ثقافة الجودة لباقي الموظفين وتقبل جميع المبادرات التي يقومون بها وبناء على ذلك تضع خططها الإستراتيجية التي مكنتها من الحصول على شهادة الإيزو (ISO 9001) والتي ستمكّنها من الحفاظ عليها من خلال تلبية جميع متطلبات واحتياجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما وجاء اهتمام قادة المؤسسة محل الدراسة ببُعد إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة مرتفعاً، وهذا ما يؤكّد أنّ المؤسسة تُدير علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة بشكل جيّد فهي مبنية بشكل أساسي على التفاوض، الثقة والتعاون المتبادل وتبادل الآراء فيما بينهم والأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر كل طرف من أجل بناء علاقات متوازنة ومتساوية بينهم.

أما بالنسبة لمستوى الاهتمام ببعده التحسين المستمر فقد جاء متوسطاً، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة ترى عملية التحسين جزء مهم من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد أهداف العملية المطلوبة وتخصيص جزء من الموارد لها مما أدى لتطوير عدّة عمليات إنتاجية ومنتجات جديدة للمؤسسة أبرزها الكيس الحامل للإسمنت كونها أول مؤسسة في الجزائر قامت بإنتاج هذا الكيس نتيجة اهتمامها المقبول بعمليات التحسين المستمر. في حين جاء الاهتمام ببعده التدريب والتعليم متوسطاً هو الآخر، وهذا ما يبيّن لنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لتطوير مهارات وقدرات موظفيها من خلال تصميم دورات تدريبية كل سنة ودورات تدريبية أخرى وقت الحاجة من أجل مساعدتهم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إضافة إلى التأكد من كفاءة التدريب المقدم لهم من أجل ضمان الوصول لمستوى الجودة المطلوب.

وأخيراً جاء اهتمام قادة العسكرية للإسمنت ببعده مشاركة الموظفين متوسطاً كذلك، هذا ما يشير إلى أن المؤسسة تحرص على إشراك موظفيها في بعض عمليات اتخاذ القرار من خلال تكوين فرق عمل من مختلف المستويات تعمل على تبادل الآراء والأفكار التي تساعد على التحسين في جودة العمليات وحل مختلف القضايا المتعلقة بهذه الأخيرة باستخدام أسلوب عظم السمكة لإيشيكاوا فتكون معظم الحلول المقدمة من طرف الموظفين ذو الخبرة في مجالهم واختصاصاتهم.

#### IV-4-2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

إن هدفنا الرئيسي من خلال هذه الدراسة هو معرفة الدور التي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأيُّ الأسلوب أكثر فعالية "التحويلي أم التبادلي"، حيث أكد لنا مبحوثي الدراسة على وجود دور للقيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمنت، وتعود هذه النتيجة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تملك قيادة عليا فاعلة تسعى باستمرار لوضع خطط إستراتيجية واضحة وتطوير ممارسات جديدة سواء على المستوى التنظيمي أو الإستراتيجي بغرض تبني أنظمة جديدة كنظام إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد عليها المؤسسة للحفاظ على مكانتها التنافسية المحلية والعالمية من خلال العمل على تطبيق جميع المعايير المطلوبة للوصول لأعلى مستوى من الجودة.

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية تمّ التوصل إلى عدّة نتائج والتي يمكن تفسيرها كالآتي:

✓ وجود دوري معنوي للقيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأسلوب التحويلي للقيادة بمؤسسة العسكرية للإسمنت يساهم في تغيير دوافع الموظفين

نحو العمل لتحقيق هدف مشترك والإرتقاء لمستوى أداء أفضل يمكن المؤسسة من الوصول لأعلى مستوى من الجودة المطلوب.

✓ وجود دور معنوي للكاريزما في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الممارسات الأخلاقية والمهارات التي يملكها قادة مؤسسة العسكرية للإسمت تساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كون أن الموظفين يعتبرونهم كنموذج يحتذى به وهذا ما يؤدي إلى الولاء للمؤسسة وبالتالي تحسين نتائجها.

✓ وجود دور معنوي للتحفيز الفكري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة لما توفر التحفيز الفكري اللازم لموظفيها وإشراكهم في حل المشكلات والأخذ بأرائهم خاصة الموظفين في العمليات الإنتاجية كون الموظف على علم ومعرفة بالآلة التي يتعامل بها أكثر من غيره وهذا من شأنه أن يساهم في رفع مستوى أدائهم وتحقيق التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

✓ وجود دور معنوي للإعتبرات الفردية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة لما توفر التدريب اللازم على مفاهيم ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير نقاط قوة موظفيها من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومؤسسة العسكرية للإسمت تعمل على تصميم برنامج تدريبي كل سنة يشمل جميع موظفي المؤسسة وذلك بعد عملية تقييمهم التي تكون لكل موظف على حدى من أجل معرفة نقاط قوتهم لصلقلها ونقاط ضعفهم لمعالجتها إضافة إلى تخصيص برامج تدريبية أخرى وقت الحاجة إليها كتنبي نظام جديد أو اقتناص فرصة معينة من أجل الإستعداد الدائم والقدرة على الإستفادة من قدرات موظفيها.

✓ وجود دور معنوي للقيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن الأسلوب التبادلي بالمؤسسة محل الدراسة يساعد الموظفين على تبادل المنافع فيما بينهم والرفع من قدرتهم على معالجة المشاكل التي قد تواجههم أثناء عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو بعدها المتعلقة بشكاوى العملاء.

✓ وجود دور معنوي للإدارة بالإستثناء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، يمكننا ترجمة هذه النتيجة على أنه فسح المجال أمام الموظفين لحل المشاكل الروتينية التي تواجههم أثناء العمل يعمل على الزيادة من شعورهم بالإنتماء للمؤسسة وعليه تحقيق أعلى مستوى من الجودة في كافة الأنشطة والعمليات.

✓ وجود دور معنوي للمكافآت المشروطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن لما توفر المؤسسة محل الدراسة المكافآت مقابل العمل والعقاب لعدم العمل، فمن شأنه

أن يحفز الموظف على العمل الصحيح من أول مرة وبالتالي توفير منتجات ذات جودة عالية بنسبة عيوب منخفضة.

من خلال مقارنة جميع النتائج المتحصّل عليها أعلاه يتّضح لنا أنّ القيادة التحويلية لها دور أكبر من القيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة البسكرية للإسمنت، وأنّ الكاريزما هو صاحب الدور الأكبر من التحفيز الفكري والإعتبارات الفردية في زيادة فعالية دور الأسلوب التحويلي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا بالإعتماد على معامل الإنحدار لها، بينما نجد المكافآت المشروطة هي الأكبر من الإدارة بالإستثناء في زيادة فعالية دور الأسلوب التبادلي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة

تطرّفنا في هذا الفصل إلى دراسة دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت، بحيث تعرّفنا أولاً على نشأة المؤسسة، فروعها وأقسامها المختلفة، كما قمنا بتحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها نتيجة توزيع الإستبانة التي تحتوي على محورين رئيسين هما "القيادة الإستراتيجية" و "مبادئ إدارة الجودة الشاملة" على إطارات المؤسسة محلّ الدّراسة، بعد استرجاعها تمّ تفرّيع وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة وأخيراً تمّ اختبار الفرضيات وتفسيرها والتي من خلالها توصلنا لعدّة نتائج، من بينها نذكر:

- ✓ تصوّرات المبحوثين حول مستوى توقّر القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة محلّ الدّراسة جاءت متوسّطة وفقاً للمقياس المعتمد، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة (3.45) بانحراف معياري قدره (0.602).
- ✓ تصوّرات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محلّ الدّراسة جاءت متوسّطة وفقاً للمقياس المعتمد، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (3.45) بانحراف معياري قدره (0.602).
- ✓ وجود دور معنوي للقيادة الإستراتيجية كمجموعة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدّلالة (0.05)، إذ أنّ هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية جدّاً بين هذين المتغيّرين بلغت قيمتها (0.819)، فيما فسّر متغيّر القيادة الإستراتيجية (67.1%) من التغيّرات الحاصلة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محلّ الدّراسة.
- ✓ وجود دور معنوي عند مستوى الدّلالة (0.05) لكل من القيادة التحويلية بأبعادها الفرعية المختلفة (الكاريزما، التحفيز الفكري، الإعتبارات الفردية) والقيادة التبادلية ببعديها الفرعيين (الإدارة بالإستثناء والمكافآت المشروطة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محلّ الدّراسة.



خاتمة

إنّ تغيير الثقافة السائدة في أيّ مؤسسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل وليس أمراً يحدث بين عشية وضحاها، إنما يحتاج إلى مسيرة بدايتها التزام القيادة الإستراتيجية بها قبل الموظّفين واقتناعهم بمدى أهميتها ومن ثمّ محاولة إيصالها لباقي المستويات الإدارية الأخرى، مع ضرورة توفير المتطلّبات الأساسية لنجاح تطبيقها ووضع البرامج التدريبية المساعدة على ذلك، مع الأخذ بعين الإعتبار جميع الفرص وعوامل النجاح التي يمكن أن تستفيد منها والمعوقات التي قد تعترض طريقها، ونتيجة الدّور الكبير والفّعال للقيادة العليا داخل المؤسسات لتغيير النظام السائد نحو الجودة الشاملة حاولنا في هذه الدّراسة التطرّق لموضوع "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية"، حيث تمّ الإستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدّراسة من أجل الإنطلاق بجملة من التساؤلات والفرضيات التي تمّ السّعي لاختبارها من خلال الدّراسة الميدانية التي تمّت بمؤسسة العسكرية للإسمنت بتوزيع الإستبانة على إطارت وقادة المؤسسة.

وفيما يلي إشارة إلى أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل هذا الموضوع وهي مقسّمة إلى جزئين، نظرية وتطبيقية، إضافة إلى جملة من الإقتراحات وآفاق الدّراسة:

### 1. النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات والدّراسات السابقة المتعلّقة بمتغيري الدّراسة، إضافة إلى الزاد المعرفي المتراكم من قبل تمّ التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

- ✓ التغيير نحو ثقافة الجودة الشاملة أحد العمليات الضرورية لأي مؤسسة من أجل الوصول لأهدافها الإستراتيجية.
- ✓ تتميّز مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ دون الآخر.
- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة، فلا يمكن التوقّف بمجرد الحصول على شهادة الإيزو، إنما يكون بداية العمل الحقيقي للمؤسسة في إطار الجودة الشاملة.
- ✓ ضرورة كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة الشاملة من قبل القيادة العليا ونشرها في جميع أجزاء المؤسسة.
- ✓ لا يمكن تبني وتطبيق أي نظام جديد داخل المؤسسة دون إقتناع ودعم القيادة الإستراتيجية له.
- ✓ حسن اختيار مسؤول إدارة الجودة والفريق الذي سيتولى قيادة برنامج الجودة الشاملة ويكون ذلك على أساس الكفاءة وقدرة التطبيق.

- ✓ إن معرفة الأسلوب القيادي المناسب للتغيرات البيئية والمحيطة للمؤسسة يلعب دورا كبيرا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ من أجل ضمان نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لابد للقيادة الإستراتيجية من تحويل جهود الموظفين نحو تحقيق هدف مشترك، بناء علاقات تبادل معهم وفتح المجال للإبداع والإبتكار.

## 2. النتائج التطبيقية:

- من خلال تحليل البيانات المتحصّل عليها من إطارات وقادة مؤسسة العسكرية للإسمت توصلت الدراسة إلى:
- ✓ تصوّرات المبحوثين حول مستوى توفر القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسّطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ تصوّرات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة جاء كذلك متوسّطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.819$ ) إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة الإستراتيجية ببعديها "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية" وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت.
- ✓ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.816$ ) إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.688$ ) إلى وجود علاقة قوية وموجبة كذلك بين القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود دور معنوي للقيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ وجود دور معنوي للقيادة التحويلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ وجود دور معنوي للقيادة التبادلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ أنّ علاقة الارتباط بين أسلوب القيادة التحويلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي أقوى من الارتباط بين أسلوب القيادة التبادلية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت، وأنّ أسلوب القيادة التحويلية هو الأكثر قدرة وفعالية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

## 3. الإقتراحات:

وفقاً للنتائج التي تمّ التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ومن دراسة واقع كلا المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، تم الخروج بالإقتراحات التالية:

- ✓ على المؤسسة أن تكثف عمليات التحسين المستمر، وتضع كل جهودها فيه كونه أحد أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الاهتمام والتركيز على وضع البرامج التدريبية والتعليمية للموظفين وتحفيزهم من أجل الرفع من مستوى أدائهم.
- ✓ التحوّل نحو إدارة قائمة على المشاركة وفتح مجال الإقتراحات وآراء الموظفين والاهتمام بها وأخذها بعين الإعتبار في عملية إتخاذ القرار.
- ✓ الاهتمام بأسلوب القيادة التحويلية كونها الأسلوب الأفضل والأكثر قدرة وفعالية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ على المؤسسة أن تعمل وتركّز على نظام المكافآت بنوعيتها "المادية والمعنوية" مع التركيز على المادية منها من أجل تحفيز الموظفين على تبني فلسفة الجودة والعمل على تطبيقها بفعالية أكثر.

## 4. آفاق الدراسة:

في ضوء أهداف دراستنا الحالية والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن إقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- ✓ القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز التنظيمي.
- ✓ ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- ✓ القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الإستراتيجيات التفاوضية.
- ✓ أثر القيادة الإستراتيجية في التعلّم الإستراتيجي.
- ✓ دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة المواهب.

# قائمة المراجع

## أ. المقالات

1. بوكه، خالد محمد. (ديسمبر 2020). "مدى فعالية استخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص". *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المملكة المتحدة: كلية إدارة الأعمال، جامعة دور هام، مج02، ع14، ص ص. 41-51.*
2. توتو، فيصل محمد عبد الباري (2022). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السودانية". *مجلة الرستمية، السودان: قسم علم الاجتماع، جامعة النيلين، مج03، ع01، ص ص. 27-49.*
3. حسين، أمجد عبد الله، والنبني، حازم. (ديسمبر 2022). "دور القيادة الإستراتيجية في الحدّ من الإنجراف الإستراتيجي (دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة، كركوك، صلاح الدين، الأنبار، الموصل)". *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مج18، ع60، ص ص. 791-805.*
4. رحمون، رزيقة، منصور، منصور عبد القادر، وقشوط، إلياس. (جوان 2019). "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية (دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة)". *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، خنشلة، الجزائر: جامعة عباس لغرور، مج03، ع01، ص ص. 147-165.*
5. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (أفريل 2018). "القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلّم التنظيمي (دراسة ميدانية بجامعة أم القرى)". *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، مج42، ع2، ص ص. 189-238.*
6. ساجت، خالد حنتوش، ومطروود، أحمد جاسم. (2017). "إدارة الجودة الشاملة بين الواقع والمعوقات دراسة تحليلية". *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، الحلة، العراق: كلية الآداب، جامعة بابل، مج25، ع06، ص ص. 2898-2923.*
7. سلمان، فاضل حمد. (2016). "ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية (بحث ميداني في وزارة النفط-شركة المشاريع النفطية)". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، مج22، ع87، ص ص. 191-212.*
8. صالح، حميد علي. (ديسمبر 2021). "دور حلقات الجودة في تشخيص العيوب وأثرها على جودة المنتج (دراسة حالة على مصنع إنتاج سيارات الصالون)". *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، مج17، ع56، ص ص. 258-281.*

9. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (مارس 2019). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة". *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج39، ع01، ص 145-164.
10. عبد المعطي، ريهام محمد، ومصطفى، عبد الرحمن إبراهيم. (2016). "دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط". *مجلة إدارة الجودة الشاملة*، السودان: عمادة الجودة والتطوير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج17، ع02، ص 36-48.
11. علي، أكرك محمد أحمد الحاج. (جوان، 2015). "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)". *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، الوادي، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر، مج03، ع02، ص 07-16.
12. قريشي، محمد، شناي، عبد الكريم، ومغزي لعرافي، راضية. (2022). "أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة)". *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، الوادي، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر، مج07، ع01، ص 565-592.
13. محمد، أحمد علي. (2016). "القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهرين". *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العراق: جامعة بغداد، ع51، ص 342-378.
14. محمد، كريم فريجة. (2018). "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)". *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955، مج12، ع1، ص 103-128.
15. المعاضيدي، معن وعد الله، والطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)". *مجلة تنمية الرافدين*، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج33، ع105، ص 111-140.
16. موفق، سهام. (ديسمبر 2013). "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج07، ع02، ص 193-315.
17. يزيد، قادة، وطلحة، عبد القادر. (2021). "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة العسكرية للإسمت بسعيدة". *مجلة أفاق للبحوث والدراسات*، إيليزي، الجزائر: المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، مج4، ع1، ص 43-63.

18. بلية، لحبيب. (2019). إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق). القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
19. بوكميش، لعلی. (2011). إدارة الجودة الشاملة (أيزو 9000). ط1. عمان، الأردن: دار راية للنشر والتوزيع.
20. خيرى، أسامة. (2014). القيادة الإستراتيجية. ط1. عمان، الأردن: دار راية للنشر والتوزيع.
21. جبلاق، علي. (2021). إدارة الجودة. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
22. دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة الجودة الشاملة. ط1. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
23. راضي، بهجت، والعربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات). القاهرة، مصر: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
24. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة (فكر وفلسفة... قبل أن يكون التطبيق). ط1. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
25. الطائي، يوسف حجيم، العجيلي، محمد عاصي، الحكيم، ليث علي، والفضل، مؤيد. (2008). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. غزة، فلسطين: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
26. عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. ط1. عمان، الأردن: دار وائل.
27. عثمان، مزمل علي محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة. ط1. السعودية: مكتبة النصر ناشرون.
28. عطية، محسن علي. (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. ط1. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
29. عوض، هيثم طلعت عيسى. (2022). إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والأسس والمعايير). ط1. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية.
30. لزنم، مبارك علوي محمد. (2020). إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية. ط1. حضر موت، اليمن: مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.
31. المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي. ط3. صنعاء، اليمن: دار الكتب.
32. مسلم، عبد الله حسن. (2015). إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو). ط1. عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.



33. أبو حجر، طارق مفلح جمعة. (2014). "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة والدراسات العليا، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
34. بوطرفة، صورية. (2011). دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة اسمنت تبسة (sct). رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
35. ثوابته، مأمون محمد حسن. (2016). أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
36. حبشي، فتيحة. (2007). إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
37. الخفاجي، خليل إسماعيل عبد الحسين. (2010). "تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات". أطروحة دكتوراه في الإدارة الصناعية غير منشورة، قسم الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، أستراليا.
38. السامرائي، بهان الدين حسين. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
39. شاتي، علي غالب. (2017). دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية بمحافظة ذي قار. رسالة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
40. شين، فيروز. (2014). تأثير الانمط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
41. صالح، محمد. (2007). تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق المواصفات القياسية ISO 9000: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.

42. العابد، هوارى. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة-ولاية أدرار. رسالة ماجستير في العلوم السياسية غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
43. العزب، عماد صالح أحمد. (2019). التغيير وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أزال للتنمية البشرية، الجمهورية اليمنية.
44. غربال، أحلام. (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت-جمورة-بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
45. قريو، جمال. (2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية و النحاسية CR METAL-فرع البليدة-. رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر-2-أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
46. القيسي، محمد قاسم عطا. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
47. لعقون، سليم. (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
48. مختاض، مسلم حمود. (2022). تأثير القيادة الإستراتيجية في عمليات التحسين المستمر: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ميسان. رسالة الدبلوم العالي في لإدارة المشاريع غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
49. مزغيش، عبد الحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
50. المصري، سلمان محمد عادل سلمان. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

51. مهداوي، حمودي. (2019). دور إدارة الجودة في الإستجابة لمتطلبات العملاء: دراسة حالة شركة TREFISOUD بالعلمة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
52. الموسوي، لمياء علي إبراهيم. (2012). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف العراقية ( الحكومية والأهلية). رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
53. واسة، أسماء. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONIC الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001:2008. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر-2، الجزائر.
54. يحي بويقات، عبد الكريم. (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE. رسالة ماجستير في إقتصاد الإنتاج غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
55. يزيد، قادة. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

### ث. الملتقيات والمؤتمرات

56. علامة، سفيان خوجة، وقايد، مريم. (2017). "إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: رأس المال البشري-فرص وتحديات (4-6 أبريل). إسطنبول، تركيا.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### A. Articles

57. Abazeed, R.A., (January 2018). "Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan". **International Journal of Business and Social Science**, USA: Center for Promoting Ideas, Vol. 9, No.01, pp.118-129.
58. Abrudan, D.B., Daianu, D.C., Maticiu, M.D., Rafi, N., & Kalyar, M.N. (2022). "Strategic leadership, environmental uncertainty, and supply chain risk: An empirical investigation of the agribusiness industry". **Agricultural Economics Journal**, AUSTRIA: Czech Academy Of Agricultural Sciences, Vol. 68, No. 5, pp.171-179.

59. Akhigbe, O.G. (2014). "Transactional Leadership Style and Employee Satisfaction in Nigerian Banking Sector". **European Journal of Business and Management**, London, United Kingdom: International Knowledge Sharing Platform, Vol. 6, No.26. pp.14-23.
60. Anand, P., & Saraswati, A.K. (2014). "Innovative Leadership: A Paradigm in Modern HR Practices". **Global Journal of Finance and Management**, India: Research India Publications, Vol. 6, No.1, pp.497-502.
61. Banda, N. (2022). "The Role of Strategic Leadership in Organizational Development". **International Journal of Sciences**, Jordan: Basic and Applied Research (IJSBAR), Vol.62, No. 2, pp.141-152.
62. Boulesnane, F. (2021). Quality problem solving with PDCA cycle". **Journal of Excellence for Economics and Management Research**. Algeria: University of Laghouat Amar Tledji, Vol. 5, No. 2, pp.249-268.
63. Chowdhry, S.R. (February 2017). "Measuring the Relationship Between Product Quality Dimensions & Repurchase Intention of Smart Phone: A Case study On Chittagong City". **International Journal of Scientific & Engineering Research**, United States: IJSER in research & publication, Vol. 8, No. 2, pp.1031-1040.
64. Hamad, K.F., & Mohammed, N.J. (January 2018). "The Role of Strategic Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurship in Public Organizations". **International Journal of Science and Research**, India: International Platform Of Science and Research, Vol. 7, No. 1, pp.673-680.
65. Ireland, D., & Hitt, M.A. (february 1999). "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership". **the Academy of Management journal**, New York: Academy of Management, Vol. 13, No.1, pp.43-57.
66. Jabbar, A.A., & Hussein, A.M. (may 2017). "The Role Of Leadership In Strategic Management". **International Journal of Research-GRANTHAALAYAH**, India: Granthaalayah Publications and Printers, Vol. 5, No. 5, pp. 99-106.
67. Jaleha, A.A., & Machuki, V.N. (December 2018). "Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature". **European Scientific Journal**, Spain & Mecedonia: European Scientific Institute, Vol. 14, No. 35, pp.124-149.
68. Kalsoom, Z., Khan, M.A., & Zubair, S.S. (2018). "Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan". **Industrial Engineering Letters**, US: Industrial Engineering Letters, Vol. 8, No.3, pp.23-30.
69. Mjaku, G., (August 2020). "Strategic Management and Strategic Leadership". **International Journal of Scientific and Research Publications**, India, Vol. 10, No. 8, pp.914-918.
70. Psychogios, A.G., & Priporas, C.V. (March 2007). " Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry". **The Qualitative Report Journal**, Thessaloniki, Edessa, Greece: The University of Sheffield, University of Macedonia, Vol.12, No. 1, pp.40-66.
71. Waldman, D. (1993). "A Theoretical consideration of leadership and total quality management", **Leadership Quarterly Journal**, Elsevier, Vol. 4, No.1, pp.65-79.

**B. Books**

72. Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., & Schilling, E.G. (1999). "**Juran's Quality Handbook**". 5<sup>th</sup> ed, United States of America: McGraw-Hill.
73. Sekaran, U. (2004), "**Research Methods of Business a Skill Building Approach**". 4<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc, United States of America: Hermitage Publishing Services.

**C. University theses**

74. Lear, L.W. (2012). **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. Unpublished doctoral dissertation in Business Leadership, University Of South Africa, midrand, South Africa.

**D. Conferences**

75. Ogola, N.D. (December 2019). "**Strategic Leadership and Strategy Implementation – A Case Study of Federation of Uganda Football Association (FUFA)**". Paper presented to Texila 6th world conference for scholars, (Dec). Texila, America: Texila International Journal of Management, pp.77-94.
76. Şen, A., & Eren, E. (2012). "**Innovative Leadership for the Twenty-First Century**". Paper presented to International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, (10-12 Dec). Istanbul, Turkey: Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp.1-14.

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
01	محمد قريشي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-
02	عادل بومجان	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-
03	نوال شتافي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

الملحق رقم (02): إستبانة الدّراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### إستبانة الدّراسة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة إستراتيجية، بعنوان: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

أ.د / محمد قريشي

الطالبة:

سلسبيلة قدرز

السنة الجامعية: 2023/2022

الإيميل: [selsabilguedrez.199@gmail.com](mailto:selsabilguedrez.199@gmail.com)



## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة البسكرية للإسمنت، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-مجال الوظيفة الحالية: .....

4-المؤهل العلمي : تقني سامي  ليسانس  مهندس

ماستر  دراسات عليا

5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

## المحور الأول: القيادة الإستراتيجية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توقّر القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
أولاً: القيادة التحويلية					
					1 يحضى المدير بالثقة والتقدير والإحترام من قبل الموظفين في المؤسسة.
					2 يتصف المدير بمعايير عالية من السلوك الأخلاقي.
					3 يتمتع القادة والمديرون بمهارات تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.
					4 يسعى المدير إلى تغيير قيم ودوافع الموظفين وتحويلها لمصلحة عامة.
					5 يبحث المدير عن وجهات النظر المختلفة عندما يقوم بحل المشاكل.
					6 يحفز المدير الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء.
					7 يحرص المدير على تلقي جميع الموظفين التدريب اللازم الخاص بأعمالهم.
					8 يساعد المدير جميع الموظفين على تطوير نقاط القوّة لديهم.

					9 تتابع الإدارة مدى التقدم الذي يجريه الموظفين في تطبيق الأهداف الإستراتيجية.
<b>ثانيا: القيادة التبادلية</b>					
					10 تدخل المدير في العمل يكون إلا عند حدوث مشاكل وأمور سيئة.
					11 تدخل المدير في الجوانب غير الضرورية في العمل يكون إلا عندما يكون مجبرا.
					12 تدخل المدير يكون في المشاكل الجديدة فقط.
					13 يشجع المدير على تبادل المنافع بين الموظفين.
					14 يطبق المدير معايير التحفيز من خلال المكافأة مقابل العمل والعقاب لعدم العمل.
					15 يستخدم المدير نظام المكافآت الشريطية لتحفيز الموظفين.

### المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا: دعم الإدارة العليا للجودة</b>						
1	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.					

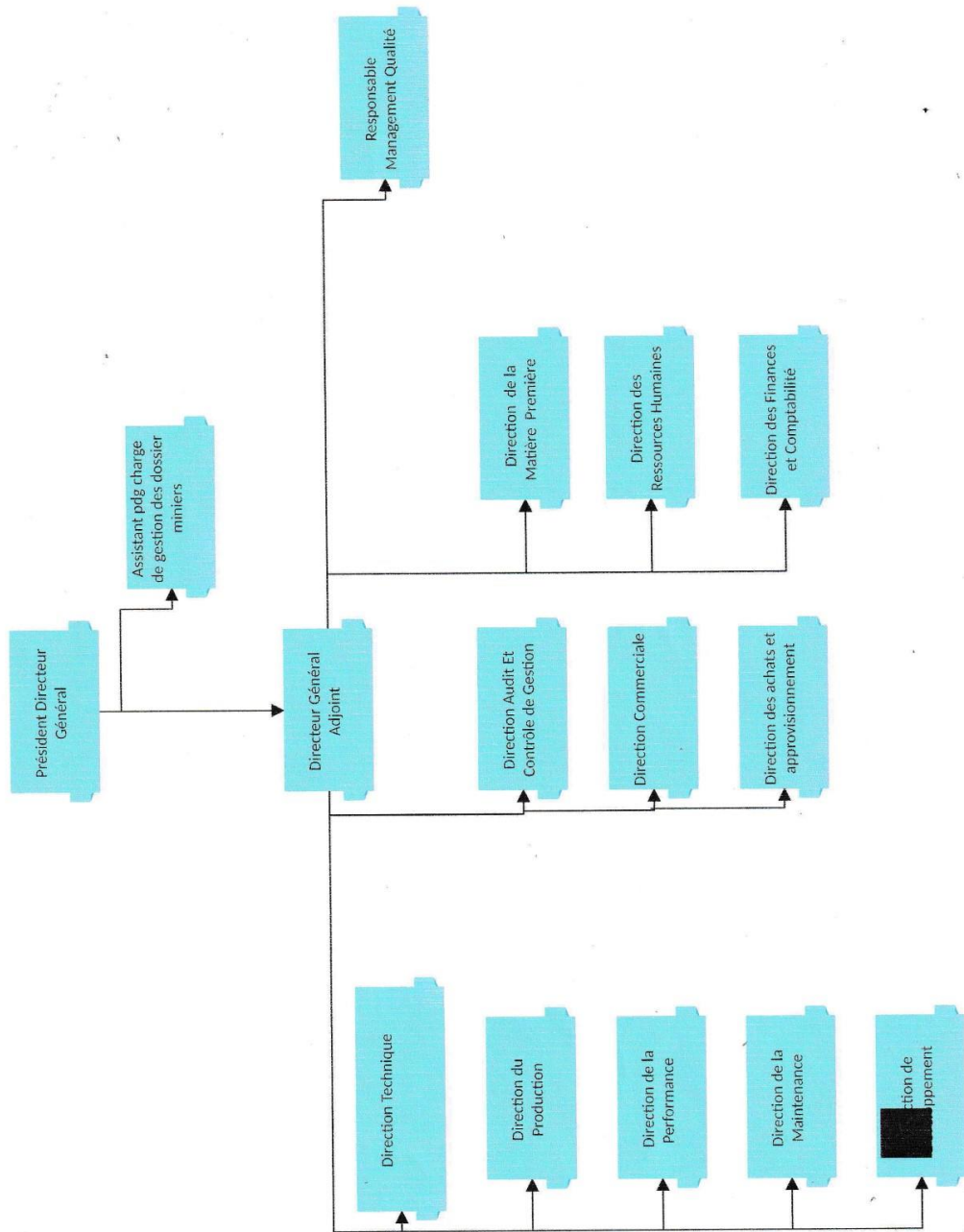
					2	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.
					3	لدى الإدارة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف إستراتيجية تلتزم بتطبيقها.
					4	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
<b>ثانيا: مشاركة الموظفين</b>						
					5	تحرص المؤسسة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
					6	تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها في كافة أنشطة الجودة.
					7	الاهتمام بمشاركة الموظفين في كل المستويات في تحسين جودة العمليات.
					8	وجود ثقافة التشاور مع الموظفين حول القضايا التي تؤثر في جودة العمليات.
<b>ثالثا: التحسين المستمر</b>						
					9	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة.
					10	تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات التحسين.
					11	تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات.
					12	ساهمت عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة في تطوير المنتج أو عملية ما.
<b>رابعا: التدريب والتعليم</b>						
					13	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها باستمرار على مبادئ الجودة.
					14	تحرص المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات الموظفين.
					15	تساعد المؤسسة الموظفين على رفع قدراتهم في حل المشاكل.
					16	تتأكد المؤسسة من كفاءة أفرادها المتدربين لضمان الوصول إلى مستوى عالٍ للجودة.
<b>خامسا: التركيز على العملاء</b>						

					تدمج المؤسسة متطلبات عملائها ضمن أهدافها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية.	17
					تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات العملاء.	18
					تعمل المؤسسة استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا العملاء على منتجاتها.	19
					تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.	20
<b>سادسا: إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة</b>						
					تقوم المؤسسة بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات.	21
					تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة.	22
					تتعاون المؤسسة في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الأطراف ذات المصلحة.	23
					تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة الجودة (ISO)	24

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت

Organigramme Biskria Ciment



الملحق رقم (04): شهادة الجودة لمؤسسة البسكرية للإسمنت ( ISO9001 : 2015 )



**Certificat**  
Certificate

N° 2022/98298.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

**SPA - BISKRIA CIMENT**

ش.ذ.أ البسكرية للإسمنت

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DES CLINKERS ET DES CIMENTS.**

**PRODUCTION AND MARKETING OF CLINKERS AND CEMENTS.**

إنتاج وتسويق الكلنكر والإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2015**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**DJAR BELAHRACHE, DZ- 07023 BRANIS, (W) BISKRA, ALGERIE**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

**2022-01-18**

Jusqu'au  
Until

**2025-01-17**



*Julien NIZRI*

**Julien NIZRI**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
**Managing Director of AFNOR Certification**

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 44001, Certification de Systèmes de Management. Poste disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr). COFRAC accreditation n° 44001, Management Systems Certification, Scope available on [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr). AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark - CERTI F 0066.9.07-2000



Flashez ce QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: سليمان قدرن

الصفة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 14.999.137604709.000.5...  
الصادرة بتاريخ: 2022-02-28  
المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة  
الإقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة البحثية للإسكان بجزيرة تيسر...

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 25/05/2023

إمضاء المعني بالأمر

95





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 20 - 02 - 2023  
إلى السيد: مدير مؤسسة البسكرة  
للاسمنت بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 23 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - قدرز سلسبيلة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف: أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

