جامعة يحى فارس المدية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية – دراسة حالة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبات:
أهزي مريم
بودالي كوثر عبير

تحت إشراف الأستاذة:
موزاوي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

		رئيسا
		مقررا
		عضوا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل لتوفيقه وسداده لنا في انجاز هذه الدراسة

ونتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان العظيم لأستاذتنا الفاضلة "موزاوي عائشة" التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة وأيضا على توجيهاتها القيمة وإرشاداتها النيرة

ونتقدم بالشكر لأساتذتنا الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الإشراف على مناقشة هذا العمل المتواضع كما نشكر كل الأساتذة الجامعيين الذين رافقونا طوال مشوارنا الجامعي.

كما نشكر مدير مجمع "صيدال" الذي استقبلنا في مؤسسته، ونشكر جميع موظفيها الذين مدوا لنا يد العون لإتمام هذه الدراسة.

كما نشكر جميع موظفي الكلية دون أن ننسى موظفي المكتبة لمساعدتهم لنا.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى عائلتينا الكريمتين على مساندتهما لنا طوال مشوارنا الدراسي.

وفي النهاية فقد بذلنا كل ما نستطيع من جهد ، وقد خلصنا النية لتكون هذه الدراسة المتواضعة بشكل مرض ، فإذا كنا قد وفقنا فمن الله ، وإذا الآخر فمرجعه أنفسنا ، ونرجو من الله المولى عز وجل التوفيق والسداد فإنه نعم المولى ونعم النصير وعلى قصد السبيل.

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

من منطلق الحب والوفاء، أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

*إلى سندي وداعمي في مشواري إلى الذي علمني حب الخير والاعتماد على نفسي ومن علمني معنى التحدي والنجاح، إلى الذي أراد دائما أن يراني في أعلى المناصب "أبي الغالي" أطال الله في عمره.

*إلى نبع الحنان وشمعة دربي إلى المرأة التي رافقني دعائها لي بالنجاح "أمي الغالية" أطال الله في عمرها .

*إلى الروح الطيبة العزيزة التي فارقتني "جدي الغالي" رحمك الله وأدخلك فسيح جنانه.

*إلى إخوتي مصدر سعادتي بالأخص أخي"محمد أنس" والكتكوتة "هبة".

*إلى خطيبي الغالي "ولد رويس أسامة" أدامه الله لي رفيقا وسندا.

*إلى جميع عائلتي الكريمة .

*إلى أعز صديقتين جمعتني بهما الحياة "يسرى" و"عيدة" وفقهما الله.

*إلى صديقتي التي قاسمتني عناء إنجاز هذا العمل "كوثر".

*إلى أستاذتي الغالية التي أشرفت على عملي "عائشة موزاوي".

*إلى كل من دعمني ولو بكلمة و من ساعدني و لو بعمل بسيط.

من قريب أو بعيد.

مريم

إهداء

بعد بسم الله الرحمان الرحيم

و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم.

يطيب لي أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

"أمي".....، ثم "أمي".....، ثم "أمي".....، أطيب وأحسن وأعظم قلب في الوجود كله

أغلى هبة من الرحمان هي أم والأخت والصديقة ليحفظها الرب وتحرسها

ملائكة الرحمان أدامها الله فوق رؤوسنا.

*إلى من علمني الصبر على الحياة، إلى مهما قلت، ومهما فعلت، ومهما كتبت،

فلن أوفيه حقه صاحب القلب الحنون إلى من كان عونا لي ولإخوتي "أبي" الفاضل

أطال الله في عمره ورزقه الصحة والعافية.

*إلى إخوتي "أحمد" و"عبد الحق" حفظهما الله ووفقهما فيما يتمنيانه.

*إلى وحيدتي وحبيبة قلبي أختي "صفاء" حفظها الله وأنار دربها.

*إلى صديقتي التي شاطرتني إنجاز هذا العمل المتواضع "مريم".

*إلى كل الأهل والأقارب كل واحد باسمه.

*إلى كل من أعرفهم وأحبهم ولم أذكرهم.

*إلى كل من علمني وإلى من يعملون من أجل العلم والمعرفة.

كوثر

.... الفهرس ....

البيان	الصفحة
الشكر والتقدير	-
الإهداء	-
فهرس المحتويات	I - IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
المستلخص باللغة العربية	VII
المستخلص باللغة الأجنبية	VIII
مقدمة عامة	أ- ر
الفصل الأول **أساسيات حول القيادة التحويلية**	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية القيادة	3
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة (المفهوم، التمييز بينها وبين المصطلحات القريبة)	3
المطلب الثاني: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها	6
المطلب الثالث: عناصر وأهمية القيادة	11
المطلب الرابع: أنماط القيادة	13
المبحث الثاني: مدخل إلى القيادة التحويلية	16
المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية	16
المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ومبادئها	19
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وأنماطها	21
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية	25

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي	27
المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي	27
المطلب الثاني: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	31
المطلب الثالث: مهارات القائد التحويلي	33
المطلب الرابع: وظائف القائد التحويلي	36
خلاصة	40
الفصل الثاني **الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة**	
تمهيد	42
المبحث الأول: مدخل إلى الجودة	43
المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها	43
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة	45
المطلب الثالث: أدوات تحسين الجودة وتكاليفها	48
المطلب الرابع: أبعاد الجودة	52
المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة	54
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها	54
المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	57
المطلب الثالث: أساليب إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها	60
المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	64
المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة (الإيزو 9001)	67
المطلب الأول: الإيزو (المفهوم – المصطلحات ذات العلاقة به)	67
المطلب الثاني: فوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو	71
المطلب الثالث: تعريف نظام إدارة الجودة (ISO9001-2000) مبادئه	74

وصعوباته	
المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	78
خلاصة	81
الفصل الثالث **دراسة حالة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال**	
تمهيد	83
المبحث الأول: نواتج العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة	84
المطلب الأول: الإبداع بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة	84
المطلب الثاني: الإبتكار بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة	87
المطلب الثالث: الثقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة	89
المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال	91
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال	91
المطلب الثاني: تقديم صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال	95
المطلب الثالث: جودة المنتجات الصيدلانية في مقر إنتاج المدية	99
المطلب الرابع: نظام مراقبة وضمان الجودة في مقر إنتاج المدية	100
الخلاصة	103
الخاتمة العامة	104
قائمة المراجع	111
قائمة الملاحق	122

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أنواع سمات القائد	07
(2-1)	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	32
(1-2)	مهارات القائد التحويلي	34
(2-2)	أبعاد الجودة	52
(3-2)	العلائق والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	80-79

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	وظائف القائد التحويلي	36
(2-1)	أهمية إدارة الجودة الشاملة	56
(2-3)	أطراف الإشهاد	70
(2-4)	فوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو	72
(3-1)	الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الجودة	102

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مجمع صيدال مقر إنتاج المدية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) ودورها الفعال في إحداث التغيير الثقافي وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، في التأثير على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، القيادة...) في المؤسسة محل الدراسة، إلا أنه بسبب الوضع الصحي الراهن (كوفيد 19) تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية وإكتفينا بالجانب النظري وبالتطرق إلى العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة ومن أهم نتائجها:

- تعتبر القيادة التحويلية من بين أهم الركائز الأساسية في المؤسسة وهذا راجع لكونها تجعل الإدارة أكثر فاعلية وديناميكية.
- كما يتميز القائد التحويلي بأنه محب للتغيير فهو يعتبره نقطة بداية وليس نقطة وصول.
- إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متكامل يشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل.
- يتوقف نجاح تطبيق نظام ISO 9001 على مدى دعم واقتناع الإدارة العليا بأهميته من جهة وكفاءة ووعي الموظفين من جهة أخرى.

وإنطلاقا من هذه النتائج خلص هذا البحث إلى مجموعة من الإقترحات أهمها:

- العمل على تفعيل دور القيادة التحويلية في المؤسسة الإقتصادية والإستعانة بالموظفين من مختلف المستويات الإدارية في اكتشاف المشكلات وحلها.
- يجب الاهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية والعمل على ترسيخها أكثر في ثقافة المؤسسة.
- زيادة توعية الأفراد العاملين بالمؤسسة بأهمية الجودة الشاملة.
- المحافظة على شهادة الإيزو 9001 والإستفادة من المزايا الحقيقية لتطبيقها، ومواكبة الإصدارات الجديدة للمواصفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، القائد التحويلي، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال.

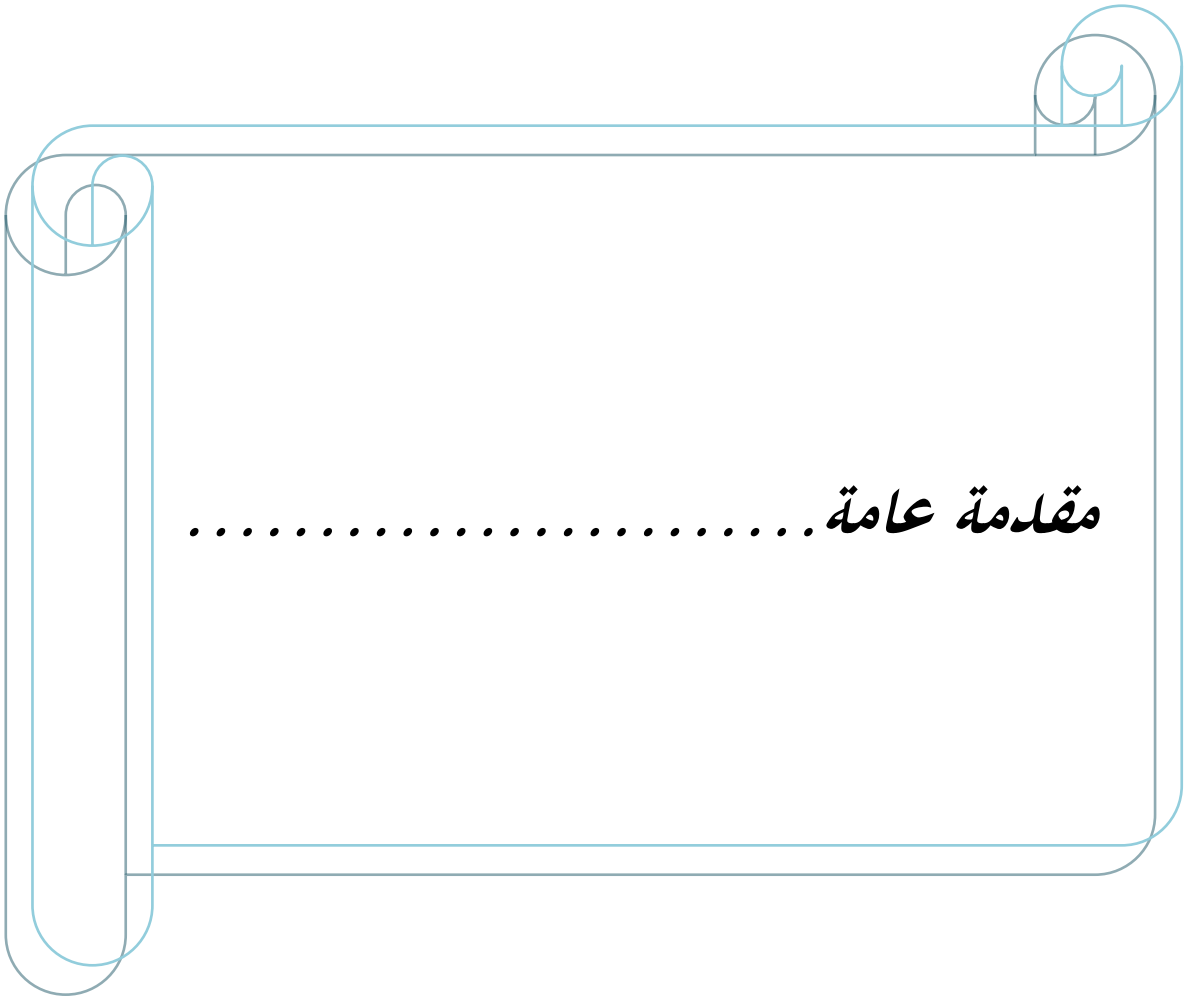
The study aims to analyse how the dimensions of transformational leadership contribute to the application of comprehensive quality management in the Madya Production Headquarters pharmacy complex by identifying the degree of management leadership practice in the dimensions of transformational leadership (ideal effect, inspiring stimulus, intellectual excitation, individual considerations). Its effective role in bringing about cultural change and fostering a comprehensive culture of quality, in influencing the application of comprehensive quality management principles (continuous improvement, training, education, leadership...) In the institution in question, but because of the current health situation (COVID 19) We were unable to conduct the field study and were only theoretically satisfied with the theoretical relationship between the study variables and the most important results:

- Transformative leadership is one of the most important pillars of the organization, because it makes management more efficient and dynamic.
- a transformational leader is a change-loving one that he considers a starting point, not an access point.
- Comprehensive quality management is an integrated management system that includes all Activities and processes that meet the needs of the customer today and in the future.
- The success of ISO 9001 implementation depends on how much higher management is supported and convinced of its importance, on the one hand, and the efficiency and awareness of employees, on the other.

In this light, this research has concluded a series of proposals, the most important of which are:

- The role of transformative leadership in the economic establishment and the use of personnel at various levels of administration in troubleshooting and resolving problems has been explored.
- There is a need to take more interest in and work to establish transformational leadership in the culture of the organization.
- increase awareness among individuals working in the institution of the importance of overall quality.
- Maintain ISO 9001 certification and take advantage of the true benefits of its implementation, and keep up with new versions of the specification.

Key words: Leadership, transformational leadership, transformational leader, Quality, Comprehensive Quality Management, Quality Management System ISO 9001, Antibiotécale civilian Production Headquarters.



مقدمة عامة.....

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعيش في ظروف بيئية سريعة التغيير، مما أدى بهذه المنظمات إلى استخدام أساليب تتميز بالحيوية والمرونة ولكي تستمر وترتقي بنشاطها وجب عليها إيجاد نمط قيادي تستطيع إحداث التغيير به باعتبار أن القيادة من المواضيع الأساسية التي اهتم بها الباحثين لما لها أهمية كبيرة في نجاح وتطور المؤسسات، فظهرت الكثير من الأنماط ومن بين هذه الأنماط القيادة التحويلية التي هيا بمثابة نموذج متطور للقيادة وذلك بسبب التحديات التي واجهتها المؤسسات كاشتداد المنافسة وتوسع الأعمال وتنوع الموارد البشرية، إذ يسعى القادة التحويليون اعتماد العديد من السياسات التي من شأنها النهوض بالمؤسسات إلى مستويات متقدمة كسياسة التحفيز التي لها تأثيرات كبيرة نفسية واجتماعية ولو أحسن القادة استخدامها سيضمنون ولاء المرؤوسين مما يؤدي إلى نجاح وتميز المؤسسات.

وفي ظل الاهتمام بالقيادة التحويلية شهدت المؤسسات توجهات نحو تحسين جودة خدماتها من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية الجديدة التي ساعدت على رفع روح التنافس بين المؤسسات وأيضا فلسفة إدارية عصرية، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين والتي تقوم بالأساس على مجموعة من المبادئ المهمة، كما استدعى التغيير السريع في المبادئ الإقتصادية للمطالبة بالجودة وفعاليتها حيث تشهد المؤسسات الإقتصادية في الوضع الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات مما يفرض على الإدارة تغيير أساليبها التقليدية وتتبنى المفاهيم الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتهدف إلى مواجهة التحديات التي يفرضها محيط المؤسسة، حيث وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية في رفع أداء المؤسسات وتحقيق جودة عالية، لذا أخذت المنظمات تتسارع في تطبيق مواصفات إدارة الجودة الشاملة والتحفيز على التحسين المستمر الذي يمثل صمام الأمان للمؤسسات الناجحة والحريصة على السير في خطى الريادة والتميز، كما يساعد أيضا نظام الجودة iso 9001-2000 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في المنظمات وبذلك تمنح الشهادات وأيضا من أجل الوصول لتحقيق نظام الجودة الشاملة.

1/الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

"ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟".

بناءا على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالقيادة التحويلية؟ وما مدى تأثير أبعادها على مختلف النشاطات الإدارية؟.
- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما هي أهم الأساليب والمتطلبات التي تعتمد عليها للوصول إلى تحقيق أهدافها؟.
- إلى أي مدى تساهم أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية؟

2/فرضيات البحث

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية وللإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية:

- تعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا يلهم القادة والتابعين لزيادة أداءهم ومنحهم الثقة بالنفس وذلك عن طريق أبعادها، فنجد بعد التأثير المثالي الذي يعمل على غرس روح الفريق بين الأفراد وهذا ما يؤدي إلى زيادة وتيرة الإنتاج، أما بعد التحفيز الإلهامي فهو يعكس سلوكيات القائد اتجاه مرؤوسيه حيث يحفزهم وينشر بينهم روح الانتماء وحب العمل وهو ما يرفع من مردوديتهم، أما بعد الإستثارة الفكرية فهو يعني أن القائد التحويلي دائم البحث عن أساليب وأفكار جديدة بغية إثارة مشاعر مرؤوسيه ليقدموا ما هو أفضل وهو ما ينعكس على أدائهم بالإيجاب وبالتالي تتحسن مردودية مختلف النشاطات، أما بعد الإعتبارات الفردية فمن خلاله يهتم القائد التحويلي بمختلف الحاجيات التي تتعلق بالموظفين فهو يلعب دور المشرف والمدرب، و بالتالي فإن لكل بعد تأثير على الأفراد وبالتالي على النشاطات وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسعى من خلاله المنظمة إلى تحسين أداءها وذلك بالاعتماد عدة أساليب (أسلوب الرقابة على العمليات الإحصائية وأسلوب حل المشكلات وأسلوب المقارنة المرجعية...) ومتطلبات (تشكيل فرق العمل، التصميم الفعال، تهيئة مناخ وثقافة العمل...).

- يمكن لأبعاد القيادة التحويلية أن تسهم في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وبنسبة كبيرة في المؤسسة الإقتصادية.

3/ أسباب اختيار موضوع البحث

يعود اختيار موضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- ملائمة الموضوع بحكم التخصص لإدارة الأعمال هو الدافع الرئيسي من اختيار موضوع البحث؛
- القناعة التامة بأهمية القيادة التحويلية في إنجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- ندرة الدراسات المعالجة لهذا الموضوع خاصة الدراسات المحلية؛
- الشعور بأهمية وقيمة الموضوع.

4/ أهداف البحث

تهدف دراسة موضوع البحث إلى تحقيق النقاط التالية :

- إزالة الغموض عن مفهومي القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة؛
- توضيح كيف تساهم القيادة التحويلية في تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على مستوي ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

5/ أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في القيادة التي دخلت علم الإدارة التي أظهرت أهميتها وأبعادها في المؤسسة لتحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما تعد هذه الأخيرة من بين الأساليب المهمة والإفرازات الحديثة الهادفة لتطوير جودة المنتجات وبالتالي ربما يثير هذا البحث اهتمام الباحثين فيساهم في إثراء المكتبة.

6/الدراسات السابقة

سنوضح الدراسات السابقة كما يلي:

أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- **دراسة حافظ عبد الكريم غزالي سنة 2012، بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية** رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي:"هل هناك أثر للقيادة التحويلية

بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية؟"، كما هدفت أيضا إلى التعرف على مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ودراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث اعتمد الباحث فيه على الاستبانة وشملت الدراسة 28 مؤسسة، وتم التوصل فيها إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها وفاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا.
- ✓ وأظهرت أيضا نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- ✓ وأن التأثير المثالي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

➢ **دراسة قاسيمي رمضان سنة 2019/2018، بعنوان مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة الدكتور يحي فارس المدية**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية:"كيف يمكن للقيادات الإدارية التحويلية أن تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس المدية؟"، حيث هدفت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى دراسة المتغيرين (القيادة التحويلية – العدالة التنظيمية) ومعرفة العلاقة والأثر بينهما بهدف تقديم معالم فكرية حول الموضوع ومتغيراته وتوضيح دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات وكفاءات الأتباع في الجامعة ليكونوا أكثر استجابة للمتغيرات، وقد تم جمع بيانات المسح من موظفي جامعة يحي فارس على المصالح الممركزة والغير ممركزة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة اتفاقها على ممارسة القيادة الإدارية بجامعة المدية لكل أبعاد القيادة (الجاذبية القيادية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).
- ✓ وفقا لآراء عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية كانت متباينة حيث كان رأيهم محايد بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، وغير موافق بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فيما كان رأيهم موافق حول بعد العدالة التفاعلية.

✓ أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمساهمة القيادة التحويلية بأبعادها التحويلية الأربعة في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث أن القيادة التحويلية فسرت ما قيمته 57% من العدالة التنظيمية.

ب- الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

➢ **دراسة بوبكر نعرورة، سنة 2015/2014، بعنوان دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو 9001،** أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، هدفت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية:"ما مدى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9001؟"، كما اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد فيه على الاستبانة، وشملت الدراسة 20 مؤسسة، وقد تم التوصل من خلالها إلى:

✓ أن إدارة الجودة بمثابة مدخل من مداخل التغيير في المؤسسات وأن شهادة الإيزو بمثابة مرحلة مساعدة لتبني إدارة الجودة الشاملة.

✓ كما أظهرت الدراسة الميدانية أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطي أهمية بالغة للزبون، وهناك الاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات، ونقص كبير في برامج التدريب والتعليم.

✓ كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة المتحصلة على شهادة ايزو 9001.

➢ **دراسة سليم لعقون، سنة 2018/2017، بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الإقتصادية -دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية سطيف-،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قامت هذه الدراسة بمعالجة الإشكالية التالية:"ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الإقتصادية؟"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف باعتبارها أحد أساليب الإدارية الحديثة، والكشف عن الفروقات بين اتجاهات إطارات المؤسسات في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعالجة هذا الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن أغلب القائمين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف محل الدراسة يرون أن تطبيق الجودة الشاملة ضروري جدا وتبينت وجود رغبة لأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة الحاصلة على شهادة الإيزو نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ وجود علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

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

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح لنا قلة أو ندرة الدراسات خاصة المحلية التي تناولت موضوع دراستنا، ونجد هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة رغم أنها تصب في نفس السياق من الناحية النظرية، إن وجد أن بعض الدراسات قد تم تطبيقها في مؤسسة عمومية عكس ما يميز دراستنا التي عالجت مؤسسة اقتصادية، كذلك فيما يخص الجانب التطبيقي فإنه تم اعتماد على دراسة حالة وأدوات الدراسة الإستبيان عكس ما يميز دراستنا التي تعذر علينا إجراء دراسة حالة بسبب جائحة كوفيد 19 وإكتفينا بالجانب النظري فقط، غير أنها تتميز عن سابقها كونها تتناول تأثير متغير القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة على إدارة الجودة الشاملة، مما يعني أن الدراسات السابقة خلت تماما من دراسة العلاقة والمساهمة بين هذين المتغيرين، بل إكتفت بدراسة أحد متغيرات الدراسة مع متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة سيتم التعرف على مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية.

7/ المنهج المتبع و أدوات الدراسة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة ونظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيرات البحث ومنهج دراسة حالة وعليه :

➢ **الجانب النظري:** اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها في استعراض المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

➢ **الجانب التطبيقي:** نظرا للظروف الصحية الراهنة تعذر علينا إنجاز الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة تمثلت في البحث المكتبي وذلك بالإفادة من المراجع العربية والأجنبية قديمة كانت أم جديدة، وكذا المقالات والمجلات والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث.

8/حدود الدراسة

سيتم دراسة موضوع البحث في الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية.
- **الحدود المكانية:** تعذر علينا إجراء هذه الدراسة التي كانت مقررة في مجمع صيدال مقر إنتاج المدية فلقد استقبلنا مرة واحدة فقط ثم لم يعد مسموح دخول المتربصين.
- **الحدود الزمانية:** تم الإنجاز الفعلي لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2020.

9/صعوبات الدراسة

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء البحث هي:

- حداثة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة تطبيقه في أرض الواقع؛
- قلة المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة والحاصلة على شهادة الإيزو؛
- إستحالة إجراء الجانب التطبيقي (دراسة حالة)، وعدم إستقبالنا في المؤسسة محل الدراسة بسبب الوضع الصحي الراهن (كوفيد 19).

10/ هيكل البحث

بعدما تطرقنا إلى **المقدمة**، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

يتضمن **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة التحويلية من خلال تقديم المفاهيم الأساسية حول القيادة والنظريات والإتجاهات الحديثة لها، عناصر والأهمية والأنماط؛ أما المبحث الثاني فعرضنا فيه ماهية القيادة التحويلية من خلال التطرق إلى نشأتها و مفهومها، أهميتها و مبادئها، أبعادها وأنماطها وإلى أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه المفاهيم أساسية حول القائد التحويلي من مفهوم ومقارنة بين القائد التحويلي والعادي، ومهارات ووظائف القائد التحويلي.

أما **الفصل الثاني** بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، يحتوي أيضا على ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول إلى مدخل إلى الجودة تناولنا فيه كل من المفهوم ومراحل التطور، الأهداف والأهمية وكذا الأدوات والتكاليف والأبعاد، أما المبحث الثاني مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ركزنا على مفهومها وأهميتها، أهدافها ومبادئها، أساليب ومتطلبات تطبيقها، ثم أهم المزايا والمعوقات التي تواجهها؛ أما المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو تناولنا فيه المفهوم وفوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو، ثم تعريف iso 9001-2000 ومبادئه وصعوباته ومن ثم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو.

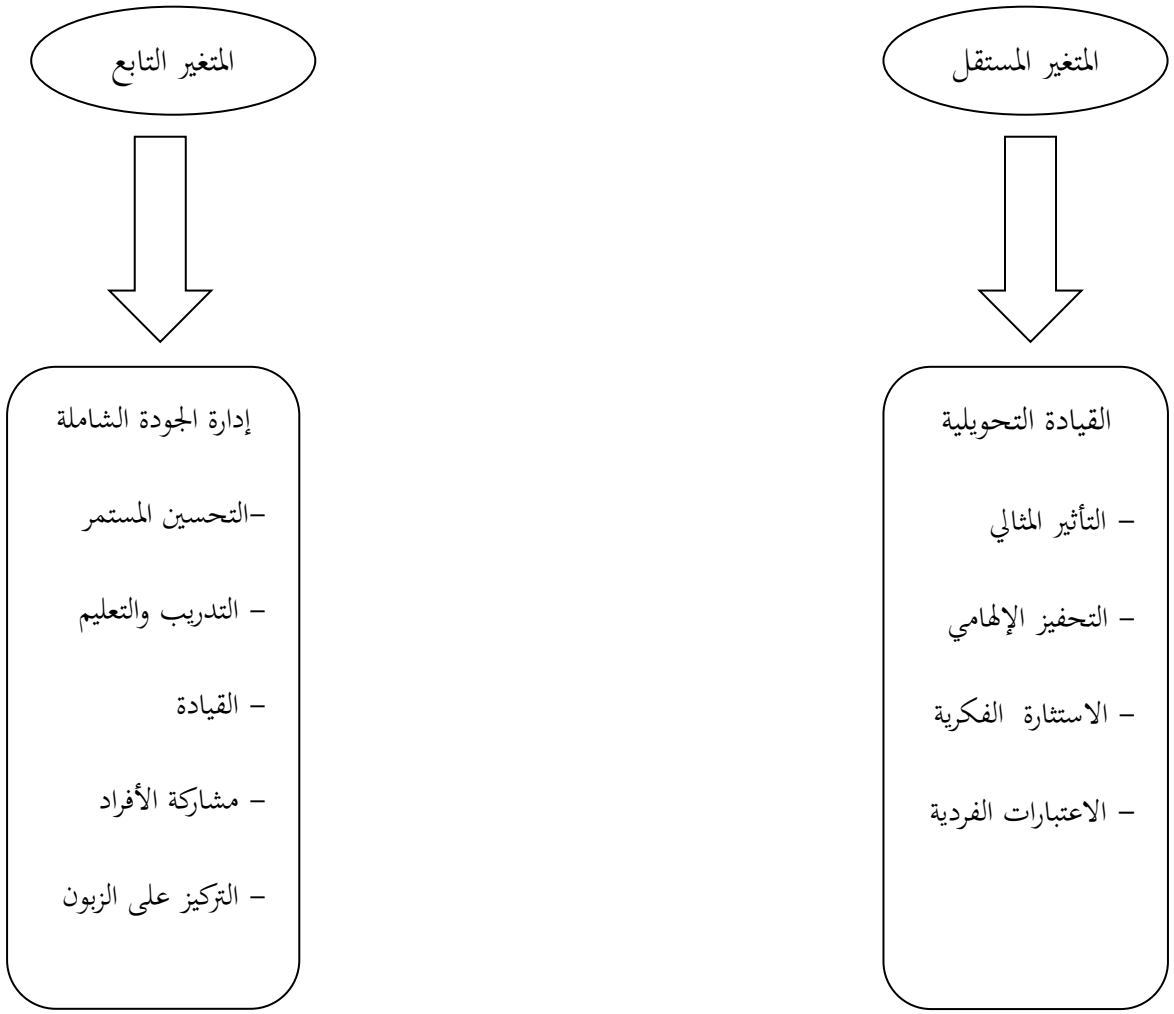
أما فيما يتعلق **بالفصل الثالث** دراسة حالة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال الذي عرضنا في المبحث الأول نواتج العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تطرقنا فيه إلى كل من الإبداع والابتكار والثقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني تقديم عام لمجمع صيدال ذلك من خلال تقديم مجمع صيدال ومقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال وكذا جودة المنتجات الصيدلانية في مقر إنتاج المدية وأيضا نظام مراقبة وضمان الجودة.

وفي الأخير **خاتمة البحث** والمتمثلة في عرض حصيلة الدراسة واستخلاص مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها واقتراحات وأفاق الدراسة.

11/ نموذج البحث

سنقترح النموذج الموالي والذي يبرز المتغيرين المستقل والتابع:

النموذج المقترح للبحث



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول .....

الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تمهيد

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تتميز بالتغير والتسارع، ومما لا شك فيه أن هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها ورسالتها في ظل هذه البيئة التي تعمل فيها، فهي تأثر وتتأثر بها الأمر الذي جعلها تركز أكثر على القيادة لأن كيفية ممارستها هي المؤثر الحقيقي والجوهري الذي يسير مختلف العمليات الإدارية والفعاليات التنظيمية باتجاه تحقيق الأهداف، وأن تكون هذه القيادة قادرة على تطبيق سياسة الإبداع والابتكار والتعامل مع مختلف المتغيرات بكفاءة وفعالية، والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبني تصاميم تنظيمية مرنة.

المؤسسة لم تعد بحاجة إلى مدير فقط بل إلى قائد تحويلي قادر على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وهنا يتوجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب الحديثة للقيادة كالقيادة التحويلية التي تعتبر في حد ذاتها الابتكار في التغيير، وهي القادرة على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى أفرادها ومواجهة التحديات من خلال العمل على تحفيز الأفراد والتأثير على سلوكياتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية، عن طريق إعطائهم أكبر قدر ممكن من الحرية، فالقيادة التحويلية تلعب دور العنصر المؤثر في المؤسسة وتحويلها إلى وضع جديد وغير مسبوق قادر على تلبية الطموحات ومواجهة الصعوبات.

وبناءا على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: مدخل إلى القيادة التحويلية.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

المبحث الأول: ماهية القيادة

تعتبر القيادة من أساسيات الإدارات الحديثة، وهذا راجع لتزايد الاهتمام بالعنصر البشري و بروز أهميته وقيمته داخل المؤسسة، وكذلك لأنها تعتبر من بين أهم أدوات وأساليب التوجيه فاعلية، وهذا لاعتمادها على الإبداع، الابتكار، الإقناع والتأثير الكبير على المرؤوسين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة والتمييز بينها وبين المصطلحات القريبة منها، إضافة إلى نظرياتها والاتجاهات الحديثة لها، عناصرها، أهميتها وأنواعها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة (المفهوم، التمييز بينها وبين المصطلحات القريبة)

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الأكثر جدلا في الآونة الأخيرة هذا نظرا لتزايد الاهتمام به وهذا لأنها تتواجد في كل المستويات الإدارية ولها تأثير كبير على كل النشاطات والأفراد.

أولا: مفهوم القيادة Definition of leadership

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة من مفكر لآخر، حيث يعرفها كل واحد من وجهة نظر مختلفة، ومن بين هذه التعريفات، نذكر:

1- لغة

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة"، والقيادة ترتكز على علاقة تبادلية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه، وبالتالي يمكن تقسيمها إلى[1]: (القائد أو من يبدأ بالفعل وهو من يتولى مهمة القيادة و وظيفته هي التأثير على المرؤوسين وإرشادهم ودفعهم نحو ما يريد)، (الأتباع أو المرؤوسين وهم من ينجزون الفعل، وظيفتهم هي تنفيذ الأوامر).

2- اصطلاحا

- عرفها (Beach) على أنها "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة"[2].

---

[1] -أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam – عين مليلة** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –، الجزائر، 2017/2016، ص3.

[2] -إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة – مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش – بسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص32.

- كما عرفها (Tead) بأنها "ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع التوجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف "[1].
- ويشير (ليكرت) بأن القيادة هي التي تعني "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة"[2].
- وقد عرفها (Fidler) عام 1971 بأنها "عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة معينة من الناس من أجل وضع هدف معين والوصول إلى تحقيقه "[3].
- وتعرف أيضا من طرف مفكرين آخرين على أنها "القدرة على جلب الأشخاص الأكفاء، وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة "[4].

ومن هنا يمكن القول أن القيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وإرشادهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، لأنها الموجه الرئيسي في جميع المؤسسات، لأن منظمات إدارة الجودة تتطلب التحول الجذري من السلوكيات التقليدية إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة من أجل تحقيق الأهداف.

ثانيا: التمييز بينها وبين المصطلحات القريبة منها

هناك العديد من المصطلحات التي تكون قريبة أو مشابهة للقيادة، ويجب على كل باحث التفريق بين هذه المصطلحات، التي نذكر من بينها:

1- التمييز بين القيادة و الإدارة Diffrence between leadership and management

هناك تقارب كبير بين القيادة والإدارة لهذا فالكثير من الأشخاص لا يفرقون بينهما، بعد تعريفنا للقيادة

[1] -إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –أوماش– بسكرة** –، مرجع سابق،ص33

[2] -زينب مروان، **أثر القيادة على إدارة التغيير التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص3 .

[3] –اسراء حسن علي، عمار أكرم غايب، **القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة** ، المجلد 21، العدد 90، كلية التربية الأساسية، السعودية، 2015، ص949 .

[4]- Olivier Mear, Dico du manager (**500clé pur comprendre et agir**), éddunod, paris, 2009 , p115.

يجب تعريف الإدارة ليسهل التمييز بينهما، ومن بين التعريفات المقدمة ما يلي[1]:

- عرفها (هنري فايول) بأنها تعني " أن تتنبأ وأن تخطط وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".

بينما تعني القيادة التأثير في الأفراد وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف، ومن هنا يظهر أن معنى كلمة إدارة في جوهرها أشمل من القيادة.

- كما أشار (Macormik) أن الاختلاف بين الإدارة والقيادة ليس بصفة العموم لأن العلاقة بينهما ليست علاقة الكل بالجزء أو العام بالخاص، فالفرق يكمن فقط في كيفية تعريف كل منهما، لأن مصطلح القيادة يشير إلى العلاقة بين القائد وأتباعه، أما الإدارة فتشير إلى الإجراءات، السياسات، العمليات والبناء التنظيمي ...إلخ.
- وهناك من يقول أنهما متلازمين، كما قال (Kotter) "القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل محلها لأن القائد يهدف إلى إرشاد وتوجيه وتحفيز الآخرين، لكنها لتحقيق ذلك تحتاج إلى سلطة الإدارة، وهي التي يتمتع بها المدير".

2- التمييز بين القيادة والإشراف Diffrence between leadership and supervision

يعتبر المشرف قائد إداري يعمل في المستوى الإداري الأول في المؤسسة، لأنه حلقة وصل بين العمال التنفيذيين وباقي العمال في مختلف المستويات الإدارية الأخرى.

ويتشابه مصطلح القيادة والإشراف في الكثير من الأمور، فيرى العديد من المفكرين أنه لا يوجد فرق جوهري بينهما وارتكزوا في ذلك أن الإشراف هو قيادة رسمية نظرا لأن المهام الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها مهام ووظائف القائد، والاختلاف الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب التلقائي للقيادة والجانب الرسمي للإشراف[2].

[1] -إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –أوماش– بسكرة** –، مرجع سابق، ص33 – ص35.

[2] –لمين وادي، **مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها –دراسة ميدانية بجامعة عنابة** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم (السلوك التنظيمي)،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف (2)، الجزائر، 2014/2013، ص36.

3- التمييز بين القيادة والرئاسة Diffrence between leadership and persidency

تختلف الرئاسة عن القيادة كونها تقوم على نظام، فهي لا تحدث فقط نتيجة اعتراف المرؤوسين بجهود القائد اتجاه ما يقوم به من مجهودات، والرئيس هو الذي يحدد الهدف وليست الجماعة، ويوجد نوع من المسافة أو التباعد بين الرئيس وأتباعه فيحاول الرئيس الحفاظ على هذه المسافة كوسيلة للسيطرة على جماعته لأن الرئاسة ترتكز بشكل كبير على السلطة والرئاسة[1].

المطلب الثاني: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها

أولا: نظريات القيادة Theories of leadership

نظرا لعدم وجود موقف أو نظرية واحدة لحقيقة نشوء وظهور القيادة بالرغم من الكم الهائل من الأبحاث والدراسات القيادية، إلا أنها تباينت حسب الزمن لتضعنا أمام خيار تقسيمها إلى نظريات تقليدية ونظريات حديثة وهذا لتسهيل التعرف على مختلف الدراسات والأبحاث التي جرت من أجل تفسير تأثير بعض الأشخاص في الآخرين، وفيما يلي شرح لبعض تلك النظريات.

1- النظريات التقليدية Traditional theories

أ- نظرية الرجل العظيم Great man theory

أول ظهور لهذه النظرية كان في أوروبا في القرن 18 والتي تضمنت في محتواها أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن الخصائص القيادية تولد مع الشخص وليست مكتسبة[2].

وقدم (جو منين) عددا من الدراسات حول هذا الموضوع، مؤكدا أن الكلام الذي قيل حول أن القائد يولد بخصائص قيادية هو أمر صحيح وموجود في أسر معينة، مقدما كدليل مجموعة من أسماء القادة الكبار الذين لهم تأثير على مجتمعاتهم[3].

---

[1] -عبد الرحمن سبار، **القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية – مصر، 2014، ص36.

[2] -أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة-**، مرجع سابق، ص14.

[3] -زياني إيمان، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة – مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة -**، مرجع سابق، ص39 .

رغم كل هذا إلا أن النظرية تعرضت لإنتقادات كبيرة لعدم قيامها على أساس علمي واضح وأن الكثير من الأفراد فيهم الخصائص التي في القائد رغم هذا لم يكونوا قادة ورجال عظماء، إلا أنه لم يتم إهمالها لاعتبارها نقطة بداية لنظريات ودراسات علمية أكثر دقة مستقبلا.

ب- نظرية السمات Personality theory

هي النظرية التي ظهرت بعد نظرية الرجل العظيم، قامت على المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائد انطلاقا من السمات التي يتمتع بها القائد والتي تستعمل كمحدد لمقدرة ونجاح الشخص أن يكون قائد، ويمكن تقسيم هذه السمات إلى 5 أنواع كالتالي[1]:

الجدول رقم (1-1): أنواع سمات القائد

السمات الجسمية	– الطول، العرض، الصحة الجيدة. – النشاط والحيوية.
السمات المعرفية	– الذكاء، الثقافة، القدرات العقلية. – القيم، المعارف، الاتجاهات والمعايير.
السمات الاجتماعية	– القدرة على الاتصال مع الآخرين. – كسب محبة الآخرين والقدرة على التعامل معهم.
السمات الشكلية	– حسن المظهر والذوق العام. – النضج الانفعالي.
السمات الإنفعالية	– الصرامة، الإنضباط، ضبط النفس والهدوء. – المرونة والواقعية.

المصدر: أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam – عين مليلة** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –، الجزائر، 2017/2016، ص15.

[1] -أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة** – ، مرجع سابق، ص15.

ت- النظرية الموقفية Situationel theory

- **نظرية فيدلر Fidler's theory**

وضع هذا المفكر نموذج أطلق عليه اسم "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة"، حيث أكد فيه أن القائد يسمى قائدا وتظهر فاعليته حسب الظروف وموائمة الموقف الذي وضع فيه القائد مع نمطه، من خلال تشخيص القائد لسلوكه[1].

وقد أنكر (فيدلر) أن هناك أسلوب فقط في القيادة، وأكد بأن الموقف القيادي له تأثير كبير على قرار القائد، وحسبه أن الموقف يتأثر بما يلي[2]:

✓ **قوة مركز القائد The leader's strength and position**: حيث أن هذا العنصر يسهل كثيرا من عمل القيادة، وهذا بتفاعله مع مساندة رؤساء القائد وصلاحياته في محاسبة المرؤوسين.

✓ **طبيعة العمل Work nature:** هي التي يتحدد من خلالها الموقف القيادي، لأن الأعمال الروتينية تسهل عمل القيادة.

✓ **علاقة القائد بمرؤوسيه The leader's relationship with his subordinates** : تستلزم العلاقة الشخصية بين القائد وأتباعه تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وهذا ما يجعل من القيادة عملية سهلة والموقف سهلا كذلك.

ث- النظرية السلوكية Behavioral theory

ظهرت هذه النظرية بعد عجز نظرية السمات عن تحديد السمات القيادية، وبالتالي ظهرت في هذه النظرية نظريات فرعية كما يلي:

- **نظرية الشبكة الإدارية Administrative network theory**:

تتحدد الشبكة الإدارية وفق 5 أنماط للقيادة جميعها تدور حول محورين رئيسيين هما (الاهتمام بالإنتاج، الاهتمام بالأفراد).

ولكن هذه النظرية لم تبقى على حالها بل تطورت على يد كل من (بروبرت بليك وجون موتون)، مع أن الشبكة الإدارية تظهر أنواع مختلفة من السلوك القيادي وتعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام سواء كان

[1] -إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة – مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة** –، مرجع سابق، ص45.

[2] –رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2010، ص93.

بالإنتاج أو الأفراد، إلا أن أصحاب هذه النظرية يؤكدون أن القائد الناجح هو الذي يركز على الأفراد والإنتاج معا[1].

- **نظرية ليكرت Likert theory**

اعتمدت دراسة (ليكرت) على المقارنة بين مجموعة كبيرة من المشرفين ذوو إنتاجية عالية وبين سلوك مشرفين آخرين ذوو إنتاجية منخفضة، ووصل (ليكرت) إلى الاستنتاج التالي، المشاركة الخاصة لذوي الإنتاجية العالية كانت محدودة، وقد كان العمل الإنساني والمرونة في العمل وإعطاء المشرفين حرية أكبر كلها ترمي إلى أن القيادة الديمقراطية لها نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية[2].

ج- النظرية التفاعلية Interactive theory

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين جميع العوامل المؤثرة في القيادة وهي كالتالي (شخصية القائد، الأتباع وحاجياتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من ناحية بناء العلاقات الاجتماعية بين أفرادها وخصائصها، طبيعة العمل إضافة إلى المواقف التي تواجه الجماعة)[3].

يجب أن تأخذ النظرية التفاعلية كل المتغيرات المطروحة بعين الاعتبار، وبهذا يمكن القول بأن هذه النظرية كانت وسطا بين نظرية الرجل العظيم والنظرية الموقفية، لأن القائد لا يصنع فقط من الظروف والمواقف الاجتماعية كما أنه لا يولد ومعه مواصفات قيادية.

رغم كل هذا غير أنها لم تصنع أسسا نظرية للشخصية القيادية أو لخصائص القائد، لأنها تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين جميع المتغيرات الرئيسية التي سبق ذكرها، كما تتطلب التفاعل والتكامل كذلك بين سمات القائد وبين متطلبات الموقف والمتغيرات المحيطة بالموقف القيادي مهما كان نوعها[4].

---

[1] -رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، مرجع سابق، ص91.

[2] -محمد داوود الربيعي وآخرون، **علم الإدارة وفن القيادة**، بدون طبعة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، بدون سنة، ص284.

[3] -زينب مروان، **أثر القيادة على إدارة التغيير التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي** -، مرجع سابق، ص8.

[4] -رائدة عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية **القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017/2016، ص53.

2- النظريات الحديثة Modern theries

لقد أثبتت التطورات التي طرأت على القيادة أن النظريات السابقة لم تفي بالغرض لتحديد شامل ودقيق للخصائص القيادية، وهذا الذي دفع بالمفكرين إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة وهذا في ظل متطلبات الإدارة الحديثة للقيادة، والتي نذكر من بينها:

أ- نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) Cross-driving theory

وصف (Kezar et Echel) القيادة التبادلية بأنها "اتفاق بين القائد والمرؤوسين حيث يعدهم القائد بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعة ".

هذه النظرية ترتكز على أسس تحدد الأعمال والأدوار التي يتوجب القيام بها من طرف العاملين، وربطها بمكافآت وهذا من أجل تحفيز العمال للقيام بالمهام الموكلة إليهم بأحسن وجه[1].

ب- نظرية القيادة الخدماتية Service leadership theory

مبدأ هذه القيادة هو التأثير في المرؤوسين وتلبية حاجياتهم وهذا للوصول إلى تحقيق الأهداف، وجوهر هذه القيادة هو أن يعمل القائد على خدمة مرؤوسيه ومساعدتهم من أجل تحسين أدائهم، فيصبح هؤلاء المرؤوسين أكثر حرية واستقلالية في اتخاذ القرارات[2].

ت- نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership theory

تم صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من طرف (Douton) عام 1973، ولكنها لم تظهر كمدخل للقيادة إلا مع ظهور العمل الكلاسيكي الذي قام به (كريغور و بيرنز) في كتابه "القيادة" عام 1978 والتي عرفها فيه على أنها "العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون مجموعة من الروابط التي ترفع من مستوى الدافعية عند كل منهما"، والقائد التحويلي هو الذي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، لأنه قائد ذو شخصية محبوبة، إجرائي، معزز ومقوي وهذا ما يدفع بمرؤوسيه لأن يتجاوزوا الجانب الرسمي في العمل وفي المهام الموكلة إليهم، وهذا النوع من القيادة يكون مهما عندما يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويريد إشباع الحاجات العليا للتابعين[3].

---

[1] -زينب مروان، **أثر القيادة على إدارة التغيير التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي** -، مرجع سابق، ص9.

[2] -نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] -لمين وادي، **مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها –دراسة ميدانية بجامعة عنابة**، مرجع سابق، ص47- ص48.

المطلب الثالث: عناصر و أهمية القيادة

كما قلنا أن القيادة مزيج تفاعلي بين القائد وسماته و كذلك بينه وبين أشخاص آخرين، ومنه فعملية القيادة لا يمكن أن تقوم إلا بتوفر مجموعة عناصر وهذا ما يعكس أهمية القيادة في المؤسسة.

أولا: عناصر القيادة Leadership elements

تتمثل عناصر القيادة في القائد، مرؤوسين (الجماعة)، عنصر التأثير، الظرف أو الموقف والهدف، كالتالي:

1- القائد Leader

عرفه (نجم عبود) القائد على أنه "صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويدفع الآخرين للعمل من أجله"، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يقود الجماعة ويؤثر عليها ويغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف وهذا لأنه يمتلك مجموعة من المهارات القيادية التي تتمثل في (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية) كالقدرة على استخدام المعرفة، المهارات الذاتية: جسمية (القامة، الصحة...)، القدرات العقلية (الذكاء، الفطنة ...)[1].

2- المرؤوسين (الجماعة) Subordinates

هم الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم[2]، تعتبر القيادة من الظواهر الاجتماعية التي لا يمكن أن تحدث دون وجود جماعة، يختلفون في مستوياتهم ودوافعهم وحاجياتهم، والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه هي علاقة تأثير وتأثر فيجب على القائد أن يراعي حاجات ورغبات المرؤوسين ويؤثر فيها لكسب ولائهم، وفي المقابل فإن الجماعة أيضا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها[3].

3- التأثير The influence

يسمى الجوهر ولب القيادة، فكما قال (Gibb) لا تتم هذه العملية في فراغ وإنما لا بد من وجود شخص مؤثر وأشخاص متأثرون، فالتأثير لا يسمى تأثيرا إذا دخل في نافذة الإكراه أو عدم رضا العمال، لأن

---

[1] -إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة – مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة** –، مرجع سابق، ص37.

[2] L.P wite, **introduction to the study of public administration, Macmillan CO**, New York.N.Y, P36.

[3] –إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة –مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة**–، مرجع سابق، ص38.

هذا يدخل ضمن طرق التأثير بالمعنى العام حتى يجتنب دفع الشخص إلى العمل بدلا من قيادته إليه[1].

فالتأثير هو الذي تتمحور عليه القيادة وهو العملية التي يقوم بها القائد نحو الفرد أو الجماعة بهدف دفعهم في اتجاه معين، ومن بين وسائل التأثير التي يعتمد عليها القائد (المكافآت، التحفيزات، التأثيرات، تنمية قدرات الأفراد، تدريبهم، توسيع مداركهم وتقوية ثقتهم بأنفسهم) وتتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية الوسائل المستعملة للتأثير من أجل تغيير سلوك الجماعة[2].

4- الموقف Situation

يقصد به الظرف الذي يمكن فيه للقائد أن يمارس أعماله ومهامه بطريقة فعالة، ويتمكن من قيادة المجموعة، وعند حدوث هذا نقول أن هذه هي عملية التأثير[3].

5- الهدف Target

يقصد به تحقيق جميع الأهداف المرغوبة على أرض الواقع (أهداف القائد وأهداف أفراد التنظيم وكذا الأهداف الخاصة بالجماعة)، لأن الهدف يمثل الغاية العليا التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها[4].

ثانيا: أهمية القيادة The importance of leadership

لقد حظي موضوع القيادة بأهمية كبيرة في الفترة الأخيرة لأنه مما لا شك فيه أن لها أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، باعتبارها موجه للمؤسسات والمشاريع وكذا جهود العاملين ودفعهم لأداء المهام وفق الخطط المعدة من أجل تحقيق الأهداف.

ومنه تظهر أهمية القيادة من خلال ما يلي[5]:

- القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- قدرتها على التعامل مع مختلف المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل كبير سواء كان مباشر أو غير مباشر على تحقيق الأهداف، وقدرة القيادة على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج سامية؛
- تدعم القوي الإيجابية في المؤسسة وتقلص من الجوانب السلبية؛

---

[1]- إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة دراسة حالة –مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة–**، مرجع سابق، ص37.

[2] -نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2009، ص92- ص93.

[3] -رائدة عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، مرجع سابق، ص31.

[4] -نفس المرجع، نفس الصفحة.

[5] - نفس المرجع، ص18.

- الميل إلى الاستقلالية والتميز في الأداء وعدم الالتزام بآراء الآخرين.

وكذلك تظهر أهمية القيادة من خلال[1]:

- تعتبر من العناصر الأساسية في نجاح أي عمل يتعلق بتربية أفراد المجتمع وتقدمه؛
- جودة القرارات المتخذة التي تتطلب قدرا عاليا من إيصال المعلومات إلى المرؤوسين والحصول منهم على المعلومات.

المطلب الرابع : أنماط القيادة Leadership styles

يوجد الكثير من الأنماط القيادية التي تتخذ من فلسفة القادة وتجاربهم وخبراتهم، إضافة إلى العوامل البيئية والتابعين أو المرؤوسين، ومن بين هذه الأنماط نذكر:

أولا: القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) Autocratic leadership

ينفرد القائد في هذا النمط بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات، بينما يتم عمل الجماعة بتوجيه مباشر من القائد[2]، كما يتصف القائد بمحاولاته لتركيز السلطة في يده، لأنه يتولى القيام بكل العمل دون إشراك طرف آخر لاعتماده على المركزية المطلقة كأسلوب للعمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، على العكس فهو يسعى دائما إلى لتكبير وتوسيع دائرة وحجم سلطاته وصلاحياته[3].

1- مزايا القيادة الأوتوقراطية: The advantages of autocratic leadership

تشير الخبرة في أنواع القيادة أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة بصفة جيدة تكون مناسبة في هذه المواقف[4]:

- في بعض الأحيان يكون تطبيق بعض أساليب هذا النوع ناجح، خاصة في الجانب التطبيقي في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترات الأزمات مثلا؛
- في الظروف الطارئة يكون النمط البيروقراطي هو الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يتحملون مسؤوليات أعمالهم.

---

[1] -محمد داوود الربيعي وآخرون، **علم الإدارة وفن القيادة**، مرجع سابق، ص266.

[2] -سيد محمد جاد الرب، **مراجع إدارة الأعمال القيادة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2016، ص94.

[3] -رائدة عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، مرجع سابق، ص19.

[4] -نفس المرجع، ص20.

2- عيوب القيادة الأوتوقراطية: Disadvantages of autocratic leadership

كما لها إيجابيات ومزايا بالطبع لها عيوب ومآخذ نذكر من بينها[1]:

- إحساس المرؤوسين بالقلق بسبب تهميشهم مما يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل بينهم وبين القائد؛
- توقف المرؤوسين عن العمل في حالة غياب الأوامر الصريحة والمحددة من قائدهم؛
- ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وهذا للتخفيف من القلق والخوف وهذا ما ينعكس على الأداء ويؤثر عليه مثل: النقابات.

ثانيا: القيادة الديمقراطية Democratic leadership

يعتمد هذا النوع على أن القائد لا يصدر أي قرار حتى يتشاور ويتناقش مع ذوي العلاقة، وغالبا فإن القيادة الناجحة تكون عن طريق الترغيب وليس الترهيب وهذا ما يعتمد عليه هذا النمط لأن القائد يستشير مرؤوسيه ويشركهم في عملية صنع القرار[2].

1- مزايا القيادة الديمقراطية The advantages of democratic leadership

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية في النقاط التالية[3]:

- إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وهو ما يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات؛
- خلق روح التعاون بين الموظفين بحيث يكونون أكثر تعاونا وإيجابية وانسجاما؛
- الإيمان بقيمة الفرد وإعطائه كل الحرية مع تحمله مسؤولية أعماله وتصرفاته.

2- عيوبها The desadvantages of democratic leadership

تتمثل عيوبها فيما يلي[4]:

- هي أسلوب غير عملي لعدم تلائمه مع الشخصية البيروقراطية لبعض المرؤوسين؛
- الطبيعة الخاصة بالقادة وعملهم وأدوارهم، لا تمكنهم دائما من تخصيص وقت لتبادل الأفكار مع

---

[1] -رائدة عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، مرجع سابق، ص21.

[2] -رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، مرجع سابق، ص94.

[3] -رائدة عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة**، مرجع سابق، ص23.

[4] -نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص247- ص250.

مرؤوسيهم، وقد كشفت دراسات أن ما نسبته 10% فقط من القادة من يؤمنون بمدخل العلاقات الإنسانية ويثقون بآراء مرؤوسيهم؛

- وجود فئة من العمال لا تجدي القيادة الديمقراطية فائدة معهم، ويسمون بالشخصية البيروقراطية لأنهم يفضلون النظام الصارم والتمسك بالروتين.

ثالثا: القيادة الحرة Free leadership

في حين تركز القيادة الديمقراطية اهتمامها على المرؤوسين والقيادة الأوتوقراطية على الإنتاج، تركز القيادة الحرة اهتمامها على الفرد العمل وأداء العمل، في هذا النوع يقوم القائد بعدة نشاطات لتنفيذ المهام الخاصة به، وطريقة الأداء هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات الأخرى[1].

1- مزايا القيادة الحرة The advantages of free leadership

نذكر من بينها[2]:

- تجعل القائد الحر الدافع لمرؤوسيه لأداء المهام ومنحهم الحرية في أدائها من خلال ثقته بقدرتهم على أداء العمل، ويكون مقابلهم هو الاستجابة لهذه الثقة ببذل كل جهد في العمل؛
- أساس القيادة الحرة هو ثقة الموظف بنفسه وإقدامه على تحمل المسؤولية في كل أعماله، لأن الذين تفوض إليهم السلطة يكونون على قدر عالي من الكفاءة.

2- عيوب القيادة الحرة The desadvantages of free leadership

توجهت معظم أوجه الانتقاد إلى الآثار السلبية التي تترتب عن هذا النوع والتي نذكر من بينها[3]:

- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون سعيدا دائما في عمله، لأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على زملائه في العمل، وهذا ما يؤدي إلى تفكك المجموعة وغياب روح الفريق؛
- المجموعات الناشطة في ظل القيادة الحرة في أغلب الأحيان تكون بلا كيان، ويكون عمل أعضائها ناقصا؛
- القادة الذين يتبعون هذا النمط يضيع وقتهم بين الاشتراك في الحفلات الرسمية، استقبال الزوار ...، لإشباع رغباتهم باكتساب التقدير.

---

[1] -نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص253.

[2] -نفس المرجع، ص257- ص258.

[3] -نفس المرجع، ص256.

المبحث الثاني: مدخل إلى القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتكنولوجي نمط القيادة التحويلية، لذا تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة في المؤسسات وذلك لقدرتها العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة ما قد يطرأ من تحديات أو تطورات حديثة وذلك من خلال دفع وتوجيه سلوكيات الأفراد وقناعاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنمية قدراتهم وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وأنماطها، ثم أهميتها ومبادئها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا إلى نشأة القيادة ثم نستعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

أولا: نشأة القيادة التحويلية The emergence of transformational leadership

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم والنظريات الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة، وكذا لتجمع مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور كما أنها تعتقد من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة المشاكل والصعوبات.

كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل (داونتون) 1973 إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة (جيمس ماكجروجر بيرنز) في عام 1978 من خلال كتابه الشهير "القيادة" حيث قدم كتابه شرحا معمقا لمفهوم القيادة التحويلية، وإعادة النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس في فترات طويلة وقد تركزت نظرية (بيرنز) في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المؤسسات و تحويلها لكي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة[1].

[1]–نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة – دراسة حالة جامعة المدية –**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017، ص22.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (باس Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضم ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي:

الكاريزما والتشجيع الإبداعي والهتمام بالفرد، ثم أضاف باس عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام 1993 قدم كل من (باني و افليو) نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يتضمن سبعة مقاييس تحدد القيادة الإجرائية وأربعة تحدد القيادة التحويلية[1].

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية The concept of transformational leadership

تعددت وتنوعت التعريفات حول مفهوم القيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر بإعتبارها من المفاهيم الحديثة للإدارة، لذا سنتناول أهم التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية نجد منها:

- عرفها (conger 2002) "أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب فيه وتطوير وتشجيع التابعين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة"[2].
- كذلك يعرفها (باس Bass) على أنها "قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه ليتخطوا ويتجاوزوا بذلك مصالحهم الشخصية، وتوجيه المعتقدات والإحتياجات والقيم تحت اسم رؤية جماعية"[3].
- حسب (بيرنز) فالقيادة التحويلية يقصد بها إشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار، من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك طريق تعويض

---

[1]–عبد الرؤوف كراوش، شمس الدين بوعدار، **أهمية القيادة التحويلية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية –** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018، ص19.

[2]-M conger leadership learning to share the vision organizational dynamic, winter, vol 19(3), 2002, P4.

[3]-أميرة غنام، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين– دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة –**، مرجع سابق، ص21.

الصلاحيات وتمثل الدور والإشعار للمرؤوس يدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي مما يولد ولاء تنظيميا لفريق العمل ينعكس ايجابيا على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها[1].

- يرى (Bouche) أن القيادة التحويلية تعني "قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات التابعين وذلك للعمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة"[2].
- يرى (سيد هواري) أنها "هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزاماتهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم"[3].
- كما تعرف القيادة التحويلية "هي مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي ذلك إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد"[4].

مما سبق يمكن القول أنها هي القيادة التي يسعى من خلالها القائد إلى الإرتقاء بمرؤوسيه إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، من أجل تطوير الجماعات والمؤسسات وهي القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمؤسسة لتحقيق الأهداف.

---

[1]-مراد فليون، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، الطبعة الأولى، دار النشر مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2017، ص99.

[2]-سيد محمد جاد الرب، **مراجع إدارة الأعمال "القيادة الإستراتيجية"**، مرجع سابق، ص119.

[3]-Roberts N (1995) **transforming leadership** :A process of collective action P. 1024.

[4]- ماهر صبري، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير – دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية –**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009/7/5، ص 105.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية ومبادئها

من الممكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي مؤسسة وهذا راجع إلى أهميتها البالغة، كما يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ التي لها دور كبير في تسيير المؤسسة إلى الأحسن.

أولا: أهمية القيادة التحويلية The importance of transformational leadership

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة وقد ناقش الباحثون العوامل التي كسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها في أربعة عوامل[1]:

- القيادة التحويلية هي القيادة التي لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وكذا تمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة قد أثبتت التجارب الدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين؛
- حمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة؛
- القيادة التحويلية يمكن أن تتواجد في أي مؤسسة مهما كان نوعها وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام مواجهة جميع الحالات مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغيرات جذرية؛

هناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المؤسسة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

- ✓ البيئة المضطربة السريعة التغيير؛
- ✓ المنافسة العالمية المفروضة على المؤسسات؛

[1]-إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى–أوماش–بسكرة** ،مرجع سابق، ص 54.

حيث تكمن أهميتها في هذه الظروف في تحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب[1].

كما تعود أهميتها أيضا كنمط قيادي أنها تتبنى فكرة المسؤولية الأخلاقية التي تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أي اكتساب السلوك التعاوني كما انها أيضا تصلح للتطبيق في جميع المؤسسات وفي جميع المستويات التي بحاجة إلى التغيير.

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية Principles of transformational leadership

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler ; Pankowski) كما يلي[2]:

1- النظر للمنظمة كنظام Consider the organization as a system

باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينص على تحسين العمليات الإدارية وهذا من خلال تبني تطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة و العمل على إبلاغها للآخرين Finding a srategy for the organization and working on communicating it to others

الإستراتيجية هنا نعني بها خطة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية للاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وإلا تبقى سرا.

3- تأسيس نظام إداري Establishment of an administrative system

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقصة.

---

[1]- سامية دباب، عائشة خميلي، **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي –دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية –**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2014، ص25.

[2]-إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة –دراسة حالة مؤسسة المطاحن–اوماش–بسكرة**، مرجع سابق ص 55.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية و تدريبهم Development of all contributors to the administrative process and their training

على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وفي حاجة إلى الارتقاء وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

5- تمكين الأفراد و فرق العمل Empowering individuals and teams

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية Evaluation of administrative processes

يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وأنماطها

كباقي النظريات القيادية الحديثة، سعت الدراسات إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية التي لابد أن تغرس في نفوس العاملين، والإحاطة بمختلف أنماطها رغم تداخلها.

أولا: أبعاد القيادة التحويلية Dimensions of transformational driving

إستطاع بعض الباحثين إلى تطوير أبعاد القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد لذا سيتم شرح هذه الأبعاد:

1- التأثير المثالي The perfect effect

وتعني غرس روح الفخر والكبرياء في نفوس العاملين وبالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاحترام من قبل المرؤوسين.

يعرف (Avolio) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وكذا بناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها[1].

[1]-مراد فليون، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مرجع سابق، ص 101.

ويشير (Woods) إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القائد كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال لأخلاقهم وللقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام إتجاههم[1].

أي أن القائد تكون لديه القدرة على كسب احترام وثقة وإعجاب التابعين له بحيث يقوم التابعون بتقليده.

2- التحفيز الإلهامي Inspriationl stimulation

ويعبر هذا البعد عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين من التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، فالقادة التحويليين يظهرون الكثير من الحماس والتفاؤل والذي لها أثر إيجابي مباشر في حياة المرؤوسين وتعزيز الإحساس بروح الفريق[2].

الغرض منها هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المؤسسة والدافع الملهم يتضمن إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المؤسسة[3].

3- الإستثارة الفكرية Intellectual stimulation

وتشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يجدون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التغيير لها وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل العاملين[4].

---

[1]- مراد فليون، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مرجع سابق، ص 101.

[2]-سامية دباب، عائشة خميلي، **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي –دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية –**، مرجع سابق، ص26.

[3]-إيمان زياني، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة–دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب–اوماش–بسكرة**، مرجع سابق، ص56.

[4]-نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة– دراسة حالة جامعة المدية –**، مرجع سابق، ص 26.

الإثارة الفكرية هي الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الإثارة الفكرية في تحفيز الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوحي العقلي والإدراك الذهني اتجاه العمل[1].

4- الإعتبارات الفردية Individual considerations

يعطي القائد اهتماما خاصا بحاجات كل فرد للإنجاز والنمو عن طريق العمل كمدرب ومرشد للعاملين، ويتم تنمية العاملين إلى مستويات أعلى من الإمكانيات، كما يعتبر القائد مستمعا جيدا للآخرين ويعمل على مراعاة مشاعر العاملين من خلال خلق فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للتعلم،كما يتم الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم فعلى سبيل المثال يتلقى بعض الأفراد التشجيع و البعض الأخر يحتاجون إلى المزيد من الاستقلالية وهكذا[2].

ويتعامل القائد مع العاملين كأشخاص وليس كموظفين، ويفوض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، ويراقب المهام المفوضة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه وإرشاد وليس تحيزا للأخطاء والهفوات[3].

ثانيا: أنماط القيادة التحويلية Transformational leadership styles

سيتم التطرق هنا إلى أنماط القيادة التحويلية بشيء من التفصيل:

1- القيادة العقلانية Ritional leadership

إن مصطلح عقلي (Intellectual) يشير إلى تبني أفكار و معارف وقيم معينة ويمكن تعريفه بأنه اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية وبناءا على هذا التعريف فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبنايات التحليلية يعد منظرا (Theorist) أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا (Moralist) أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا (Intellectual) وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية ويعود ذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في إطار أخلاقي[4].

---

[1]-مراد فليون، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مرجع سابق، ص 104.

[2]-رضا هاشم حمدي، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، مرجع سابق، ص 26.

[3]- نفس المرجع، نفس الصفحة.

[4]- نفس المرجع، ص 40.

2- القيادة الإصلاحية Corrective leadership

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية إستثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قول من الأتباع بإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنيا على قيادة أخلاقية كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن أيضا إلى أن تكون لديه رغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه[1].

3- القيادة الثورية Revolutionary leadership

الثورة عكس الإصلاح، حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر (بيرنز) من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة ما تكون أكثر ندرة ويدل على ذلك بان لينين (Linn) قد مكث في السلطة في سنوات قليلة فقط كما أن ماو (mao) و(فيدل كاسترو) وقليلين جدا غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية ناجحة لابد أن تتوفر لها عدة خصائص منها[2]:

أ- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت؛

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

---

[1]-وردة سلامي، **نادية نصر الشريف، أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي،-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018/2017. ص 09.

[2]-سامية دباب، عائشة خميلي، **اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية**، مرجع سابق، ص36.

4- القبادة البطولية Heroic leadership

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع المؤثرة على المرؤوسين لغرض تأثرهم بها وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو النبي موسى عليه السلام الذي ولد في إستعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر وجه القيادة الكاريزمية في قيادته بحيث انه قائد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الإستعباد وكذلك سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام لما دعي إلى الدين الموحد وهو الإسلام[1].

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي فرضت التحولات العالمية للقيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجدت هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي[2]:

أولا: العولمة Globalisation

أصبح العالم اليوم في ظل التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أشبه ما يكون قرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومتفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

ثانيا: المنافسة The comptiation

للبقاء في وجه المنافسة تعد من أهم التحديات التي أبرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيأ نفسها للسيطرة على أكثر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة، والعمل على الإحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد.

---

[1]-نجاة قالم، مونيرة لعبيدي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة– دراسة حالة جامعة المدية –** ، مرجع سابق، ص 37.

[2]-نوال بوعلاق، يحي سعيدي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11 ، جامعة المسيلة، 2014، ص 191.

ثالثا: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

The ability to make optimal use of resources

أصبحت الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، بإعتبارها أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك نجد في المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع وعدم تبذير أي مورد والسماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

رابعا: الجودة الشاملة Comprehensive quality

لقد أصبحت الجودة في السلعة والخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاحا منفصلا على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضة للإنضمام إلى الإتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدف لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليين يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

خامسا: التحديات التكنولوجية Technological challenges

تشكل التحديات التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر وأهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وكذا الزيادة في الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة وتطوير المنتجات من خلال ابتكار أفكار حديثة، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.

سادسا: إتخاذ القرار في عالم متغير Decision making in a changing world

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسنى بأنه يتم في عالم مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية وواضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات[1].

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

تكمن مهمة القائد التحويلي في رفع أداء المورد البشري وأداء المؤسسة ككل ولكي يتمكن هذا القائد أيضا من إحداث التغيير نحو الأفضل ينبغي أن تتوفر فيه مهارات وسمات لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القائد التحويلي والمقارنة بين القائد التحويلي والعادي وكذا مهارات ووظائف القائد التحويلي والتحديات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي Déffinition

حتى تنجح القيادة التحويلية لابد من وجود قادة لديهم القدرة على إقناع الناس برؤية ورسالة المؤسسة، ولكي يتمكن القائد من إحداث تغيير في المؤسسة نحو الأفضل ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من خصائص.

أولا: تعريف القائد التحويلي Defining the transformational leader

تعددت مفاهيم القائد التحويلي نذكر منها:

- يعرف القائد التحويلي على أنه "ذلك القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز وكذا التنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات"[2].

---

[1]-رمضان قاسيمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، تخصص إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018، ص38.

[2]-وفاء تريعة، **أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية**، دراسة نظرية إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015 ،ص27 .

- وفقا للعالم (باس) "أن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يتوقع بأن مقدورهم القيام بها وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته"[1].
- وكذلك عرف أنه "لديه القدرة على إحداث تغيرات لدى العاملين في المؤسسة وكذلك الإبداع وله أيضا قدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز"[2]، بناءا على ما سبق يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه القائد الكاريزمي الذي لديه القدرة على لفت انتباه تابعيه والتأثير عليهم نحو رفع معدلات الأداء من خلال خلق فيهم الحماس والإلهام.
- كما أشار الحريري إلى تعريف القائد التحويلي بأنه "هو القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ويساهم في الوقت نفسه في عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"[3].
- يرى (تيتشي وديفانا) "أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يسعى إلى الزيادة في الوعي لمرؤوسيه في احتياجاتهم، وتحويل ذلك الوعي بالإحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية"[4].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي لديه تأثير كبير وهائل على مرؤوسيه من أجل إحداث تغييرات سواء في البيئة الداخلية او الخارجية ويطور الأفراد ذاتيا ليقوموا بإنجاز مهام لم يقوموا بها من قبل.

---

[1]-حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي دراسة آراء عينة من أساتذة التعليم العالي**، شهادة دكتورة العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016 /2017 ، ص45.

[2]-بدرة مرزوق، **أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة، –دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة–**، مذكرة مقدمة كجزء ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015 /2016 ،ص32.

[3]-هيلة منديلة محمد التويجي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي مدينة بريدة في منطقة القصيم لدراسة ميدانية**، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد18، العدد 3 ،كلية التربية، جامعة القصيم، سبتمبر 2017، ص616.

[4]- Tichy Noel & Devanna Mary ,**The transformational leader** ,New york, John wiley & sons 1990, P77.

ثانيا: خصائص القائد التحويلي Transformational leader characteristics

القادة التحويليون يتسمون بعدة خصائص تميزهم عن المديرين التقليديين، ومن أهم هذه الخصائص مايلي[1]:

- يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير وهمهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز، وتحويل مؤسساتهم إلى وضع أفضل، ويعتبرون التغيير في نظرهم رحلة وليست نقطة الوصول؛
- يتميزون بالشجاعة ويحبون المغامرة المحسوبة ولا يحبون الأحوال المستقرة سعيا منهم إلى التميز، وهما شجعان في مواجهة الواقع وقول الحقائق؛
- يثقون بالآخرين، وليسو تسلطيين، ورغم أنهم أقوياء لكنهم حساسون لمشاعر الآخرين وقادرين على إدراك حاجاتهم؛
- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلائم مع قيم وظائفهم؛
- يتميزون بالمرونة وقادرون على التعلم مدى الحياة، ويتحدثون عن الأخطاء ويعتبرونها تجارب استفادوا منها؛
- أصحاب رؤية قادرون على أن يحملوا ويتخيلوا، وقادرون على توصيل هذه الأحلام والرؤى للآخرين لمشاركتهم فيها وتبنيها ثم ترجمتها إلى حقائق؛
- لديهم القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
- يمتلكون مهارات معرفية ويؤمنون بالحاجة إلى التحليل الواعي للمشكلات؛
- يتميزون بالدافعية القوية والطموح العالي والإبداع؛
- يتميزون بدرجة عالية من الثقة في النفس وهذا ما يمكنهم من القيام بحل المشكلات التي يواجهونها، كما يساعدون الآخرين على الشعور بالثقة في أنفسهم.

[1]- حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2012، ص31 ص32 ص33.

بينما قدم هيلريقل وآخرون (Hellriegal et,al,1992) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي[1]:

1- القدرة على التركيز و الانتباه The ability to focus and pay attention

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء وكذا الانتباه لما يقوله الآخرون إضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه، وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2- تحمل المخاطرة Take the risk

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، وهي التي لا تعني أنها البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم الغير ملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يدروا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الإستفادة منها مستقبلا.

3- الثقة بالنفس و الآخرين Self-confidence and others

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به هذا بعيدا عن التسلط والدكتاتورية فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وغالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أ عماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل، والمثل العليا، والحوافز والعقوبات.

[1]-ماجد بن عبد الرحمن البهلال، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض**، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، المملكة السعودية، ص12 ص13.

4- إحترام الذات Respect my self

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل كل من أقواله وكذا سلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة وٱحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير بل أن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5-القدرة على الاتصال The ability to communicate

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، كما أنه يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6- الإحساس بالآخرين: Feeling of others

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة و معنى ذلك من خلال العمل على الإرتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا على ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الإنسجام والتعاون بين الأفراد الجماعية ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

المطلب الثاني: المقارنة بين القائد التحويلي و القائد العادي

Comparaison between the transformational leader and the regular leader

عندما نقارن بين القائد التحويلي والقائد العادي نجد أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته للتأثير على مرؤوسيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء الوثيق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتبارات لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين، الجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد العادي:

جدول رقم (1 – 3): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجيه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبته في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم	تكريس الجهود و إثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
6	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
7	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية
8	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الإجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية
9	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجتماع في الآراء والإعتماد على الأوامر المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغيرات الجذرية وتنفيذها

المصدر: زياني إيمان، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة–دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص61.

المطلب الثالث: مهارات القائد التحويلي The transformative leader skills

يعرف القائد التحويلي بين مرؤوسيه بأنه ذلك الشخص الذي يمتلك صفات ومهارات وقدرات غير موجودة عند أي أحد غيره، وبأنه يستطيع التعامل مع جميع المواقف والظروف وهذا راجع إلى امتلاكه مجموعة مهارات خاصة تمكنه من التصرف السريع واتخاذ القرارات الصائبة في أي وقت وبذلك يستطيع التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم إلى الهدف الذي يسعى إليه.

وبالتالي فسنعرض في هذا المطلب مجموعة المهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي.

يمثل الجدول الموالي مجموعة من المهارات والعلاقات الشخصية التي يمتلكها القائد التحويلي حسب أراء مجموعة من المفكرين:

الجدول رقم (1–3): مهارات القائد التحويلي

البيان		Covey 1990	Kuczmarsk & kuczmarsk 1995	Coper & ayman 1997	Golma 1998
مجموعة المهارات الشخصية	الوعي بالذات	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	الاستجابة الوجدانية	إدراك الذات
	التنظيم الذاتي	حسن الإختيار، قوة الإدراك والتعلم المستمر	–	المرونة والتجديد	ضبط النفس، التكيف، الإبداع
	الطاقة الإيجابية	طاقة إيجابية	مستوى الطاقة مرتفع والسلوكيات إيجابية	طاقة عاطفية	التفاؤل والمبادرة
	النزاهة والالتزام	يتكيف مع العمل	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته	النزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام	موضع ثقة، ذو ضمير و ملتزم
مجموعة العلاقات الشخصية	الوعي الاجتماعي	يستمع،يتعاطف، يتكيف مع الخدمة	القيم، الأهداف، حساس لاحتياجات الآخرين	الحدس	التعاطف،الاتصال، التكيف مع العمل
	العلاقات الشخصية	دؤوب و متعاون ويؤمن بالآخرين	–	التأثير بدون استغلال	التأثير، إدارة النزاعات، التعاون

المصدر: حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016 /2017، ص54.

وفيما يلي شرح للمهارات التي ذكرت في الجدول[1]:

- **الوعي بالذات Self Awareness**

تعني مدى قدرة القائد على معرفة وفهم نفسه وذاته، لأن الفرد لا يستطيع معرفة مستواه الحقيقي وإذا كان في تطور أولا وإذا حقق ووصل إلى الأهداف والمستوى الذي كان يطمح له إلا عن طريق معرفة وإدراك ذاته.

- **التنظيم الذاتي Self-regulation**

يشير إلى قوة القائد في ضبط نفسه والتعلم والتكيف مع المواقف وغيرها من قدرات التحكم في النفس والسلوكيات، فمن خلال التنظيم الذاتي يمكن للقائد أن يتعلم ويتغير ويدرك النقائص التي كانت وستكون في شخصيته.

- **الطاقة الاجابية Positive Energy**

تعتبر وسيلة لاستثارة دوافع الأفراد وتحفيزهم، كونها مرتبطة بالنظرة التفاؤلية للقائد لأنه يتصف بالهمة والجسم، التكامل والتفاني في العمل.

- **النزاهة و الالتزام Integrity and Commitment**

يقصد بها أن القائد ذو شخصية ملتزمة متكيف مع العمل له احترام كبير للوعود التي يقدمها لمرؤوسيه، نزيه في عمله متصف بالأمانة والتفاني ويكون موضع ثقة لأتباعه.

- **الوعي الاجتماعي Social awareness**

يعني أن القائد متعاطف، مدرك ومحس بالآخرين واحتياجاتهم وله القدرة على التكيف مع متطلباتهم.

- **العلاقات الشخصية Personal relationships**

تشير إلى أن القائد شخص دؤوب، متعاون ويؤمن بالآخرين إضافة إلى أن له تأثير كبير على مرؤوسيه كونه يعمل على بناء وتقوية الروابط والعلاقات معهم.

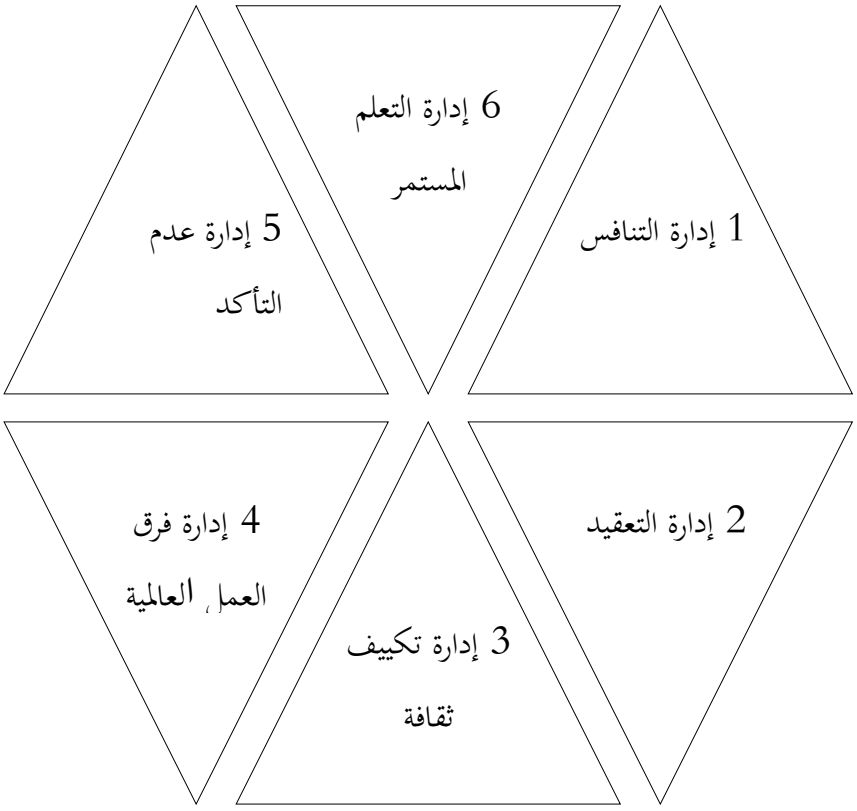
[1] -طهراوي حياة، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي – دراسة آراء عينة من أساتذة التعليم العالي–**، مرجع سابق، ص55.

وقد أثبتت الدراسات المختلفة للمفكرين أن القادة الذين تتوفر فيهم هذه المهارات في الغالب لا ينجحون في مهمتهم وفي تحقيق التغيير المطلوب وتوجيه الأتباع إلى ما هو مسطر من الأهداف لأن الأفراد المحيطين بهم ينظرون إليهم نظرة استفزاز وغطرسة وبأنهم غير جديرين بهذه المهمة ويحبون السيطرة وإعطاء الأوامر .

المطلب الرابع: وظائف القائد التحويلي Transformational Leader Functions

لقد تحددت وظائف القائد التحويلي على أساس أنه هو الذي يدير التنافس المتعلق بأنشطة المؤسسة، ويتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف، كذلك كون القائد التحويلي يشرف على إدارة المفاجآت واتخاذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة، ويدير التعليم والتدريب المستمر، والشكل التالي يوضح الوظائف أو المهام التي يقوم بها القائد التحويلي:

الشكل رقم (1-1): وظائف القائد التحويلي



المصدر: زينب مروان، **أثر القيادة على إدارة التغيير التنظيمي –دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي**–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص24.

من أجل القيام بكل هذا يستوجب على القائد أن يقوم بالوظائف التالية[1]:

أولا: إدراك الحاجة للتغيير Realizing the need for change

يعمل القائد التحويلي على إقناع الأفراد بحاجتهم للتغيير كونه داعية للتغيير ومحفز وملهم للمرؤوسين ويكون هذا الإقناع من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين يدعمون التغيير، ويحرص أيضا على أن يتعامل مع الأفراد الذين يستعملون في ظل التغيير بحذر وباهتمام كبير وعلى أساس فردي لأن التغيير يعتبر بمثابة تهديد للأفراد.

ثانيا: تقديم الرؤى المستقبلية Provide the future vision

يقوم القائد هنا بتدوين كل أهدافه وطموحاته ورسالته وخططه التي تعتبر بمثابة النقلة النوعية الحضارية للمؤسسة ككل، لأنه هو الذي سيتعامل مع الأفراد الذين سيقدم لهم خططه ووجهات نظره ويدفعهم بما تحقق أهداف المؤسسة.

ثالثا: اختيار نموذج التغيير Choose a model to change

يقوم القائد التحويلي باختيار نموذج التغيير المناسب والملائم للمؤسسة التي يعمل فيها، وهذا النموذج يختاره من بين مجموعة من النماذج المتاحة أمامه والتي يتوقع أنها ستثبت فعاليتها في ظل ظروف المؤسسة وبيئتها وثقافتها ويشترط أن يكون هذا النموذج ملائم للواقع العملي.

رابعا: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة Reshaping the culture of the organization

يعمل القائد التحويلي هنا بتكييف وملائمة، لأنماط والسلوكيات وكذا العادات والتقاليد والقيم والمشاعر الموجودة بين الموظفين في المؤسسة بما يتلائم ويتناسب مع نموذج التغيير إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة لا زالت قائمة، ويتم العمل فيها على الرغم أنها جيدة أو سيئة لأن طبيعة الأوضاع ستختلف بعد التغيير.

[1] العلفي هدى، **القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2014، ص66.

خامسا: إدارة الفترة الانتقالية Transition management

تتطلب هذه المرحلة التخلص من كل ما كان متواجد في المؤسسة مسبقا سواء كانت ثقافة تنظيمية أو أنماط، سلوكيات ...، والتعامل مع الوضع الجديد الذي تمت تهيئته من قبل نموذج التغيير، وكذلك يجب أن يتعامل القائد التحويلي مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير في أحد الإستراتجيات.

وقد حدد (رينسميث) عام 1993 وظائف القائد فيما يلي[1]:

أولا: إدارة التنافس Competition management

يقصد بها تجميع كل ما يخص المؤسسة من معلومات وبيانات وإدارة العمليات المتعلقة بالأنشطة، والقدرة على استخدام المعلومات المحصل عليها لزيادة الميزة التنافسية وهذا من خلال:

وضع وتحديد معايير النجاح المحكمة بشكل شامل.

وضع نظام معلومات تنظيمية ونظام معلومات شخصية.

وضع نظام خاص بتوصيل المعلومات بشرط أن يتم ذلك في الوقت و المكان المناسبين.

ثانيا: إدارة التعقيد Complexity management

هنا يغض القائد النظر عن كل من درجة التعقيد، الغموض، اختلاف الأهداف وكذا توسع المنطقة الجغرافية، أي أن القائد بالتعامل مع كل التغيرات مهما كان عددها دفعة واحدة، من خلال:

- في حالة نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات يعتمد القائد على الأحاسيس.
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه مع كل طرف.

ثالثا: تكييف المؤسسة مع التوجيه العالمي Adapt the organization to the global trend

يعتمد القائد على ما يلي لتحقيق ذلك:

- وضع رؤيا مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته؛
- تحديد رسالة المؤسسة لكي تعكس التوجه العالمي؛
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لكي تتلائم مع التوجه العالمي.

[1] -منال ياحو، **نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة –دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز Sdc بالمدية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2014، ص30.

رابعا: إدارة المفاجآت و عدم التأكد anagement of surprises and uncertainty

حتى تواجه القيادة التحويلية كل المفاجآت والتغيرات المستمرة يجب عليها تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية، وكذلك تقوم بتنمية قدراتها لأجل التعامل مع ما يواجهها من مفاجآت متكررة لاتخاذ القرارات خاصة عندما تكون الأوضاع غير مستقرة.

ونتابع عرض هذه الوظائف كما ذكر (ستيب) أن مهام أو وظائف القائد التحويلي هي[1]:

خامسا: إدارة الفرق العالمية Manage global teams

يجب أن تمثل هذه الفرق جميع المستويات الإدارية والتخصصات، لهذا يجب على القائد أن يعمل على تشكيل هذه الفرق بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، إضافة إلى ذلك يجب على هذه الفرق أن تمتلك المهارات اللغوية الضرورية لإنجاح التعامل بين المؤسسة والمؤسسات العالمية.

سادسا: التعليم و التدريب المستمر Continuing education and training

يجب على القائد التركيز على هذه النقطة جيدا لكي يبقي الموظفين في مواكبة مستمرة للمتطلبات البيئية وهذا لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجهها المؤسسة، والتي تتطلب مهارة وإدراك واسع للتعامل معها.

وقدم (السويدان) 4 مهام رئيسية للقائد التحويلي نلخصها في النقاط التالية[2]:

- تحديد الرؤية أو الصورة للمستقبل المنشود؛
- إيصال الرؤية للأتباع؛
- تطبيق الرؤية؛
- رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية.

[1] – مروان زينب، **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي–دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي–**، مرجع سابق، ص23.

[2] –لمين الوادي، **مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها –دراسة ميدانية بجامعة عنابة–**، مرجع سابق، ص60.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة جلب اهتمام الكثير من الباحثين وأنها أيضا تعتبر من العوامل المهمة لنجاح المؤسسة، وهي ذات الأثر المباشر والكبير على المرؤوس وبالتالي نشاط المؤسسة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور نمط القيادة التحويلية التي هيا عبارة عن مزيج بين الجاذبية الشخصية للقائد التحويلي وحفزه لإلهامي.

إن القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل التي لها صلة بالمؤسسة ولعل أهمها وأبرزها هو أداء المؤسسة باعتباره الفاصل بين نجاح المؤسسة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة، ونلخص أيضا إلى أن القيادة التحويلية هي قيادة تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تحويل المؤسسة من وضع إلى وضع أفضل وتغيير وتعديل وتنمية العاملين ونقلهم نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد، أما القائد التحويلي فهو ذلك القائد الذي يدفع مرؤوسيه من خلال التأثير المثالي والتحفيز والاهتمام الإنساني وبالتشجيع الإبداعي والتمكين، لتحقيق ما هو أكثر من الأهداف المجددة مسبقا.

الفصل الثاني .....

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

كثر الحديث في الآونة الأخيرة حول مواضيع الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة (الإيزو)، وذلك نظرا لظهور الأهمية الكبيرة والدور المهم لها في المؤسسات سواء كانت إنتاجية أم خدماتية أم سلعية، لذا سعت المؤسسات الحديثة والراغبة في تحقيق التميز والسيطرة على القطاع السوقي الخاص بها والوصول إلى العالمية إلى تبني وتطبيق مفاهيم الجودة في مختلف نشاطاتها، لذلك أصبح المستهلك أو الزبون هو الركيزة الأساسية في مختلف التعاملات وهو الطرف الذي يجب إرضاءه لأنه سيد الموقف.

ومع ظهور الجودة والإهتمام بها ودورها الكبير إلا أنه كان لابد من ظهور مصطلح أدق وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح إدارة الجودة الشاملة وكان هذا في أواخر الثمانينات من القرن العشرين وقد سلط الضوء عليه لأنه يمثل توجها عالميا يسيطر على الأفراد و المؤسسات على اختلاف مستوياتها، وأيضا لأنه يتضمن جودة العمليات وجودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، وكونه أسلوبا جديدا في إدارة الأعمال بطريقة غير تقليدية، ومن حرص المنظمات على تقديم أفضل السلع والخدمات وجب ظهور ما يسمى بنظام إدارة الجودة (الإيزو) أو المنظمة الدولية للمواصفات القياسية والتي تقوم بوضع مقاييس دولية خاصة بالسلع والخدمات والتي كانت بمثابة القفزة النوعية التي غيرت الكثير من الأشياء في المؤسسات ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو.

المبحث الأول: ماهية الجودة

أصبح العالم يواجه تحديات كبيرة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي، الذي أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة لذا اقتضى الأمر إلى الإهتمام بموضوع الجودة وذلك من خلال عمليات التطوير والإرتقاء بالآداب العام لهذا لابد لنا من التعرف على مفهومها ومراحل تطورها ومن ثم أهميتها وأهدافها، وأيضا التعرف على أدوات تحسين الجودة وتكاليفها وأهم أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها

شهدت التطورات التي حصلت على مفاهيم الجودة التي تتمحور في مفهوم واحد إلا أن صياغتها تختلف وفقا لمنظورات الباحثين مراحل زمنية متعددة منذ بداية القرن العشرين نتيجة لتطور عملية الإنتاج، ويمكن تقسيم مراحل التطور إلى أربعة فترات زمنية.

أولا: مفهوم الجودة Dèfinition of quality

سنحاول من خلال هذا الفرع إلتماس بعض التعريفات عن الجودة نذكر منها:

- تعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي (iso9001-2000) بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها"[1].
- وعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة أنها "درجة أو مستوى من التميز"[2].
- تعرف أيضا أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية كل الاحتياجات"[3].
- كما تعرف "الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير ومخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتوج ذو جودة إذا كان يتمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية "[4].

---

[1]–فداء محمود حامد، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2017م، ص21.

[2]–ابتسام حسن عبد المقصود، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2015، ص19.

[3]–محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، **تحقيق الدقة في ادارة الجودة مفاهيم وتطبيقات Six sigma**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2008، ص16.

[4]-J-ctarondeau :**Marketing**, Strategieindustrl elle, Edvuibrt, Paris 1998 ;P236

- يعرف (روش) "الجودة بأنها هي صنعة المنتج مثل حجمه، شكله، تكوينه، وبالتحديد هي الصنعة التي تحدد قيمة المنتج في السوق، وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها"[1].

إذن وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن القول بان الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.

ثانيا: مراحل تطور الجودة Stages of quality development

يبدو جليا مما تقدم أن تعريفات الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحظى برضي العميل وهكذا، فان تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن وكان نتيجة لإضافات عملية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي وتميز اغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ تتوجب المرحلة الأخيرة بإرادة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي[2]:

1- مرحلة فحص الجودة Quality inspection phase

كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن العشرين هي تركز فقط على فحص و(تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لإكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعة .

2-مرحلة مراقبة الجودة Quality control stage

تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

---

[1]-ليليا دحدوح، **دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة-**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أم البواقي، 2017، ص10.

[2]-أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدماتية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص21- ص22.

3- مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة Quality confirmation stage

في ظل هذه المرحلة أصبح التركيز على منع وقوع أخطاء من خلال الإجراءات الوقائية فالجودة تبنى في مرحلة التصميم، والتي تشمل تصميم المنتج والعمليات، وليس في مرحلة الرقابة، كما أنه في ظل هذه المرحلة أصبح هناك إهتمام متزايد بتخطيط الجودة وتصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات وتحسين الرقابة على العمليات والخدمات وتحسين الرقابة على العمليات والمشاركة والتحفيز[1].

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة Comprehensive quality management phase

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينات على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة أو فلسفة جديدة تسير عليها المؤسسة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات ويركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وأنه ما يهتم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين[2] .

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة

إن معظم المؤسسات التي ذاع صيتها وحققت أرباحا معتبرة أدركت أهمية الجودة وأولت لها إهتماما كبيرا، وللجودة أيضا أهداف كثيرة بالرغم من اختلاف أنشطتها تعمل على بلوغها لتساعدها على البقاء والإستمرارية.

أولا: أهمية الجودة The importance of quality

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعارا ومبدأ أساسيا للكثير من المنظمات العامة أو الخاصة التي ترغب في الإستمرار والبقاء، وهي ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الزبائن أو المجتمع.

---

[1] -جبر بن حمود بن جبر النعيمي، **إتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة– دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر–**، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م، ص27.

[2] –محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، 22 و23 نوفمبر، الجزائر، ص289.

فبالنسبة للمؤسسات تتجلى أهمية الجودة من خلال ما يلي:[1]

- تحقيق الأرباح؛
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات؛
- تحسين الجودة النهائية للمنتج؛
- تحقيق التجانس في الإنتاج؛
- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- بناء انطباع جديدة عن إدارة المشروع؛
- زيادة الحصة التسويقية؛
- تحقيق الزيادة في السوق.

و بالنسبة للزبائن فتتجلى أهمية الجودة في[2]:

- إشباع حاجات ورغبات الزبائن والإستجابة لتوقعاتهم؛
- تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.

أما بالنسبة للمجتمع فتتجلى أهمية الجودة في التخفيض من الآثار التي سببتها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

وللجودة أيضا أهمية إستراتجية للمؤسسة وللمجتمع ككل التي يمكن إبرازها في النقاط التالية[3]:

1-شهرة المؤسسة: تستمد شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضفي عليها السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب عدم الاهتمام الكافي بالجودة إلى الإساءة بسمعة المؤسسة وفقدانها لعدد كبير من زبائنها

2-التكاليف والحصة السوقية: إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سيؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.

---

[1] -لعلي بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص56- ص57.

[2]- لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص57.

[3]- عز الدين دعاس، **أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية-دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2019/2018، ص8- ص9.

3-المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى الحكم في قضايا مؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة مسؤولة قانونية على كل ضرر يصيب الزبون

4-التطبيقات الدولية: من أجل أن تكون المؤسسة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها أيضا الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب أن يتوافق مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المؤسسة بقائها في بيئة الأعمال.

ثانيا: أهداف الجودة Quality goals

للجودة مجموعة من الأهداف نذكر منها [1]:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة الأخذ به واجب ديني وطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها؛
- تطوير أداء جميع العاملين وذلك عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشات؛
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية، تحت شعارها الدائم، أن تعم الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة؛
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرنامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة اللوائح والتوجيهات والإرتقاء بمستويات العاملين؛
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المفننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات)؛
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلاقي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وكذلك في مستوى الجودة التي حققتها المؤسسة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي؛
- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب وأيضا الطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلاقي السلبيات.

[1]-احمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 2012، ص30.

كما للجودة نوعان هما [1]:

- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** ترتبط بالمعايير التي تريد المؤسسة أن تحافظ عليها كما تصاغ على كامل المؤسسة، وذالك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل رضا الزبائن والأمان.
- **أهداف تحسين الجودة:** غالبا ما تنحصر في تطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر بكثير و الحد من الأخطاء.

المطلب الثالث: أدوات تحسين الجودة وتكاليفها

تعتبر أدوات تحسين الجودة من الأدوات المساعدة لوصف العمليات عن طريق رموز أو أشكال، كما تعتبر دراسة تكاليف الجودة أداة تحسين مستمر للجودة، فهي تساعد على تحديد مناطق الفشل والإخفاق ومصادر حدوث العيوب.

أولا: أدوات تحسين الجودة Quality improvement tools

إن السبيل لتحسين الجودة هو تحديد الأسباب الرئيسية لأي مشكلة، حتى تتمكن من وضع أيدينا على الأسباب وحلها بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتعدد الأدوات والأساليب المستخدمة في التحسين منها[2]:

1- خرائط التدفق؛

2- نماذج المراجعة؛

3- مخطط السبب والتأثير؛

4- مخطط باريتو؛

5- المدرج التكراري؛

6- **خرائط المراقبة:** إن هذه الأدوات تستخدم في وصف العمليات بالتفصيل قدر الإمكان عن طريق أشكال ورموز متعارف عليها وفي تسلسل كما تحدث تماما، وخريطة التدفق هي التي توضح جميع المراحل

[1]-إبرهيم بن يحي، **العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية– دراسة عينة من مؤسسات جزائرية حاصلة على شهادة ايزو –9001**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019/2018، ص68.

[2]-عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة معايير (الايزو)**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2015، ص145.

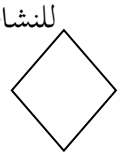
التفصيلية التي تتم لإجراء العملية وتستخدم في[1]:

- فهم العملية؛
- تحديد و تحليل العملية؛
- عمد الرغبة في البحث عن أسباب المشاكل المحتملة؛
- عند التحقق من الأداء وللمساعدة في تحديد أين وكيف يفضل قياس العملية؛
- كوسيلة للاتصال وللمساعدة في التدريب وشرح تفاصيل العملية؛
- كأداة لحل المشكلات الخاصة بالعملية.

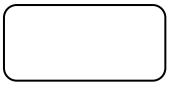
أما الرموز القياسية لرسم خرائط التدفق فهي[2]:



المستطيل: يرمز للنشاط، ويحدد خطوة منفردة في العملية، ويكتب داخله وصف مختصر للنشاط؛



المعين: يرمز لعملية اتخاذ القرار، وينتج عنه تفرع للعملية، وعادة ما يكون في صورة سؤال والإجابة على السؤال تحدد المسار الذي يخرج من المعين؛

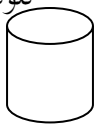


المستطيل ذو الأحرف المستديرة: ويرمز لبداية العملية ونهايتها وعادة ما تكتب كلمة البداية أو النهاية داخل المستطيل؛

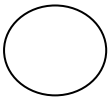
الأسهم: و هي تشير إلى إتجاه تدفق الخطوات بالتتالي المطلوب ويشير رأس السهم إلى اتجاه تدفق العملية؛



الوثائق: تمثل معلومات مكتوبة متعلقة بالعملية، كالمواصفات والمستندات، ويكتب وصفا للوثيقة أو اسمها داخل الرمز؛



قاعدة البيانات: تمثل المعلومات التي يتم تخزينها الكترونيا والمتعلقة بالعملية، ويكتب وصفا للبيانات أو سمها داخل الرمز؛



الدائرة: تستخدم لوصل الخرائط، حيث يوضع داخل الدائرة حرفا أو رقما في نهاية الصفحة، ثم يوضع نفس الحرف أو الرقم داخل الدائرة في بداية الصفحة التالية، وذلك لتحديد كيف يتم وصل العملية.

---

[1]- عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة معايير (الايزو)**، ص145- ص146.

[2]- نفس المرجع، ص146.

ثانيا: تكاليف الجودة Quality costs

إن تكاليف الجودة تشير إلى تلك التكاليف المترافقة مع عمليات الجودة التي تسبق الإنتاج وأثناء الإنتاج وما بعد الإنتاج، حيث تعبر عن "النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المؤسسة أو هي التكلفة المرتبطة بنشاط الجودة في المؤسسة لتحديد كل من جودة التصميم وجودة المطابقة"[1].

تتمثل تكاليف الجودة بالكلف المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى، وهي عادة ما تصنف إلى أربعة أنواع هي[2]:

1-تكاليف الوقاية Preventio costs

وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث العيوب (الإنحرافات عن الجودة) وهي عادة ما يتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة، و تشمل هذه التكاليف تخطيط الجودة، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم، ومراجعة التصميم، والتقليم، والتدريب، والتحكم بالعملية، وكذا تحسين العملية.

2- تكاليف التقييم Appraisal costs

وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف التي في الخدمات إذ يحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف وفيما يلي يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن كلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش.

---

[1]-سليم العقون، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-دراسة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بسطيف-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة علوم في مجال التسيير، تخصص التقنيات الكمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص13.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص32-ص33.

3- تكاليف الفشل الداخلية Internal failure costs

وهي الكلف الناجمة من الأخطاء وتتسبب بفقدان العائد من جراء قيام الشركة من التخلص من الوحدات المباعة، كذلك كلف إعادة العمل نتيجة تكرار العمليات على تلك الوحدات وكلف المخلفات وهي على النحو التالي[1]:

أ- كلف المخلفات وإعادة العمل، وتتضمن كلف المواد وكلف العمل الغير مباشر؛

ب- كلف التصحيح، وتنتج هذه الكلف من الوقت المصروف لتحديد أسباب الفشل وتصحيح مشاكل الإنتاج؛

ج- كلف ناجمة عن فقدان العائد، وذلك ببيع المنتوج بأقل، وذلك ببيع المنتوج بأقل من سعره كونه لا يطابق المواصفات؛

د- كلف فشل العملية، وهي الكلف الناجمة من استخدام المكائن لمدة أطول من المخطط لها، كذلك كلف تصليح المعدات أكثر من المخطط له.

4- تكاليف الفشل الخارجية External failure costs

وتظهر هذه الكلف بعد أن يسلم المنتوج للمستهلك، وتعد الكلف الصعبة القياس والتقدير، فليس من السهل احتسابها أو تقديرها ومن هذه الكلف[2]:

أ- الكلف المتحققة نتيجة تذمر المستهلك، أو الكلف المترتبة عن إعادة المنتوجات للشركة والتي تتضمن إعادة العمل على بعض فقرات المنتوج، وإلغاء الطلبيات، والرسوم الإضافية، والأجور الإضافية.

ب- كلف المسؤولية القانونية عن المنتوج والناجمة من التسويات والإجراءات القانونية.

[1] -نبيل محمد عبد الحسين الخناق، جبار جاسم الربيعي، **أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**، مجلة التقني، المجلد الثامن عشر، العدد4، 2005، ص7.

[2] -نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة Quality dimension

لقد اختلف العلماء والمهتمين في مجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم فهناك أبعاد في جودة السلعة وأبعاد في خدمة السلعة وسنحاول فيما يلي توضيح ذلك.

أولا: أبعاد جودة الخدمة Quality of service dimensions

الجدول رقم (2-2): أبعاد جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	التوضيح لمعنى كل بعد
زمن التسليم Time	كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم
الإتمام Completeness	مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة
التناسق Consistence	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل
الدقة Accuraey	مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة
الكياسة Courtesy	مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز
سهولة المنال Convenience	مدى يسر الحصول على الخدمة
الإستجابة Response	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل
الملموسية Tangibles	مدى توفير شواهد مادية للخدمة
الأهلية Competence	مدى توفير المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة
الأمان Security	مدى خلو تقديم الخدمة من المخاطر

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص38.

ثانيا: أبعاد جودة السلعة Item quality dimensions

نظرا لتأخر تطبيق نظام الجودة في الخدمات فإن أغلب أبعاد الجودة التي حددها الباحثون جاءت حول جودة السلع المادية الملموسة فنجد مثلا الباحث (Ritzman) و(Krajewski) حددا أبعاد الجودة بالإعتماد على مدخل الزبون كما نجد أن (Evans) قد تبنى الفكرة ذاتها ونجد أيضا الباحث (Starr) قد قام بتقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية وغيرهم من المهتمين من بالإدارة[1].

يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت هذه الأبعاد التي يمكن من خلالها مقياس جودة السلعة إلى ثمانية أبعاد لخصها (Knod & Schonberger/2001) هي[2]:

- **الأداء Performance** : خصائص التشغيل الأساسية؛
- **المظهر أو الخصائص Features**: أن يتضمن المنتوج القليل من الإضافات؛
- **المعولية Reliability**: احتمالية نجاح التشغيل (عدم الفشل) خلال فترة زمنية محددة أو هي الفترة الزمنية التي يعمل بها المنتوج دون حدوث عطل أو انهيار في ظل ظروف تشغيل طبيعية؛
- **المطابقة Conformance**: مقابلة المعايير المتفق عليها مسبقا؛
- **الديمومة أو المتانة Durability**: طول مدة الاستخدام اقتصاديا وتكنولوجيا؛
- **القابلية للخدمة Servieability**: السرعة، التعامل، الكفاءة، وسهولة التصليح؛
- **الجمالية Aesthetic**: الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة؛
- **الجودة المدركة Perceivad quality**: التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).

وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في أبعاد جودة السلعة والخدمة، فإنها تشترك بالخصائص الآتية[3]:

✓ كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما يتعلق بالجودة؛

✓ كلاهما تقترحان ممارسات أنشطة أو أشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها إذا كانوا يرغبون بإنتاج أو تقديم منتوجات أو خدمات عالية الجودة.

---

[1] -سليم العقون، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية–دراسة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية سطيف–**، مرجع سابق، ص10.

[2] -عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص24.

[3] -نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من بين المواضيع الحديثة، التي تسعى أغلب المؤسسات لتطبيقها لاعتبارها هدف استراتيجي مهم لتحقيق الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق، فعلى اعتبار المستهلك وحاجياته الشغل الشاغل لجميع المؤسسات يجب عليها بالتالي تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ووضعها ضمن أولويات اهتماماتها.

وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، أهدافها ومبادئها، أساليبها ومتطلبات تطبيقها وأخيرا مزايا ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

إدارة الجودة الشاملة من أحد أهم العناصر التي يؤدي وجودها في المؤسسة إلى آثار إيجابية في جميع النشاطات و المستويات الإدارية وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة لها في المؤسسة التي برزت في الآونة الأخيرة.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Définition of Total Quality Management

من أجل تحسين وتطوير الأداء الإنتاجي والسلعي توجهت المؤسسات إلى أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة ضمن أساسياتها، وهذا نظرا للأهمية البالغة التي حظيت بها إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة.

سنحاول عرض أهم التعريفات التي جاء بها بعض المفكرين على النحو التالي:

- يعرف (Philip Grosby) إدارة الجودة الشاملة على أنها "تعتبر الأسلوب المثالي للمساعدة على تجنب ومنع حدوث المشكلات عن طريق الاستخدام العقلاني لأساليب التحكم، التي تكون حائلا بين وقوع هذه المشكلات وتجعلها غير مستعصية وتشجع العاملين على العمل بطريقة جيدة وأسلوب لائق "[1].
- ويعرفها (Oakland) بأنها "هي الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحسين، تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد عبر جميع مستويات المؤسسة المختلفة، فهي الطريقة التي تؤدي لتحسين المرونة وفعالية الأعمال بشكل عام "[2].

[1]-Robert Fey , Jean Marie Gogue **, La Maitrise de la qualité** , les édition d'organisation , Paris , 1998 , P31.

[2] . Oakland J.S , **Total Quality Management** , Heinmann professional publishing Lts ,Oxford, 1989 , P14

- كما تم تعريفها على أنها "ذلك المزيج أو تلك التركيبة الإدارية المتضمنة مجموعة من الأعباء والمهام التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف وانجاز المهام سواء كانت هذه الأهداف سلع أو خدمات، والتي يجب أن تكون مطابقة لمعايير الجودة "[1].
- وعرفت كذلك ب "ذلك النظام الإداري الشامل الذي يتكون من مجموعة الفلسفات المتكاملة، وكذا أدوات إحصائية وعمليات إدارية التي تستعمل للرفع من مستوى رضا الموظف والزبون مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة "[2].
- كما عرفها كل من (ستيفن كوهن) و(دونالد براند) على أساس الفصل بين مكونات اسمها كما يلي[3]:

✓ **إدارة:** أي أنها تعنى بتطوير والمحافظة على ما تمتلكه المؤسسة من أجل ضمان التحسين المستمر للجودة.

✓ **الجودة:** أي أن تكون مواصفات المنتج أو الخدمة تطابق أو تفوق رغبات الزبون.

✓ **الشاملة:** تعني العمل في شكل جماعي، فيبدأ العمل في المجموعة أو الفريق، انطلاقا من معرفة الحاجيات والرغبات الخاصة بالزبون وصولا إلى تقديم المنتج أو الخدمة له ومعرفة مستوى رضاه وقبوله لها.

- كما أورده (Royal Mail) بأنها "هي الطريقة الشاملة للعمل التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد للعمل ضمن فريق واحد من أجل خلق القيمة لتحقيق رغبات وتوقعات الزبائن"[4].

انطلاقا من التعريفات المقدمة لإدارة الجودة الشاملة ورغم الاختلاف من مفكر لآخر إلا أنها كلها ركزت على أهم ما يجب توفره في هذا النوع، ومن هنا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل استراتيجي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير وتحسين مستوى أدائها بصفة دائمة ومستمرة، ومنه إنتاج وتقديم سلع وخدمات ذات مستويات عالية ومطابقة لمعايير الجودة المطلوبة دوليا، كل هذا للوصول للهدف المنشود المتمثل في تحقيق رضا العميل أو الزبون اتجاه الخدمات والمنتجات المقدمة له، وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها الأخرى.

---

[1]-مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص315.

[2]-Cole.r.e, **The death and life of amirican qaulity movement**, Oxford university press, new york, 1995, p16.

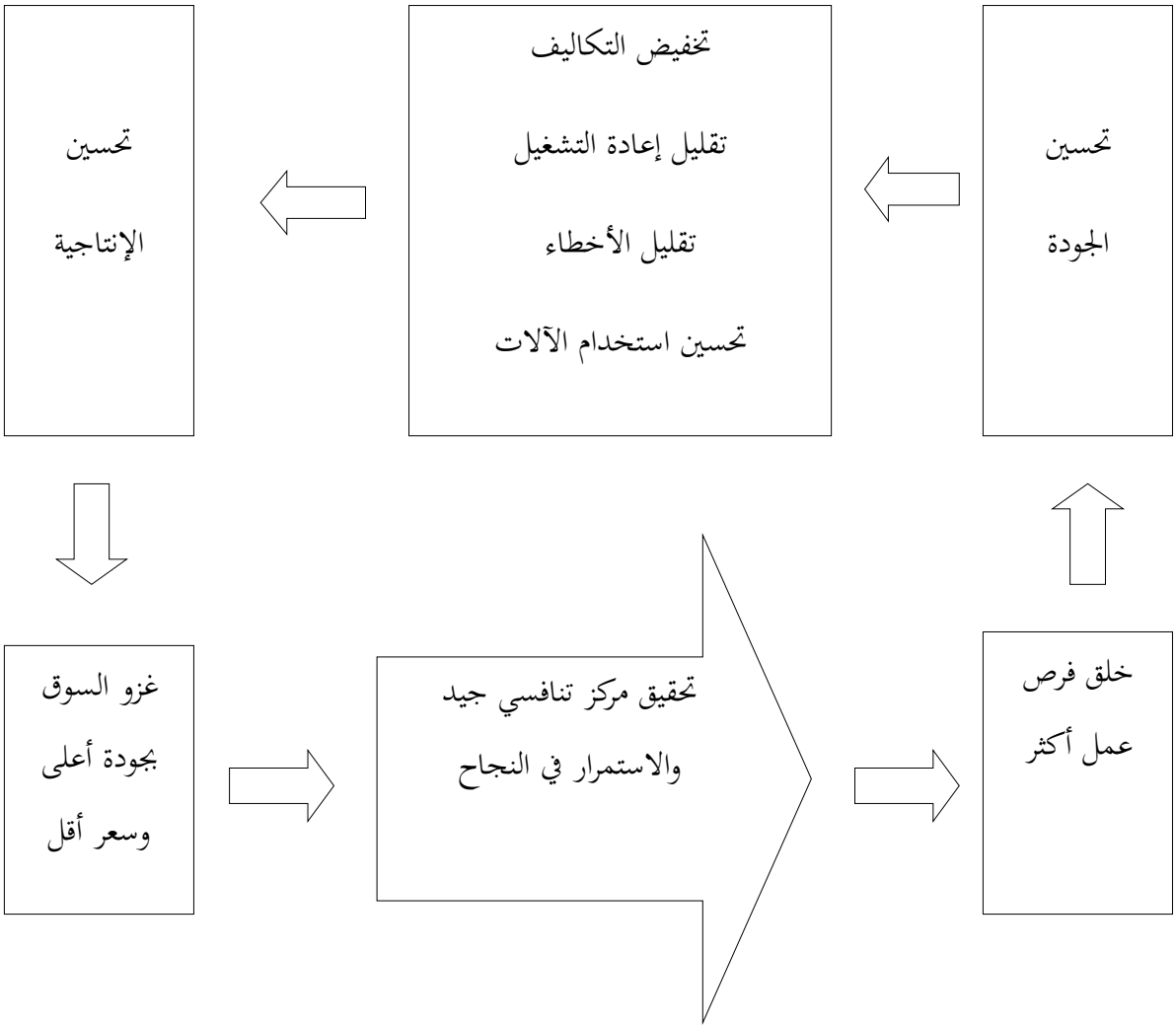
[3]-Marcel et Tayeb, **Le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine**, edition économica, France, 2000, P102.

[4] -عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو**، مرجع سابق، 2015، ص28.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة The importance of TQM

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج متكامل أكثر من كونه مجرد نظام قائم على مجموعة أساليب والتزام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة، يعني أنها جاهزة للتغيير وتطبيقه يدل على أن المؤسسة باتت تنظر إلى نشاطاتها نظرة شمولية، وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

الشكل رقم (2-2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: سهيلة فريد، أمال لجلط، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر بالمدية –**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017، ص11- ص12.

كما تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في أن تبنيها من قبل المؤسسات يؤدي إلى تحقيق ما يلي[1]:

- تحقيق أداء ممتاز للجودة في جميع المستويات وفي كل المواقع الوظيفية و ليس فقط السلع والخدمات؛
- تتفحص جميع العمليات وتعمل على إزالة الفعاليات الثانوية عند إنتاج وتقديم السلع والخدمات؛
- تحسين الروح المعنوية لأفراد الفريق الواحد والعمل الجماعي والإحساس بقيمة المجهود المبذول عن تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تظهر من خلال[2]:

- زيادة فعالية المؤسسة في تحقيقها للأهداف المسطرة والتقليل من المخاطر المحتملة؛
- زيادة القدرة على جذب الزبائن والعمل على التقليل من احتجاجاتهم وشكاويهم؛
- تحسين الجودة من خلال إشراك الموظفين في عمليات التحسين والتدريب المستمر.

كذلك يمكن القول أنها تساهم ب[3]:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج؛
- تحقيق رضا المستهلك أو الزبون ، وذلك بتقديم أفضل السلع والخدمات؛
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

حتى تؤدي إدارة الجودة الشاملة عملها بطريقة جيدة لا بد لها من مبادئ أساسية ترتكز عليهم و تعمل على أساسهم و هذا ما يؤدي بها إلى تحقيق جملة الأهداف الأساسية التي تكون قد حددتها المؤسسة مسبقا.

أولا: أهداف إدارة الجودة الشاملة TQM goals

إدارة الجودة الشاملة كغيرها من الإدارات لها أهداف مسطرة ومحددة تسعى جاهدة لتحقيقها، ضمن خطة محكمة وموجهة بطريقة صحيحة وفق أسلوب علمي وفي الوقت المناسب، من أجل تعزيز نقاط قوة

[1] -محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، 2005، ص54.

[2] -محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج و العمليات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص377.

[3] -عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو**، مرجع سابق، ص39.

المؤسسة وزيادة نسبة اقتناصها للفرص المتاحة لها، ومنه يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية[1]:

- أن تمتاز المنتجات ذات الجودة العالية بالاستقرار النسبي، لكي تعود بأفضل فائدة على المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على المرونة والتكيف ورفع معدل إجراء التعديلات الحاصلة في بيئة عمليات الإنتاج كما ونوعا، بما يتلائم مع رغبات المستهلك؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد، يتم هذا العمل عن طريق عمليات تحسين الجودة والعمل على تقليص العيوب في العمليات وكذا في المنتجات تامة الصنع؛
- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وكذا خدمات ما بعد البيع.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى[2]:

- التكيف المستمر والدائم مع التغيرات الحاصلة في البيئة، والتعايش والتأقلم معها بشكل فعال؛
- تقديم كل ما يطلبه أو يرغب به الزبائن ويجب أن يكون يساوي أو يفوق تطلعاتهم؛
- السعي إلى زيادة وتعظيم ربحية المؤسسة وذلك عن طريق زيادة وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة، زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة The priciples of TQM

لابد لإدارة الجودة الشاملة من أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الضرورية للمساعدة على تحسين جودة منتجاتها والرفع من حصتها السوقية، لهذا سنتطرق إلى أهم المبادئ التي جاء بها أهم المفكرين في إدارة الجودة الشاملة.

1- قام كل من (Goetsch & Davis) بتقسيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى 11 مبدءا كالتالي[3]:

- الأساس الإستراتيجي؛
- التركيز على المستهلك؛

---

[1] -عبد الرحمن سايبي، حكيم طرشي، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية –**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، ص20.

[2] -حسن صادق حسن عبد الله، **إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال**، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع، يناير 2014، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، ص20.

[3] -مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص328 – ص329.

- الشعور بالجودة (الاستحواذ)؛
- المدخل العلمي؛
- الإلتزام طويل الأمد؛
- تشكيل فرق العمل؛
- اعتماد نظام التحسين المستمر؛
- التدريب والتعليم؛
- حرية الرقابة؛
- وحدة الغرض؛
- إندماج ومشاركة العاملين.

2- أما (ديمينج) والذي يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة فقد حدد 14 مبدأ لها كما يلي[1]:

- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات؛
- عدم الرضا بالمستوى العادي في العمل؛
- ضرورة تبني أحدث الطرق لتدريب الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم؛
- البحث والتحري عن المشكلات ومعالجتها لأن هذا يدخل ضمن مهام عمل الإدارة؛
- **القيادة:** يجب على خلق بيئة عمل داخلية تتيح للأفراد فرصة المشاركة من أجل تحقيق الأهداف.
- **مشاركة الأفراد:** وهذا باعتبارهم أهم عنصر في المؤسسة وبالتالي فإن مشاركتهم أمر هام؛
- ايجاد هيئة داخل المؤسسة لمتابعة وتنفيذ النشاطات؛
- تصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمر؛
- الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة وليس الاعتماد على الملاحظة فقط؛
- الحد من اعتماد فلسفة السعر الأقل عند تنفيذ الأعمال؛
- **التركيز على العميل (الزبون):** يجب على المؤسسة أن تكون على علم ودراية مستقبلية بالحاجات والرغبات الحالية للزبائن، وتتنبأ بحاجياتهم المستقبلية من أجل تقديم ما توقعوه وأكثر؛
- التحسين المستمر الذي يعد هدفا أساسيا للمؤسسة؛

[1] -سهيلة فريد، أمال لجلط، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة وكالة إتصالات الجزائر بالمدية** –، مرجع سابق، ص11-ص12.

- تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات؛
- بناء علاقة جيدة بين المؤسسة والموردين قائمة على أساس تبادل المنافع.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأساليب التي تساعدها في القيام بعملها سواء كان هذا مع الموظفين داخل المؤسسة أو مع الزبائن اللذين تتعامل معهم، ولإنجاح تطبيق هذه الأساليب وبالتالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد على المؤسسة الإستعانة بمجموعة متطلبات أساسية كما سنشرح فيما بعد.

أولا: أساليب إدارة الجودة الشاملة TQM methods

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة أهدافها الأساسية التي من بينها التحسين المستمر وتنجح في تطبيقه، يتوجب عليها استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات المهمة بفعالية كبيرة، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

1- أسلوب رقابة العمليات الإحصائية Statistical Control Method

تعتبر من الأساليب الأساسية في تعزيز جودة السلع المنتجة وتخفيض السعر، وهو ما ينتج عنه تلقائيا تحقيق رضا الزبون، إضافة إلى ذلك يعتبر التدريب أهم عنصر كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على ما حققته ووصلت إليه وكذلك المحافظة على مكانتها في السوق[1].

2- أسلوب حل المشكلات Problem Solving Method

في هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بإنشاء فرق عمل بهدف عقد الاجتماعات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها، وطرح ومناقشة الأفكار والعمل على إيجاد فرص جديدة للتحسين[2].

ويقصد بفرق العمل " مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة "، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفرق ذات طابع رسمي ولها وقت محدد لمزاولة نشاطها[3].

---

[1] -عبد العزيز أبو نبغة، **دراسات في تحديث الإدارة الجامعية**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأدرن، 2004.

[2] -نفس المرجع، ص89-ص90.

[3] -ابراهيم حسن محمد، **نظم الجودة الشاملة و تطبيقها في المصانع**، الطبعة الأولى، شركة ابراهيم حسن للطباعة، القاهرة، مصر، 1995، ص19.

ويتم حل المشكلات في المؤسسة عن طريق:

أ- حلقات الجودة (دوائر الجودة) Quality Rings

عرفها (Ishikawa) بأنها "مجموعات صغيرة يتراوح عددهم من 4-7 أفراد، يجتمعون بصفة تطوعية للتفكير في حل للمشكلات أو اقتراح تحسينات من أجل تطوير أداء المؤسسة وتحسينه"[1].

ب- فرق المشروع Project Team

تقوم الإدارة العليا بتكليف هذه الفرق بمهام محددة، وتقوم أيضا بعملية الإشراف والقيادة عليهم، وهذه الفرق غير دائمة وإنما عي مؤقتة فقط ويكون أعضائها على مستوى عالي من المهارة ومن جميع مستويات المؤسسة، وغالبا ما تكون المشاركة في هذا النوع من الفرق إجبارية لأن الإدارة هي من تقوم باختيار الأعضاء[2].

ت- فرق تحسين الجودة Quality Improvement Team

قد يتكون أعضاء هذا النوع من الفرق من مختلف مسويات وأقسام المؤسسة، وقد تتضمن عادة ممثلين عن الزبائن أو الممولين ...، من أجل زيادة المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والتنمية داخل المؤسسة[3].

3- أسلوب المقارنة المرجعية Benchnarking

تعرف على أنها "عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء منظمة أخرى أو مجموعة منظمات منافسة تنتج نفس السلع أو تقدم نفس الخدمات"، ولأسلوب المقارنة المرجعية 3 مستويات هي[4]:

أ- **مقارنة مرجعية داخلية Intern reference comparison:** تتمثل في المقارنة بين أقسام وفروع المؤسسة نفسها .

ب- **مقارنة مرجعية خارجية External reference comparison**: تتمثل في المقارنة بين المؤسسة ومنافسيها .

---

[1] - سهيلة فريد، أمال لجلط، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة وكالة إتصالات الجزائر بالمدية** –، مرجع سابق، ص13.

[2] -عبد العزيز أبو نبغة، **دراسات في تحديث الإدارة الجامعية** ، مرجع سابق، ص89-ص90.

[3] -سهيلة فريد، أمال لجلط، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة وكالة إتصالات الجزائر بالمدية** –، مرجع سابق، ص14.

[4] -أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر، ص38.

ت- **مقارنة مرجعية وظيفية Fanctional reference comparison**: هي تلك المقارنة بين جميع الوظائف بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه.

4- أسلوب التوقيت المناسب Just in time –JIT-

يعرف على أنه "مدخل أو أسلوب منتظم لتحسين الإنتاجية الكلية والتقليل من الهدر وتخفيض التكلفة، والقيام بعملية التسليم في الوقت والمكان المناسبين"، وبالتالي فإن **JIT** هدفه دعم عمليات التحسين وهو بالتالي أسلوب قوي وداعم من أجل ترسيخ إدارة الجودة الشاملة[1].

5- أسلوب استنباط الأفكار Brainstorming method

عرف من طرف (أليكس أسبورن) بأنه "الأسلوب المستعمل في توليد أكبر كمية ممكنة من الأفكار والاقتراحات لمجموعة من الأفراد في وقت قصير"، يستعمل هذا الأسلوب في الاجتماعات الخاصة بفرق التحسين وحلقات الجودة ، فهو المنتج الأكثر استعمالا في منهجية إدارة الجودة الشاملة [2].

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM requirement

إدارة الجودة الشاملة كغيرها من الإدارات تتطلب تهيئة وإعداد مختلف الضروريات اللازمة من أجل التطبيق الفعال لهذه الإدارة الهادفة إلى الرفع من جودة خدماتها ومنتجاتها، لتحقيق رضا الزبون الذي يمثل الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- القيادة "أسلوب البحث و التقصي" M.by wonder around

يقوم القائد هنا بعملية البحث والتقصي عن مختلف نشاطات المؤسسة، وفي نفس الوقت استقبال العمال ومعرفة شكاويهم وإقامة شبكات اتصال في جميع المستويات للرفع من أداء العاملين.

كما تقوم على مبدأ المكاشفة أي أن المرؤوسين يكونون على دراية بطبيعة أهداف المؤسسة كونهم المكلفون بالعمل لتحقيق هذه الأهداف[3].

---

[1] -أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص38.

[2] -أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز**، مرجع سابق، ص38.

[3] -محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص65.

2- تشكيل فرق العمل Formation of team

تتمثل في مجموعات تتكون كل واحدة من 5-8 أعضاء، سواء كانوا من الأقسام المعينة مباشرة أو ممن فعلا يؤدون العمل الذي تريد المؤسسة تطويره.

يجب أن يكون أعضاء هذه الفرق موثوق بهم وبإمكاناتهم، لأنهم المكلفون بعملية التحسين وأن يكون لديهم الاستعداد اللازم للعمل والتطوير[1].

3- التصميم الفعال Effective design

كرست إدارة الجودة الشاملة الكثير من الوقت للاهتمام بالسلع المقدمة للزبون، والتي يجب أن تكون على مستوى عالي من التصميم لأنها تدخل ضمن متطلباته فهي الدافع القوي الذي يبقي المؤسسة في الأسواق.

لذا فإن المؤسسة يجب أن تمتلك أقسام خاصة بالبحث والتطوير تضم خبراء ومختصين في تصميم المنتجات، والذين يكون لعملهم وجهدهم الأثر الواضح في تصميم المنتجات التي تكون مطابقة أو تفوق المواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها عند اقتناءه تلك السلع وبالسعر المناسب[2].

4- التركيز على العمليات Focus on operations

يعود هذا إلى الأهمية الكبيرة لها داخل المؤسسة، لأنها أصبحت حقيقة يجب على الجميع معرفتها وإدراكها، كون المؤسسات التي تركز على العمليات الخاصة بها هي التي تحقق ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية، وذلك بطرحها منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية، وهذا بالتأكيد يستلزم تنظيم فعاليات التحسين المستمر[3].

5- تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة Create work and culture

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها "هي مجموعة العادات والتقاليد وطريقة العمل المألوفة بين أفراد المؤسسة الواحدة".

---

[1] -عبد الرحمن سايبي، حكيم طرشي، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية** – ، مرجع سابق، ص23.

[2] -محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص66.

[3] -نفس المرجع، ص67.

ونجاح أي منظمة يستلزم أن تكون ثقافة هذه الأخيرة متناسبة مع نوع الثقافة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تهيئة البيئة التي تنشط فيها سواء كانت داخلية أم خارجية[1].

6- وجود نظام للقياس The presence of the measurement system

باعتباره أحد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فهو الذي يكشف الانحرافات التي تحدث أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، في الوقت الملائم وتصحيحها، ويكون هذا عند استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة[2].

7- الاستعانة بالاستشاريين Reliance on consultants

تسعى المؤسسة إلى تدعيم خبرة المؤسسة والرفع منها مما يساعدها على حل المشكلات التي قد تواجهها في المرحلة الأولى خاصة أو في المستقبل، لذلك تستعين بالخبرات الخارجية من مستشارين ومحترفين ومنظمات متخصصة في المجال ...[3].

المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدراة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كغيرها من الأساليب التي تطبقها المؤسسات فهي لديها مزايا تستفيد منها المؤسسة عند تطبيقها ومعوقات أو سلبيات تواجه تطبيق هذا النوع من الأساليب أو سلبيات خاصة بها هي نفسها.

أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM Advantages

لقد حققت إدارة الجودة المكانة البارزة والهامة في المؤسسة بحيث صار من الضروري لأي منظمة متقدمة وقوية أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال هذا سنقدم مجموعة من الفوائد أو المزايا التي تكتسبها المؤسسات عند تبني وتطبيق هذه الفلسفة، نذكر منها[4]:

- تقليل المهام والوقت اللازم لإنجازها، والنشاطات الضرورية التي تحول المدخلات إلى مخرجات، سواء

---

[1] -محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص206-ص207.

[2] -نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] -عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة معايير (الإيزو)**، مرجع سابق، ص47.

[4] -سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيق في الصناعة والتعليم**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007، ص51.

كانت منتجات أو عمليات المهم أن تكون ذات قيمة بالنسبة للزبون؛

- خلق وتكوين ثقافة تركز بقوة على الزبائن وترسخها في عقول الموظفين؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين إدارات المؤسسة، وتشجيع العمل الجماعي؛
- زيادة القدرة على جذب الزبائن والتقليل من شكاويهم واحتجاجاتهم وتحقيق رضاهم؛

كما ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي[1]:

- تعزيز موقع المؤسسة التنافسي من خلال تركيز إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبأقل الأسعار؛
- زيادة الكفاءة عن طريق تقليص الضياع في المخزون؛
- تتيح للمؤسسة انجاز وتحقيق أهدافها وتوسيع حصتها السوقية والاستثمار الأمثل لمواردها؛
- توفر المناخ التنظيمي الذي يعد أهم العناصر المساعدة في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعبئة وإشراك جهود الجميع في المؤسسة للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM Obstacles

لابد من وجود معوقات أو سلبيات لإدارة الجودة الشاملة كغيرها من الإدارات، يمكن إيجاز هذه المعوقات في النقاط التالية[2]:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لأنها يجب أن تتعلم المنهج أولا، ثم إنشاء هيكل تنظيمي ونظام مكافآت لدعم هذا المنهج؛
- عدم التركيز على النظام ككل بل التركيز على أساليب معينة فقط، لأنه لا يمكن أن يكون أسلوب واحد فقط هو الذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الجودة العالية؛
- من الضروريات لأي منظمة أن تتشارك مع أفرادها وأن يلتزموا دائما بأعمالهم ومسؤولياتهم، إلا انه في منهج إدارة الجودة الشاملة لا يقتنع الموظفون بأهمية المشاركة؛

[1] -محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص63 – ص65.

[2] -مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة– مصر، 2004، ص62 – ص 63.

كذلك يوجد[1]:

- مقاومة التغيير إما من جانب المسؤولين أو من جانب الموظفين، وهذا بسبب غياب الرغبة والعزيمة للتغيير وكذا غياب ثقافة الجودة؛
- ضعف القدرة والمعرفة الخاصة بالمدراء واللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إهمال الأهداف طويلة المدى والاهتمام أكثر بالأهداف قصيرة المدى؛
- تفشي ظاهرة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.

وتوجد كذلك بعض المعوقات والعراقيل تتمثل في[2]:

- عدم توفر الكم الكافي من الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال؛
- ضعف الميزانية المالية لبعض المؤسسات لتطبيق وتغطية تكاليف إدارة الجودة الشاملة؛
- ضعف نظام الاتصالات وكذا التغذية العكسية؛
- غياب الانسجام والتعاون سواء بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفرق فيما بينها؛
- المفهوم الخاطئ للتدريب من طرف الموظفين وترسخ الأفكار القديمة عنه على أنه يعتبر تكلفة وليس استثمار، وأنه لا حاجة له إذا لم تستدعي الحاجة.

كما وقد ذكر (ديمينج) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الأمراض السبعة)، والتي تتمثل في:[3]

- الفشل في إيجاد موارد مالية وبشرية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة؛
- يعتمد التقييم السنوي للأداء على الأحكام غير المدروسة والملاحظات؛
- التركيز فقط على الأرباح قصيرة الأجل والفوائد التي يحصل عليها المساهمين؛
- يسبب التنقل المستمر بين الوظائف عجزا للإدارة؛
- عدم التركيز على الإجراءات المطلوبة لتحسين العمليات، بل تعتمد فقط على المعلومات المتاحة لها؛
- تكاليف العناية الصحية الزائدة؛
- الأعباء القانونية الزائدة.

---

[1] -علي سالمي، **الإدارة المصرية "رؤية جديدة، المؤسسة المصرية العامة للكتاب"**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 1979، ص29.

[2] -عبد الرحمن سايبي، طرشي حكيم، أثر **إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية–**، مرجع سابق، ص 32.

[3] -ريتشاردل ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، دون بلد، 1996، ص12.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة الإيزو

حتى تنجح المؤسسات في تحقيق حاجات ورغبات الزبون لابد لها من تقديم سلع وخدمات تتطابق مع توقعاتهم الآنية والمستقبلية بالحجم المطلوب والكمية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين وأن لا تكون ذات جودة رديئة، وحتى تتمكن من تحقيق هذا لابد لها من أن تكون مواصفات منتوجاتها وخدماتها تتطابق مع المعايير والمواصفات الدولية التي حددتها المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية، فإذا طابق المنتوج أو الخدمة تلك المقاييس يصبح المنتوج أو الخدمة المقدمة ذات معايير دولية وبذلك يتحقق الرضا من طرف الزبون وبالتالي تحقيق المؤسسة لباقي أهدافها.

من أجل هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى (مفهوم الإيزو والمصطلحات القريبة منه، وكذا فوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو، مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة (iso9001-2000) والصعوبات التي تواجهه، وأخيرا العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة).

المطلب الأول: الإيزو (المفهوم – المصطلحات ذات العلاقة به)

المؤسسات اليوم بحاجة ماسة إلى تبني الأساليب الحديثة لأن هذا يسهل عليها الدخول إلى الأسواق الدولية وإنتاج منتجات عالمية وحتى تتمكن من فعل هذا لابد لها من الحصول على شهادة الإيزو التي تعتبر بمثابة إثبات على أن منتجات المؤسسة وخدماتها ذات مستوى عالمي.

أولا: مفهوم الإيزو The concept of ISO

يعتبر الإيزو مجموعة من المعايير الأساسية العالمية التي تقوم بإدارتها "مؤسسة الإعتماد والتصديق"، وقد أصبح هذا المصطلح موجودا في جل المؤسسات التي ترغب بالتميز والتقدم والإستمرارية، ووجوده دلالة على أن المؤسسة تسير في الطريق الصحيح ومنتجاتها وخدماتها مطابقة للمواصفات العالمية، وبالتالي سنتطرق إلى تعريف هذا المصطلح وكذا معرفة المصطلحات القريبة منه.

1- لغة

هو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي والتطابق، وقد تم اشتقاقها من الثلاث حروف الأولى للمؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس international standardization organization وهي الهيئة المكلفة بإصدار المواصفات[1].

2- اصطلاحا

يعرف الإيزو بأنه:

- الإيزو "هو إتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات والمقاييس من عدة بلدان، تهدف دائما إلى تسهيل عملية تبادل السلع والخدمات دوليا وكذا تطوير التعاون في مختلف المجالات كالتنمية، الاقتصاد، التكنولوجيا، وإقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة والباحثين والمخترعين والاقتصاديين في العالم"[2].
- الإيزو هو "نظام خاص بالرقابة الكلية على الجودة، الذي يضم مجموعة محددة من معايير الجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة والتي يجب الالتزام بها لضمان الوصول إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة والأداء"[3].
- كما يعرف الإيزو أيضا بأنه "مواصفة إدارية توجد في المنظومة الإدارية الخاصة بالمؤسسة، كما يمكن تطبيق هذه المواصفة في أي منظمة على اختلاف نوعها وحجمها والنشاط الذي تقوم به، لأن هدف كل منها تحقيق الكفاءة في الأداء و الحفاظ على التطور الذي وصلت إليه"[4].

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة مع الإيزو Terms related to ISO

كغيره من المفاهيم فإن للإيزو مصطلحات تتبعه أو تكون ناتجة عنه ويجب التطرق إليها بغرض التعريف بها والتفريق بينها وبين الإيزو، وهذا نظرا للإرتباط الوثيق بينهم وكذلك حتى يسهل التعرف على كل منها على حدى، ومن بين هذه المصطلحات نذكر:

---

[1] -فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، إربد-الأردن، عمان-الأردن، 2008، ص49.

[2] -حميد عبد النبي الطائي، **إدارة الجودة الشاملة TQ M والإيزوISO**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2003، ص113.

[3] -فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)**، مرجع سابق، ص50.

[4] -نفس المرجع، نفس الصفحة.

1- المواصفة The specification

تعرف المواصفة على أنها:

- "عبارة عن تلك الوثيقة التي يتم إعدادها والمصادقة عليها من قبل هيئة معترف بها بالإجماع، تتضمن هذه الوثيقة مجموعة إرشادات وقواعد وخصائص مرتبطة بالممارسات المتكررة والمشتركة، من أجل الوصول إلى مستوى جيد من النظام في مختلف المجالات"[1].
- "المواصفة هي تلك الوثيقة المدونة التي تتضمن وصف دقيق للمادة أو السلعة، سواء كانت أولية أو نصف مصنعة أو تامة الصنع، لتكون صالحة وجاهزة للاستعمال وتلبية الأغراض التي وجدت من أجلها"[2].
- وقد عرف المعهد الجزائري للتقييس المواصفة على أنها "تلك الخاصية التقنية أو أي وثائق متاحة للجمهور والمنجزة بالتعاون والإتفاق والتشاور العام لكل الأطراف المعنية بالأمر"[3].

2- التقييس Standardization

- ويعرف التقييس أيضا على أنه "نشاط خاص يسعى إلى إعطاء الحلول لمختلف التطبيقات التي تتكرر في الميادين العلمية، كونه يتجسد في صياغة المواصفات ونشرها وتطبيقها وهذا من أجل الوصول إلى مستوى أمثل من النظام"[4].
- وكذلك عرف التقييس في قاموس (Larousse) بأنه "تلك الحزمة من القواعد التقنية الناتجة عن الاتفاق بين المستعملين والمنتجين، بحيث تكون القواعد موجهة نحو التحديد والإلمام والتبسيط بغرض الوصول إلى رفع مستوى المردودية في شتى المجالات"[5].

---

[1] -سليم لعقون، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية سطيف–**،مرجع سابق، ص71.

[2] –صونية كيلاني، **إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية –دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص19.

[3] – نفس المرجع، نفس الصفحة.

[4] - سليم لعقون، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية سطيف–**، مرجع سابق، ص71.

[5] -حمزة بن العربي، **مساهمة المواصفات العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص60.

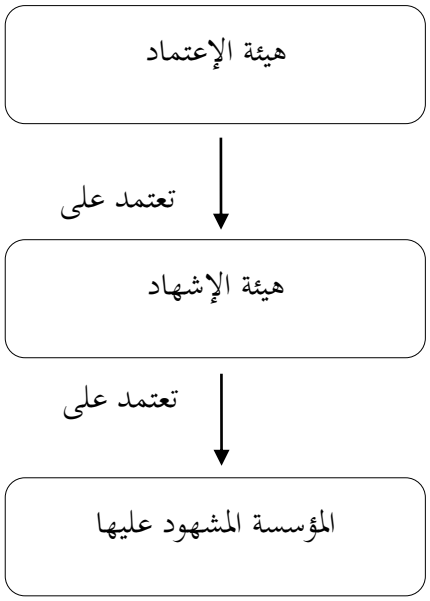
- أما المؤسسة العالمية للمواصفات (ISO) فقد عرف فيها التقييس على أنه "ذلك النشاط الذي يسعى إلى تقديم الحلول ذات الاستعمال المتكرر لمختلف المشكلات في مجالات التكنولوجيا، العلم، الاقتصاد ...، وهذا من أجل تحقيق أكبر درجة من النظام"[1].

3- الإشهاد على المطابقة Certificate of conformity

- يعرف الإشهاد كذلك على أنه "الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث بأن منتجا أو خدمة أو كفاءة منظمة ما تتطابق مع المتطلبات"[2].

وللإشهاد 3 أطراف كما يلي:

الشكل رقم (2-3): أطراف الإشهاد



المصدر: حمزة بن العربي، **مساهمة المواصفات العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص68.

[1] - حمزة بن العربي، **مساهمة المواصفات العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك–**، مرجع سابق، ص60.

[2] -نفس المرجع، ص68.

- وعرف الإشهاد على المطابقة بأنه "ذلك الإجراء الذي يقوم فيه طرف ثالث بمنح ضمان مكتوب بأن منتج أو عملية أو خدمة ما مطابقة وتستوفي متطلبات معينة"[1].
- وعرف كذلك على أنه "تلك الشهادة التي تؤكد وتثبت أن منتجات المؤسسة أو نظام إدارتها للجودة أو عملياتها قد استوفت شروط ومتطلبات المواصفة، فبعد إعداد وصياغة المواصفة تتم عملية التقييم والتأكد من تحقيق المتطلبات والالتزام بها ومن ثم تمنح شهادة المطابقة للمؤسسة المعينة"[2].

المطلب الثاني: فوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو Benefits and advantages of obtaining an ISO certificate

تتعدد الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات من خلال حصولها على شهادة الايزو وكذلك من حرصها على تطبيق مفاهيم الجودة ومعاييرها على أرض الواقع وليس بإبقائها حبرا على ورق، وهو ما يعود بالنفع على التنظيم وأفراده، ومن بين هذه الفوائد والمميزات نذكر[3]:

- من خلاله يتأسس لدى المؤسسة أسلوب إحصائي يمكنها من تقييم وفهم نظم المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة؛
- تحقيق المكاسب المادية من خلال الاستخدام العقلاني والرشيد لمختلف الموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة وتقليل حجم النفقات؛
- ومن بين أهم المزايا التي تحصل عليها المؤسسات جراء حصولها على شهادة الايزو أن هذه الأخيرة تعتبر مدخلا لدول الإتحاد الأوروبي ودول أمريكا وكندا، وأيضا للمؤسسة التي حصلت عليها الحق في الدخول إلى الأسواق الضخمة؛

كما وقد ذكر الدكتور (فواز التميمي) مزايا وفوائد الحصول على شهادة الايزو في النقاط التالية[4]:

- الحصول على شهادة الايزو يجعل الموظفين يشعرون بالثقة وهو ما ينعكس بالإيجاب على روحهم المعنوية ومستوى رضاهم عن العمل، وكذلك تصبح طريقة عملهم وفقا لمتطلبات المواصفة؛
- تصبح المؤسسة تعتمد على الجودة كنظام ووسيلة عمل في الميدان وليس شعارا فقط؛

---

[1]–نفس المرجع، ص67.

[2] - حمزة بن العربي،**مساهمة المواصفات العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك–**، مرجع سابق، ص67.

[3] -master4 is.com/ar/benefits-of-iso-certafication, 05/07/2020, 16:03.

[4] - فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)**، مرجع سابق، ص61.

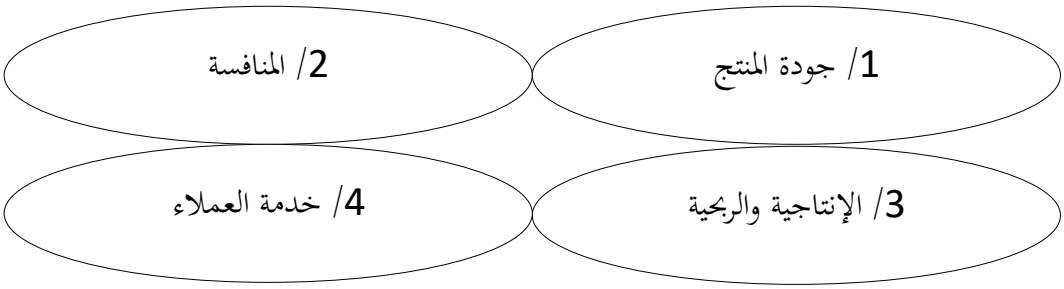
- تمكن المؤسسة من رفع مستويات الأداء وتغيير الثقافة السائدة فيها إلى الأفضل؛
- وأيضا تتميز المؤسسة الحاصلة على هذه الشهادة بأنها تسعى دائما إلى تحقيق وتطبيق الرقابة على جميع نشاطاتها؛
- يصبح لدى المؤسسة هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل يفرض الاستخدام الكفء للبيانات؛

ومن بين الفوائد نذكر أيضا[1]:

- تسهيل التبادل التجاري وتوحيد أنماط وأسس العمل المتبعة في مختلف دول العالم؛
- ترشيد استغلال الموارد (المادية، البشرية، الطبيعية...) خاصة مع وجود ندرة في هذه الموارد وهو ما يشكل عائقا أمام المؤسسات؛
- عندما تقوم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة فإن هذا يساهم في تقدمها نحو العالمية؛
- إن اعتماد معايير موحدة يؤدي إلى تشابه ظروف العمل (بشكل عام) مما يؤدي إلى ضرورة وجود مشاركة بين المؤسسات ذات مجال العمل المتشابه في مختلف المؤسسات حول العالم؛
- يؤدي تشابه ظروف العمل ومعاييره إلى استفادة الشركات الناشئة من الخبرات والتجارب الناجحة الخاصة بالشركات الكبرى المتقدمة؛
- تطوير قدرات ومهارات موظفي المؤسسة من خلال اكتسابهم لمهارات متنوعة؛

وعموما فإن فوائد ومميزات الحصول على شهادة الايزو تتركز معظمها في 4 مرتكزات أساسية حسب الشكل التالي:

الشكل(2–4): فوائد ومميزات الحصول على شهادة الإيزو



المصدر: من اجتهاد الطالبتين

[1] -smart businesseg.com/2018/04/02/فوائد-ومميزات-الحصول-على-شهادات-الإيزو/ ?lang=ar, 05/07/2020, 16 :38.

وفيما يلي شرح لتلك المرتكزات[1]:

- **جودة المنتج Product quality**

ويكون هذا من خلال المراجعة الدورية والمستمرة لأساليب وطرق الإنتاج بغرض تطويرها وتحسينها بصفة دائمة، ثم توثيقها والعمل بها.

- **المنافسة The competition**

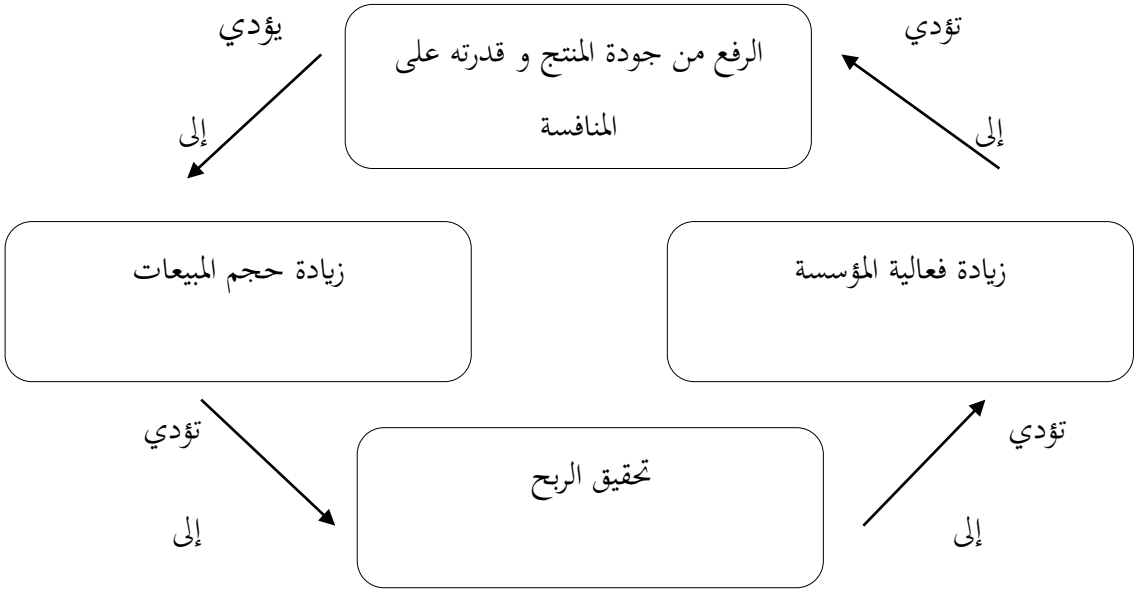
عندما تحصل المؤسسة على شهادة الايزو يمكنها هذا من تقوية مركزها التنافسي ويحفزها على المحافظة على مستوى عالي من الجودة خاصة عند مواجهة الشركات المنافسة التي تنتج أصنافا مشابهة لأصناف المؤسسة غير أنها لم تصل على شهادة الايزو.

- **خدمة العملاء Customers service**

تلعب هذه النقطة دورا هاما خاصة في المبادلات التجارية، لأنه في كثير من الأحيان وخاصة في أسواق التصدير فإن المستوردين يطالبون ويرغبون في أن يكون المصدر حاصل على شهادة الايزو.

- **الإنتاجية و الربحية Productivity and profitability**

تتم كما يلي:



[1]- master4 is.com/ar/benefits-of-iso-certafication, 05/07/2020, 16:03.

المطلب الثالث: تعريف الإيزو 9001 مبادئه و صعوباته

يعتبر الإيزو 9001 نموذجا لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة، وتجمع هذه المواصفة كافة متطلبات نظام إدارة الجودة التي تستند بصورة أساسية على المبادئ، إضافة إلى الصعوبات التي قد تواجهها.

أولا: تعريف الإيزو 9001 Definition of ISO

يعتبر الإيزو 9001 من المعايير المهمة التي تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، وسنتطرق هنا إلى بعض من مفاهيميها:

- "الإيزو 9001 لنظم الجودة تهدف إلى تأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات، وهي المواصفات الأكثر شمولا، وتحتوي على 20 عنصرا، وتقدم نموذجا لتأكيد الجودة للمنشآت التي تتخصص في التصميم والتصنيع، وتركيب المنتجات والخدمات"[1].
- عرف كذلك الإيزو 9001 بأنه "أكثر المعايير شمولا،فهو تحتوي على عشرين عنصرا من عناصر الجودة المطلوبة، ذلك ابتداء من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده، أي أنها تخص المؤسسات الإنتاجية والخدمية"[2].
- وأيضا يعتبر iso 9001 "المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراجل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتوج وكيفية التحكم فيها"[3].

ومن هنا يمكن القول أن الإيزو 9001 يطبق في المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها، وتعد الأكثر إستخداما لشموليتها ويمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة للإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة الأنشطة التي تؤكد بأن العمليات مهما كان حجمها أو طبيعتها، تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبون قيه بشكل مستمر.

---

[1]-عبدالله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة معايير(الإيزو)**، مرجع سابق، ص162 .

[2]-فادية جباري، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص40 .

[3]-صونية كيلاني، **إستراتجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن**، مرجع سابق، ص52.

ثانيا: مبادئ نظام إدارة الجودة (iso9001-2000) The principles of QMS

إن التطور الذي جرى على مواصفة الإيزو إستند بصورة أساسية على ثمانية مبادئ مهمة لإدارة الجودة الشاملة لذا سنتطرق إلى هذة المبادئ (iso9001-2000)[1]:

1- الزبائن هم محور عمل المنظمة وقوتها الدافعة Customer driven organization

ولتطبيق هذا المبدأ ينبغي على المؤسسة أن تستوعب وتحدد متطلبات ولتطبيق هذا المبدأ ينبغي على المنظمة أن تستوعب وتحدد متطلبات وإحتياجات الزبائن بصورة واضحة وتعلم جميع المستويات بها وتحقيق التوازن بين هذه الإحتياجات ومصلحة الجهات المستفيدة من القيام المؤسسة، علاوة على قياس مدى رضا الزبائن وإدامة العلاقة معهم.

2- القيادة Leadership

إذ تقع على القيادات في المنظمة مسؤولية وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيقها لذا يجب على القيادات أن تكون القدوة ولها الرؤية المستقبلية الصائبة في تصرفاتها وقراراتها وفهم إحتياجات الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من المستفيدين وزبائن علاوة على دعم العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم و إمكاناتهم.

3-نظرية المشاركة الكاملة Involevement of people

على المؤسسة أن تحقق مشاركة العاملين وإستعداداتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب القبول بمبدأ الملكية والمسؤولية لحل المشاكل، ودعم فكرة أن التطوير يتم إكتشاف الفرص بالجميع، وتركيز على الإبتكار وخلق الذي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة في مصلحة الزبائن والمؤسسة، وأن رضا العاملين نابع من رضاهم عن عملهم وكونهم ينتمون إلى المؤسسة التي يعملون بها.

[1]-عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص163- ص164.

4-أسلوب المنظمة المتكاملة System approach to managment

تتكون إدارة المؤسسة من مجموعة من العمليات تكون منظومة متكاملة مترابطة ومتحدة بشكل منسق ومنظم هيكليا بأفضل الطرائق من حيث الكفاءة وإستمرار تطويرها من خلال القياس والتقييم المستمر.

5-اتخاذ القرارات بناء على حقائق ودراسات واقعية

Factual approach to decision making

إذ ينبغي أن تبنى القرارات في المؤسسة على قاعدة معلومات وحقائق، وهذا يحتم وضع المقاييس والأساليب اللازمة لجمع المعلومات الدقيقة وتحليلها وإستخدام التقنيات الإحصائية بهذا الخصوص.

6-العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصلحة مشتركة

Mutully beneficial supplier relationships

لا يمكن تجاهل أهمية ودور الموردين في تطوير المؤسسة وتحقيق متطلبات وإحتياجات ورضا العملاء، عن منتجات وخدمات المؤسسة فهناك مصلحة مشتركة قائمة بين المؤسسة والمورد لابد من تطويرها وهذا يتطلب التخطيط للتعامل مع الموردين وإشراكهم في تطوير منتجات المؤسسة وتطوير مدخلاتهم للمنظمة وإعطائهم الصورة الواضحة عن متطلبات عملائهم ودورهم كموردين في تحقيقها، ولذا يجب دراسة وتقييم الموردين والإحتفاظ بسجلات تبين مدى التزام الموردين وكفاءتهم من حلال التعامل للفترات الماضية.

7-التحسين المستمر Continuous improvement

وهو يمثل التحسين التدريجي للمؤسسة واعتماد التقييم الدوري للأداء ويعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين "[1].

[1]-الشيخ احمد العازب، **دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة بلاستي انابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية(ISO 9001 : version 2000)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص97.

8- أسلوب الإدارة بالعمليات: Process approach

لكي تؤدي المؤسسة وظيفتها بفعالية، لابد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة، بحيث تحول المدخلات إلى مخرجات كعملية، ولكن يجب المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي تأتي بعدها[1].

ثالثا: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة (إيزو9001)

Difficulties facing the implementation of the QMS (ISO9001)

أوردت العديد من الدراسات بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق بنود مواصفة الإيزو (ISO) يعود بعضها إلى عدم الفهم لبعض جوانب الإيزو(ISO)، والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة التي تصدرها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس أو أحد وكلائها، أما أبرز تلك الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الإيزو9000 فهي كما يلي[2]:

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع جميع العاملين فيها فائدة التغيرات، وهذا يتطلب جهدا كبيرا من الإرادة؛
- زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا من أجل لتطوير نظام الجودة؛
- عدم التزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها ويجدونها مرهقة لهم او غير ملائمة؛
- ظهور الخلافات بين العاملين أثناء اكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها، وهذه من الأخطاء في سياسة المؤسسة يجب تجنبها من خلال البحث عن كيفية التي يتم فيها تجنب تلك الأخطاء وعدم تكرارها؛
- النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامي منها؛
- إرتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المؤسسة؛
- زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين؛

---

[1]- الشيخ احمد العازب، **دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة بلاستي انابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية(ISO 9001 : version 2000)**، مرجع سابق، الصفحة 98.

[2]-فواز التميمي، أحمد خطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)**، مرجع سابق، ص57.

- قد تواجه بعض العاملين صعوبة في فهم وتغيير المقاييس المستخدمة في العمل؛
- التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الإيزو ISO وإدارة الجودة الشاملة

The relationship between QMS (ISO) and TQM

هناك خلط كبير لدى الكثيرين بين مفهومي الجودة الشاملة والمواصفة العالمية الإيزو، إذ يعتقد بأنهما يحملان المعنى نفسه والكثير يتحدث عن الإيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة.

وبغية رفع اللبس بين المفهومين، إذ يجب على المؤسسات القيام بها وبالمقاييس والمواصفات التي يجب أن توفرها في عملها الإنتاجي، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها، التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وجودتها في المؤسسات وأن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو هو إثبات لتحقيقها مستوى جودة معين ومحدد والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية وتخفيض التكاليف.

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف العمل في المؤسسة ومجالاته معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على المدى الطويل، عن طريق إرضاء عملاء (مستفيدي) المؤسسة تحديدا[1].

ويوضح الجدول التالي العلاقات والفوارق بين نظام إدارة الجودة الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

[1] مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، **نظام إدارة الجودة الإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات**، الطبعة الأولى، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، 2014م، ص67.

الجدول رقم (2–3): العلائق والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

الفقرات	نظام إدارة الجودة QMS الإيزو ISO	إدارة الجودة الشاملة TQM
المنشأ	أوروبا	اليابان
النشأة العلمية	السيطرة على الجودة	السيطرة على الجودة
تاريخ النشوء	1987	بعد الحرب العالمية الثانية
الهدف	تأسيس عمليات إدارية جوهرية	رضا الزبون و العاملين
جهة التقويم	جهة خارجية	مبادرات داخلية لتقويم الجودة والعمليات
مبادرة التغيير	الإدارة العليا تتخذ قرار الحصول على الشهادة	الإدارة العليا تتبنى مبادرة التغيير
التطبيق	يطبق من دون إدارة الجودة الشاملة و تحصل المنظمة على شهادة الجودة	تطبق من دون ادارة الجودة الإيزو ولا تحصل المؤسسة على شهادة الجودة الإيزو
التوثيق	تركيز كبير على نظام التوثيق	تركيز أقل على على نظام التوثيق وكتابة التقارير
المنهج الإداري	إلتزام المنظمة بالمعايير التي تفرضها المؤسسة الإيزو لتحقيق الجودة	فلسفة إدارية شاملة فضلا عن إعتمادها مجموعة من المعايير الجودة تطبيق بنحو كامل
إدارة العاملين	إدارة الموارد و العاملين	تركيز وبنحو رئيسي على إدارة العاملين
مؤشرات التغيرات	التفسير يكون نحو المتطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو والمحدد من	إعتماد مبدأ المشاركة للتخلص من مشاعر الخوف وإعتماد مبدأ

	منظمة الإيزو	الدمج الوظيفي
الفحص	الإعتماد على فحص والإختبار	تقليل إعتماد الفحص إلى أدنى حد
الإختبار	شكل أساسي	ممكن
المقارنة المرجعية	لا يركز على المقارنة المرجعية بشكل واضح	تعد جزء من عملية التقويم
أسلوب التغير	مجموعة من الإجراءات والتغيرات تتبناها المنظمة	ثورة في تغيرات والإبداع
إدارة العملية	نظام فني يركز على الجانب الفني للعمليات والطرائق الإجرائية وتعليمات تشغيل النظام الإنتاجي	نظام إداري يركز على تفاءل العاملين والجوانب المرتبطة بإتجاهات ودوافع وسلوكيات وطموحات وإنتماء الأفراد في المنظمات
إلتزام الإدارة العليا	يؤدي إلتزام الإدارة العليا في المؤسسة دورا كبير في تبني المواصفة	دور الإدارة العليا للمؤسسة كبير في إدارة الجودة الشاملة
الإعتماد	يعتمد في بعض الأقسام والإدارات وليس بالضرورة تطبيقه على مستوى المؤسسة ككل	تعتمده جميع الأقسام والإدارات وفرق العمل في المؤسسة
أدوات التحليل	إرشادات ومتطلبات تقدمها المؤسسة الإيزو	السيطرة على الجودة والأساليب الإحصائية

المصدر: مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، **نظام إدارة الجودة الإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات**، الطبعة الأولى، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص68- ص69.

خلاصة الفصل

تعتبر الجودة من أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية المنتوج والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، كما أصبح الالتزام بمعايير الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة اقتصادية وهي أسلوب يضمن بقاء المؤسسات واستمراريتها .

كما اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الجودة هي المحور الأساسي التي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة من الأمور الضرورية نظرا لأهميتها الكبيرة في المؤسسات حيث ان الفهم الحقيقي لهذه الفلسفة وتطبيقها يؤدي إلى تحقيق كفاءة وفعالية، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب منهجي جديد موجه يعتمد على التنسيق الفعال وتظافر الجهود من أجل التحسين المستمر وصولا إلى الأداء المتميز وبأعلى جودة وأقل تكلفة.

إضافة إلى ذلك المواصفة الدولية للتقييس في صيغتها الإيزو 9001 التي تقوم على مراقبة الجودة وإدارة العمليات في المؤسسة حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي من خلالها الإرتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة لأعلى المستويات.

الفصل الثالث .....

دراسة حالة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال

تمهيد

تدعيما وإثراء لما تم تقديمه في الفصلين الأول والثاني من هذا البحث قمنا بدراسة حالة لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التحويلية – إدارة الجودة الشاملة) بمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال التي تعتبر من بين المؤسسات المختصة في إنتاج المنتجات الصيدلانية، إضافة إلى تبنيها مختلف الأساليب الإدارية الحديثة كالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

وإعتبار صيدال مقر إنتاج المدية مؤسسة اقتصادية تسعى إلى الريادة والحصول على أكبر حصة سوقية وإحتلال المكانة البارزة في سوق المنتجات الصيدلانية فهي بالتأكيد توجهت للحصول على شهادة الإيزو بإعتبارها الخطوة الأولى للوصول إلى الجودة الشاملة، وبالتالي إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة وتتطابق مع المواصفات العالمية، إرتأينا أن يكون إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة حاصلة على هذا النوع من الشهادات (iso 9001-2000) حتى تتمكن من معرفة ما إذا كانت القيادة التحويلية تساهم في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مقر إنتاج المدية سنتطرق أولا إلى نواتج العلاقة بين متغيري الدراسة (العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة)، ثم تقديم عام لمجمع صيدال.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين (نظرا لإستحالة القيام بدراسة الحالة وإكمال المبحث الثالث)، كالتالي:

المبحث الأول: نواتج العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال.

المبحث الأول: نواتج العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

إن الإدارة المعاصرة والحديثة تحتاج إلى قادة مبدعين وإبتكاريين وذو قدوة حسنة لكسب ثقة تابعيهم وقادرين على تنمية مهارات العاملين وإستغلالها من خلال إتباع إتجاهات وأساليب حديثة كالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة التي تسمح وتساعد على مشاركة العاملين في الأنشطة الإدارية، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة العلاقة بين كل من الإبداع، الإبتكار والثقة مع متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية-إدارة الجودة الشاملة).

المطلب الأول: الإبداع بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

أثبتت الدراسات والبحوث على شبه إجماع للباحثين في مجال الإبداع أن تنمية القدرات الإبداعية للأتباع تتأثر بنمط القيادة السائد في محاولة تحسين جودة المخرجات لدى المؤسسات، وسنتطرق هنا لعلاقة الإبداع مع القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الإبداع Defining creativity

يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون في نظام اجتماعي معقد[1].

و يعرف كذلك على أنه القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو إستعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى[2].

[1] -أسامة خيري، **إدارة الإبداع والإبتكارات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص39.

[2] -طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادىء الإبداع**، الطبعة الثالثة،بدون دار النشر، بدون بلد، 2004، ص18.

ثانيا: العلاقة بين الإبداع والقيادة التحويلية

The reletionship between creativity and transformational leadership

أثبتت الدراسات والبحوث على شبه إجماع للباحثين في مجال الإبداع أن تنمية القدرات الإبداعية للأتباع تتأثر بنمط القيادة السائد في محاولة تحسين جودة المخرجات لدى المؤسسات، سنستعرض هنا العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية وذلك من خلال ما يلي:

- القادة التحويليين يمكنوا أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، كما يمكن للقادة التحويليين أن يشجعوا مرؤوسيهم من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.
- إن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء على الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، و ذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة التحويلية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة التحويليين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل ولإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة[1].
- مساندة القائد التحويلي لمرؤوسيه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب إبداعي[2].
- قدرة القائد التحويلي على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على إستثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول على إقتراحات، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة[3].

---

[1] –عبد المحسن نعساني، **إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد رقم 30، العدد 1، 2008، ص76.

[2] –محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، **القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري–دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص82.

[3] –عبد المحسن نعساني، **اختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية**، مرجع سابق، ص77.

ثالثا: العلاقة بين الإبداع وإدارة الجودة الشاملة

The relation between creativity and total quality management

من الجدير بالذكر أن تعزيز الإبداع هو عامل مهم في إدارة الجودة الشاملة من خلالها يجسد الأفراد ممارساتهم اليومية ما تم عن هذه الإدارة، والأفراد المبدعون إذا ما توفرت لهم بيئة عمل في مؤسستهم تحفزهم على الإبداع سهل ذلك تقبلهم للإنتقال لإدارة الجودة الشاملة، بل يصبحون مساهمين فاعلين وأساسيين في تقديم أفكار مبدعة جديدة قادرة على تحسين العمليات التي تساهم في زيادة معرفة وكفاءة العاملين وتحقيق توقعات باقي الزبائن، لذا على القيادة التحويلية أن تسهل وتتبنى أفكار المبدعين في المؤسسة للإستفادة بشكل مثالي من الموارد والعمليات والمهام الجديدة التي تؤدي إلى تحقيق ذلك[1].

و بهذا الخصوص وضع كانتر (kanter) قائمة بممارسات القادة غير السليمة التي تقف عائقا أمام الإبداع، وبالتالي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه العوامل في[2]:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك وعدم الثقة لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الدنيا؛
- إصرار قادة على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على موافقتهم أولا؛
- إنتقاد الإدارات والأفراد لبعضهم البعض؛
- إشعار العاملين بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت؛
- إعتبار معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل،
- سرية اتخاذ القرارت المتعلقة بإعادة التنظيم، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة،
- تكليف العمال في مستويات الدنيا-باسم تفويض السلطات والمشاركة-بمسؤولية البحث عن طرق لتقليص اليد العاملة والإستغناء عن العاملين ونقلهم؛
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب معلومات من جهة إدارة أخرى.

[1]-حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، مرجع سابق، ص224- ص 225.

[2]- نفس المرجع، ص 225.

ومما سبق نخلص إلى أن القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة دور في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الإرتقاء بقدرات الأتباع وتشجيعهم على تطوير الإتجاهات الإبداعية لديهم.

المطلب الثاني: الإبتكار بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

في ظل تسارع نمو المناهج والتقنيات الحديثة، ينبغي على المؤسسات أن تتبنى فكرا ابتكاري لضمان استمرار النجاح و القدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الحديدة، وهذا ما أبرز الدور الجديد للقادة في تمكين الجهود الإبتكارية والمساهمة في إنجاحها ونشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة للحصول على الأداء المتميز.

أولا: تعريف الإبتكار Definition of innovation

هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة إختلاف الفكرة عن الأفكار الأخرى بل التركيز على درجة تبنيها[1].

ويمكن أيضا أن نعرف الإبتكار أنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعا للمجتمع.

ثانيا: العلاقة بين الإبتكار والقيادة التحويلية

The reletionship between innovation and transformational leadership

يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبتكار، ولكن ذلك بل يعني أن يتصف بمقدرة فذة على الإبتكار، وإنما يقصد به قدرته على تعليم أهمية الإبتكار وعلى إلهام الآخرين، ولا يكفي أن يكون القائد التحويلي متحمسا، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبتكار انطلاقا من صفاته الشخصية[2].

والقادة التحويليين الذين يستخدمون الإعتبار الفردي هم أكثر عرضة لتحسين الإبتكار في المؤسسات من خلال تحفيز الأتباع، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والقادة التحويليين الذين يستخدمون التحفيز الفكري قادرون على تحفيز أتباعهم للتفكير في المشاكل القديمة بطريقة جديدة، وهذا من شأنه أن يعزز عملية الإبتكار، وأيضا

[1]–محمد الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص13.

[2] **-محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري–دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، مرجع سابق، ص80.

القادة التحويليين الذين يشرفون، ويقدمون الإستشارات، ويديرون أتباعهم، يمكنهم تعزيز مهاراتهم وتشجيعهم على محاولة أساليب جديدة في عملية الإبتكار، يعني أن القيادة التحويلية يمكن أن تخلق بيئات لتمكين ودعم الإبتكار[1].

ثالثا: العلاقة بين الإبتكار وإدارة الجودة الشاملة

The relationship between innovation and total quality management

إن إلتزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين أمر حاسم أيضا لنجاح المؤسسة، ونتيجة لذلك، فإن ما إذا كانت المؤسسات تدخل إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على أداء الإبتكار، فإدارة الجودة ليست فقط أساسا هاما من تطوير الإبتكار، ولكن أيضا حافزا رئيسيا في عملية الإبتكار، ولذلك فإن العديد من الباحثين الذين يدرسون إدارة الإبتكار يشيرون إلى أن سياق إدارة الإبتكار كان متشابها لإدارة الجودة الشاملة[2].

كما يعد الإبتكار من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة التي يجب أن تتبناها المنظمات لتحقيق النجاح وتحقيق الأفضل بشكل عام أو خاص فالإبتكار هو تنمية أفكار جديدة في المؤسسة وتعد القدرة على الإبتكار في أحد العوامل المساهمة في نجاح المنظمة ومن أهم وسائل التغيير والتحسين، وتعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مفتاحا إستراتيجيا لتحقق المؤسسات نجاحاتها المستمرة والحصول على الميزة التنافسية، مما يتطلب من المؤسسات تجديد وتطوير في هذه المبادئ التي تساعدها في إدارة الأنشطة المختلفة التي من المتوقع أن تؤدي في تحسين مستوى الإبتكار، لذا ظهر الإبتكار كأداة رئيسية لتزويد المؤسسات بالمنتجات ذات جودة المتميزة من أجل خلق قيمة أكبر للزبائن وبالتالي يؤثر الإبتكار تأثيرا كبير في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كتطوير العمليات التكنولوجية والتحسين المستمر الذي يتطلب عاملين مبتكرين في هذا المجال.

تسعى القيادات التحويلية إلى خلق مناخ تنظيمي محفز لاستقطاب واستغلال الطاقات الفكرية المبتكرة للموظفين من أجل تحقيق ميزة تنافسية تخدم جانبي تحسين الأداء من جهة وتحسين جودة المخرجات من جهة أخرى بتخفيض التكاليف أو تحسين العلاقات مع الزبون .

---

[1] –سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، **القيادة التحويلية والإبتكار :دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق**، على الرابط القيادة+التحويلية+و+الإبتكار+دراسة+مقارنة+التعليم+العالي+العام+و+الخاص+https%3A%2F%2Fwww.bayancenter.org

[2] -محمد غوتي، **أثر ممارسات لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي–دراسة حالة شركات الإتصال الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص الطرق الكمية للتسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،2018/2017، ص17.

المطلب الثالث: الثقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر الثقة التنظيمية مسار اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، فالقيادة الإدارية الفعالة بحاجة ماسة إلى أن تستبصر بدورها الرئيسي في بناء وتعزيز الالتزام لدى العاملين والزبائن، للثقة دور إيجابي كبير داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر على كل من القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الثقة Definition of trust

هي توقعات، ومعتقدات، ومشاعر إيجابية، ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المؤسسة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطلقة من قبلهم، والتي روعي فيها الإلتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر الطرفين[1].

عرفت كذلك على أنها التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة، والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المؤسسة[2].

ثانيا: العلاقة بين الثقة والقيادة التحويلية

The relationship between trust and transformational leadership

سنوضح هنا الدور الفعال الذي يلعبه الإبتكار في القيادة التحويلية من خلال مايلي[3]:

- تعتبر الثقة عنصرا مهما للقادة التحويليين بسبب حاجتهم لحشد إلتزام التابعين اتجاه رؤيتهم، وبالتالي فإنه من المستبعد تماما أن يستطيع القائد حشد التزام مرؤوسيه اتجاه رؤيته ما لم يحصل على ثقتهم، وذلك لأن نقص الثقة في القائد سيقلل من جاذبية رؤيته، فالمرؤوسين التابعون لقادة تحويليون يتوقع منهم عادة دعم قادتهم في محاولتهم لتغيير الوضع الراهن.

[1] –سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد–بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية–مساهمة مختلطة**، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015، ص128.

[2] –حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، **دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها**، مجلة جامعة سبها(العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2016، ص31.

[3] –عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، **إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية)**، كلية الاقتصاد، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 23، 2002، ص7– ص8.

- القادة التحويليين يعملون على الاستشارة الفكرية لتابعيهم لحثهم على إعادة التفكير بالمشكلات وتحمل المخاطر، وبالتالي فإذا ما رغب القادة التحويليين في تحفيز تابعيهم على تحمل المخاطر فعليهم أن يكونوا قدوة حسنة لتابعيهم مما يساعد على كسب ثقتهم.
- القادة التحويليين تتوفر لديهم القدرة على بناء ثقة متبادلة مع مرؤوسيهم من خلال تطوير رؤية مشتركة يمكن لأعضاء الجماعة التطابق معها وبالتالي السعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- تعد الثقة بالنفس من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع هذا الأخير غرس أو استعادة ثقة العمال أنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة ويتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص والمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات[1].

ثالثا: العلاقة بين الثقة وإدارة الجودة الشاملة

The relationship between trust and total quality management

الثقة هي الموضوع الرئيسي للإدارات المعاصرة، ففي البداية كان يعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تستند على توجيه استخدام الهيكل التنظيمي وأدوات السيطرة نحو توحيد المقاييس وتطبيق المعايير بحيث تجعل من الثقة عنصر غير مهم ولا لزوم له، وبعدها أصبحت الثقة أحد الشروط اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع وجود مجموعة من القواعد ورقابة قادرة على تقليل التفاوت بين المنتجات النهائية والمنتجات التي توقعها الزبائن، لذا من المهم إيجاد إطار للقرارات الشخصية تتماشى مع عقلانية النظام نفسه هذا من جهة، ومن جهة أخرى احد الشروط اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود بيئة موثوقة وهدف مشترك، لأن العمال عند عدم توفر ثقة يتولد لديهم سلوك دفاعي ولن يقدموا على الإلتزام الضروري من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكوين فرق العمل التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة لن يكون ممكننا إلا إذا كان هناك ثقة بين أعضائها، كما يتطلب ذالك تسخير مستويات عالية من الإستقلالية اللازمة للأداء الجيد، وهذا فإن آليات الرقابة تزول وتفسح المجال للثقة وضغط المجموعة بمعنى إحترام الهدف المشترك[2].

[1]–رمضان قاسيمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، مرجع سابق، ص58.

[2] -حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، مرجع سابق، ص229.

مما سبق تظهر الحاجة الماسة إلى قيادة التحويلية أساسها زرع وتنمية الثقة بينهم وبين تابعيهم من خلال الممارسات التي تتسم بالمصداقية والعدالة في المعاملات مع كافة التابعين، الهادفة لتطوير وتعزيز الثقة بين العمال من جهة وبين الزبائن والتي تستطيع من خلالها زيادة مستويات الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال

يعد صيدال من أكبر المؤسسات الوطنية في إنتاج المنتجات الصيدلانية حيث أنها تحتل مكانة بارزة سواء كان في السوق المحلي أم العالمي حيث أنها تحتل المرتبة الأولى وطنيا فقد استطاع المجمع منذ نشأته إلى يومنا هذا إثبات نجاعته في مجال عمله وحجز مكانة بارزة في سوق المنتجات الصيدلانية، له العديد من الفروع منتشرة في أرجاء الوطن فنجد مقر إنتاج المدية الذي يختص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية وغير البينيسيلية له العديد من النشاطات و المهام.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال، تقديم مجمع صيدال مقر إنتاج المدية، إضافة إلى جودة المنتجات الصيدلانية في مقر إنتاج المدية وأخيرا نظام مراقبة وضمان الجودة في المقر.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال Introducing Saidal Complex

تعتبر الصناعة الصيدلانية من أهم الصناعات في الجزائر وهذا نظرا لوجوب الدقة والخبرة العالية فيها، ويعتبر مجمع صيدال هو المسيطر في هذا القطاع باعتباره أهم مؤسسة لإنتاج الدواء في الجزائر، ونظرا لاشتداد المنافسة العالمية في هذا القطاع ورغبة المجمع في التوسع والخروج خارج حدود البلاد أوجب عليه الارتقاء إلى مستوى هذه الشركات لضمان أدنى هدف وهو الحفاظ على حصته السوقية، ولاعتبار هذا المجمع نموذج لمستقبل الصناعة الصيدلانية في الجزائر كونه يمثل التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

أولا: التعريف بمجمع صيدال

كما سبق وقلنا أن هذا المجمع يعتبر التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري، ومن بين أهم المؤسسات الاقتصادية، ومنه فهو يعرف على[1]:

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دج، حيث 80% من رأسمالها ملك للدولة و 20% المتبقية قد تم التنازل عنها سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات

[1] - Groupe SAIDAL, Rapport de Gestion :**Saidal au seuil d'une nouvelle étape**, 2009, p61.

والأشخاص، فهي شركة عمومية جزائرية وإحدى أكبر شركات الصناعة الصيدلانية في إفريقيا والأكبر في الجزائر.

فهي شركة ذات أسهم سجل توثيقها تحت رقم (N° 085/97) مسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم (85 0002 B) ، بينما يقع المقر الاجتماعي لها بالطريق الولائي رقم 11 صندوق بريدي رقم 141، الدار البيضاء– الجزائر العاصمة.

علامتها التجارية تمثل الحرف الأول من الاسم (ص) بالعربية وفي نفس الوقت الحرف الأول باللغة الأجنبية (S) بالإضافة إلى الشعار "علم الصحة" (**أنظر الملحق رقم 01**)، ويشمل هذا المجمع 10 مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع سنويا، وهو منظم في 4 فروع للإنتاج: بيوتيك، فرمال، صوميدال وموقع إنتاج المدية.

ثانيا: تاريخ صيدال History of Saidal

سنعرضها كما يلي[1]:

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية الجزائرية P.C.A التي تأسست سنة 1969 وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

وفي 1971 أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش وتم استرجاع وحدة بيوتيك في السنة نفسها ثم وحدة فرمال سنة 1975.

وفي 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم إنشاء مجمع صيدال وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حول إليها في 1988 مركب المضادات الحيوية للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية.

وفي سنة 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير وقد تغير اسمها من "المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية" إلى "صيدال" وأصبحت تخضع للرقابة من قبل صندوق المساهمة "بيتروكيمياء وصيدلة" لأنها كانت في ذلك الوقت تعتبر الجهة التي تمثل ملكية الدولة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

[1] -Historique du groupe saidal, disponible sur : http// :**www.saidalgroupe.Dz, historique, asp**, consulté le 26/07/2020, 22 :00.

وفي 1997 وضعت المؤسسة مخطط إعادة هيكلة أسفر إلى تحويلها إلى مجمع صناعي يضم 3 فروع (فرمال، إنتيبيوتيكال وبيوتيك).

وبعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، أصبحت مؤسسة صيدال عبارة عن شركة ذات أسهم لإنتاج المنتجات الصيدلانية، وبتاريخ 2 فيفري 1998 تم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وفي مارس 1999 وبعد قرار المجلس الإداري بفتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص دخلت صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع.

وفي 2002 تم افتتاح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفروع بيوتيك والتي تختص في تصنيع التحاميل suppositon.

وفي 2003 تحصلت صيدال على شهادة الايزو وكان بمثابة تأكيد على مجهوداتها في تحقيق الجودة الكاملة ودليل ذلك فوزها بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الوطني الثاني للتقييس الذي نظمته وزارة الصناعة.

وفي 2005 تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة التابع لفروع pharma، وفي 2006 تم افتتاحه من قبل الرئيس السابق للجزائر، وفي 2006/03/12 تم إختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى ضمن 145 مؤسسة كبرى من أجل خوصصتها واستكمال فتح رأسمالها.

وفي 2009 وفقا لمخطط إعادة الهيكلة والصناعة تم مرة أخرى تغيير الاسم من "صيدال" إلى "المجمع الصناعي صيدال" بهدف تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، إضافة إلى اللمركزية في القرارات، ورفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%، وفي سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال مؤسسة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال مؤسسة تافكو من 38.75% إلى 44.51%.

وفي 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال مؤسسة إيبيرال إلى حدود 60%، وفي جانفي 2014 شرع المجمع في إدماج فروعه (بيوتيك، أنتيبيوتيكال وفرمال) عن طريق الإمتصاص.

ثالثا: البطاقة الفنية لمجمع صيدال The art card of saidal complex

اسم المؤسسة	مجمع صيدال.
رأس المال	يقدر ب 2.500.000.000 دج.
طبيعة العمل	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20 من رأسمالها أي ما يعادل مليون سهم.
طبيعة الأسهم	اسمية.
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم.
المساهم الرئيسي	الشركة العمومية القابضة كيمياء–صيدلة بنسبة 80
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999.
تاريخ أول تسعيرة	20 سبتمبر 1999.
ثمن السهم الواحد في البورصة	800دج.

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال The organizational structure of Saidal complex

يتكون مجمع صيدال من مجموعة فروع حسب التخصص ويحتوي كل فرع على مجموعة من الوحدات تتوزع على مناطق مختلفة، تعمل بتناسق وتكامل فيما بينها لضمان الوصول غلى تحقيق الأهداف المسطرة، والتوزيع الخاص بهذا الهيكل (**أنظر الملحق رقم 02**)، وفيما يلي شرح له[1]:

1– فرع أنتيبيوتيكال Antibiotic branch: يقع هذا الفرع في ولاية المدية، ص.ب رقم 33– المدية 26000، مختص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية وغير البينيسيلية، له القدرة تخميرية تصل إلى 1200 لإنتاج 700 طن من المواد الأولية.

[1] - الوثائق والأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال.

ويتكون هذا الفرع من وحدتين للتجميع نصف النهائي للمنتجات المعقمة والحقن ووحدة للتخصصات الصيدلانية وبنايتين للمنتجات البينيسيلية وغير البينيسيلية بقدرة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة منتجة.

2- فرع بيوتيك Beautique branch: يقع في نهج بن يوسف كتاب ص.ب رقم 109 المحمدية- الحراش بالجزائر العاصمة، يمثل الفرع إحدى الفروع التي أنشأت بعد إعادة الهيكلة في فيفري 1998، يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة في الصناعة الصيدلانية وهو يتوافر على معدات حديثة مما يسمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي هذا الرفع على 4 وحدات (وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، وحدة باتنة).

3- فرع فارمال Pharmal branch: يقع على الطريق الولائي رقم 11 ص.ب رقم 141 الدار البيضاء 16000-الجزائر العاصمة، يعتبر من بين الفروع التي أنشأت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02، ويتكون هذا الفرع من 3 وحدات (وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة).

المطلب الثاني: تقديم صيدال مقر إنتاج المدية انتيبيوتيكال Antibiotic Medea production headquarters

أولا: تعريفه: كما يلي[1]:

هو مؤسسة عمومية اقتصادية رأسمالها يقدر ب 1.187.500.000دج، يقع مقره بطريق خميس مليانة، صندوق بريدي رقم 33- المدية 26000، على بعد 100كم جنوب العاصمة وتقدر مساحته ب 33 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية....، يقوم هذا الموقع بإنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية وغير البينيسيلية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المادة الأولية إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج.

وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية "صيدال"، تحول اسمه من مركب المضادات الحيوية إلى فرع المضادات الحيوية ثم إلى وحدة المضادات الحيوية، وتغير اسمه ليصبح موقع إنتاج المدية وكان هذا بداية من سنة2014، وفي 2019 تغير الاسم مرة أخرى من موقع إنتاج المدية إلى مقر إنتاج المدية.

[1] - الوثائق والأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال.

يوظف هذا الفرع حوالي 1300 موظف منهم 287 مؤطر، وله قدرة إنتاجية تقدر بحوالي 65 مليون وحدة بيع في السنة.

ثانيا: تاريخ مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال History of the headquarters of Medea Antibiotic production

يعتبر مقر إنتاج المدية من بين أضخم المشاريع في الجزائر وقد نالت شرف إنجازه المؤسسة الإيطالية C.T.I.P، نظرا لما تملكه من مهارة وخبرة وتكنولوجيا متطورة ودقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وقد تم الإنجاز وفق المراحل التالية التي اتخذتها الدولة الجزائرية:

في جوان 1972 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة.

وفي 1977/05/05 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية C.T.I.P، وفي 1977/06/30 تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.

في 1978/02/12 شرعت المؤسسة الإيطالية C.T.I.P في إنجاز الأشغال، بحيث قدرت فترة الإنجاز ب 4 سنوات وشهرين، وقامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز المشروع بمساعدة بعض المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC.
- مؤسسة التطوير للصناعات الكيميائية SDIC.

وبعد تسليم المشروع في 1982/04/12 تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية بغية استغلاله في إنتاج المواد الكيميائية.

وفي 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية، وفي 1988/10/04 دشن المركب من قبل الرئيس السابق شاذلي بن جديد.

ثالثا: أهداف ووظائف مقر إنتاج المدية The goals and functions of the Medea production headquarters

لمقر إنتاج المدية أهداف معينة ومحددة سلفا ضمن خطة المؤسسة والتي تعمل ساهرة وتسخر كل الإمكانات والوسائل لتحقيق أهدافها وهذا عن طريق مختلف الوظائف التي تتناسق فيما بينها.

1- الأهداف The goals:

يسعى مقر إنتاج المدية إلى تسخير كل الإمكانات والوسائل للعمل على تحقيق جملة من الأهداف المسطرة والمتمثلة فيما يلي[1]:

- الاندماج كليا في السوق واحتلال مكانة بارزة خاصة في السوق الصيدلاني؛
- العمل على البحث والاكتشاف ومواكبة التطورات الراهنة؛
- تطوير العلاقات مع مختلف الأطراف التي يتم التعامل معها وهذا بتطبيق معايير ومقاييس الجودة؛
- تطوير سياسة ترقية المنتوج؛
- توسيع أداة الإنتاج والاستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة؛
- زيادة المردودية لأجل المنافسة؛
- توفير مناصب شغل أكثر ومنح الموظفين التحفيزات اللازمة؛
- التأطير الجيد لمختلف الموظفين في المستويات الإدارية من أجل ضمان التسيير الجيد والفعال.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية The organizational structure of the Medea production headquarters

يتكون صيدال مقر إنتاج المدية من مجموعة تضم عددا من المديريات والوحدات والفروع والتي تتعاون فيما بينها ضمن هيكل تنظيمي معين (**أنظر الملحق رقم 03**) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وفيما يلي شرح لفروع الهيكل التظيمي الخاص بفرع انتيبيوتيكال[2]:

1- الإدارة العامة Public Administration: والتي تتضمن:

- **مدير الموقع**: هو الذي يتمتع بكافة الصلاحيات والسلطات فهو الذي يقوم باتخاذ مختلف القرارات والمراقبة على مستوى المقر ويتمتع بالسلطة الوظيفية على البنايات والمديريات مما يضمن السير الجيد للعمل.
- **السكرتارية العامة General Secretary**: تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.
- **عمالة الوسائل العامة Public means employment**
- **خلية الإعلام و الاتصال Media and Communication Cell**: تسهر هذه الخلية على إنجاز المجلة الداخلية والخارجية وإعلام العمال.

[1] - مقابلة مع السيد محمد فهيس، مسؤول مكتب الإعلام والتوثيق، 2020/03/10، 14:30.

[2] -مجمع صيدال، أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 10، ديسمبر 2013، ص4.

- **نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير Prosecution of the Directorate of Planning and Management Control**: تقوم بالرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير المقر.
- **المستشار القانوني Legal Counsel**: يقوم بالدفاع عن مختلف مصالح الموقع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية.

2- المديريات الأساسية للمقر The main directorates of the headquarters: تتمثل في:

- **مديرية التموين و التنسيق Directorate of Supply and Coordination**: هي التي تقوم بالحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج والتفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- **مديرية المصالح العامة Directorate of Public Interests**: هي التي تقوم بإنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد وكذا تحليل المواد الكيميائية المذابة والتي تعتبر كمدخلات لقسم الإنتاج.
- **مديرية الموارد البشرية Directorate of Human Resources**: هي التي يقع على عاتقها إختيار وتعيين وترقية الموظفين وكذا التسيير الفعلي لهم فيما يتعلق بالأجور، العطل، العلاوات...الخ، ومراجعة الهيكل التنظيمي وضبط وتحسين طرق التسيير.
- **مديرية الأمن الصناعي والبيئي Industrial and Environmental Security Directorate**: هي المسؤولة عن مختلف التجهيزات التقنية لمعالجة النفايات والمياه، وحماية الموظفين والحفاظ على مختلف الممتلكات المادية للمؤسسة، وتطبيق القواعد الوقائية والأمنية.
- **مديرية نظام تسيير الجودة Directorate of Quality Management System**: تقوم بمتابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل المقر.
- **مديرية المالية والمحاسبة Finance and Accounting Directorate**: هي التي تقوم بتطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات.
- **مديرية التقنية والملفات الصيدلانية Directorate of Technical and Pharmaceutical Files**: تعمل هذه المديرية على مراقبة تدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل الفرع، وكذا ضمان تطبيق القواعد التقنية والإدارية قصد حماية الصحة العمومية.
- **مديرية الإختصاصات الصيدلانية Directorate of pharmaceutical specialties**: هدفها إنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة اللازمة.

- **مديرية إنتاج المواد الأولية Raw materials production directorate**: هي التي تعمل على إنتاج المادة الفعالة من خلال استخدام البيوتكنولوجيا لتحويلها إلى مضادات بينيسيلية وغير بينيسيلية نصف مصنعة.
- **مديرية الطباعة Printing Directorate**: هي المسؤولة عن إنتاج بعض المنشورات كالجرائد والمجلات الخاصة بالمقر، وكذا إنتاج المواد الأولية والتعبئة الصناعية، إضافة إلى الكتيبات الترويجية والملصقات.
- **مديرية الصيانة المركزية Central Maintenance Directorate**: تعمل على تطبيق السياسات لصيانة المعدات والتجهيزات لضمان تنفيذ الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالرقابة التقنية داخل الوحدة.

المطلب الثالث: جودة المنتجات الصيدلانية في مقر إنتاج المدية

يوجد في مقر إنتاج المدية مخابر لمراقبة الجودة ومصلحة خاصة لضمان الجودة، وهذا يدل عن شيء فإنه يدل على أن الفرع يولي اهتماما بالغا بالجودة، باعتبارها الركيزة الأولى التي من شأنها أن تحقق للمقر النمو وكذا البقاء والاستمرار في السوق دون منازع ويمكن النظر لجودة المنتجات الصيدلانية من خلال ثلاث جوانب مختلفة ومتكاملة وهي[1]:

أولا: جودة تصميم المنتجات الصيدلانية Quality pharmaceutical product design

إن المسؤول عن جودة تصميم المنتجات الصيدلانية مدير البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية، حيث تقوم بتصميم النموذج المراد إنتاج (proto-type) عن طريق إعداد الملف التقني له، وأثناء العمليات وكذا في المخرجات (المنتجات الصيدلانية النهائية)، مع وضع المعايير الواجب الالتزام بها في المدخلات والعمليات والمخرجات.

ثانيا: جودة إنتاج المنتجات الصيدلانية Quality of production of pharmaceutical products

والتي تعرف بجودة المطابقة للمواصفات والخصائص المصممة، والتي تظهر على المستوى الإنتاجي أو التشغيلي من خلال مدى تطبيق الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي "GMP" وكذلك شروط عملية التصنيع والعوامل المؤثرة فيها من آلات وأيدي عاملة وخطة الإنتاج وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

[1] -جريدة صيدال، **جريدة شهرية داخلية**، العدد02، ديسمبر1998.

- التأكد قبل الشروع في العمل من تلقي العمال كل التعليمات المكتوبة اللازمة؛
- التأكد على تطبيق هذه التعليمات بدقة؛
- التأكد من استعمال المواد الأولية الملائمة؛
- التأكد من استعمال الأجهزة والآلات الملائمة والحرص على نظافتها؛
- تجنب التلوث و الخلط بين المواد الأولية؛
- تجنب الأخطاء عند وضع البطاقات؛
- الحرص على نظافة محيط العمل والملابس الواقية للعمال؛
- الحذر من الأخطاء المحتملة والممارسة السيئة، وإن حدث ذلك فلا يجب التردد في الإدلاء بها؛
- تحرير تقارير واضحة ودقيقة عن كل ما يحدث ويخص عمليات الإنتاج.

ثالثا: جودة أداء المنتجات الصيدلانية Quality of performance of pharmaceutical products

إن جودة أداء المنظمات الصيدلانية لمقر إنتاج المدية عالية، وهذا ما يعكس أن جودة تصميمها وجودة إنتاجها عاليتين، حيث أن مفعولها سريع، ونتيجتها مرضية وهي بذلك أدوية فعالة كونها تتميز بدرجة عادية ولمدة زمنية معينة.

المطلب الرابع: نظام مراقبة و ضمان الجودة

لقد استطاع مقر إنتاج المدية أن يفرض نفسه في سوق الأدوية طيلة التجربة التي خاضها منذ نشأته سنة 1987، حيث خصص الموقع إطارات ذات كفاءات عالية لمراقبة وضمان جودة منتجاته، وتدريب الموظفين وذلك بتقديم المهارات الفنية اللازمة للتقنيين في وحدات الإنتاج من أجل ضمان إدارة أفضل لنظام ضمان الجودة، وإعداد برامج التكوين السليم والتحسين في الممارسات التصنيعية، وذلك من أجل تحسين الكفاءات التقنية في هذا المجال والتقليص من الإختلالات التي تسفر عنها عمليات التفتيش والتدقيق. وكل هذا مكن المؤسسة من تحقيق هدفها في الإصلاح التدريجي لسياسة الجودة[1].

يضع مقر الإنتاج الجودة والنوعية كهاجس أساسي لمنتجاتها، وتعمل جاهدة لتحقيق هذه الركيزة والبحث عن سبل تحقيقها، ومن أهم النتائج التي حققها موقع الإنتاج كانت ثمرة جهود كبيرة في تسيير شؤونه، والسهر على تقديم منتجات ذات جودة عالمية، حرصا منها على اكتساب ثقة المستهلك الجزائري في كل ما ينتجه من

[1] -أخبار صيدال، **النشرة الداخلية رقم 03**،جانفي 2014، ص1.

مستحضرات صيدلانية، وعندما نتكلم عن إكتساب الثقة لا يعني ذلك البقاء على نفس الوتيرة بل يتوجب على الموقع أن يقوم بتطبيق استراتجيات بعيدة المدى تتركز أساسا على الخدمة والنوعية وضمان الجودة ويستدع ذلك تظافر كل جهود العاملين بالمقر مهما كانت المناصب التي يشغلونها[1].

وعلى هذا اصبح مقر إنتاج المدية يولى إهتماما كبيرا في مجال ضمان جودة منتجاته وذلك من خلال الإنجاز الكبير الذي حققه، حيث تحصل على شهادة الجودة (iso 9001-2000) من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودةA.F.A.Q.**(أنظر الملحقين 04– 05).**

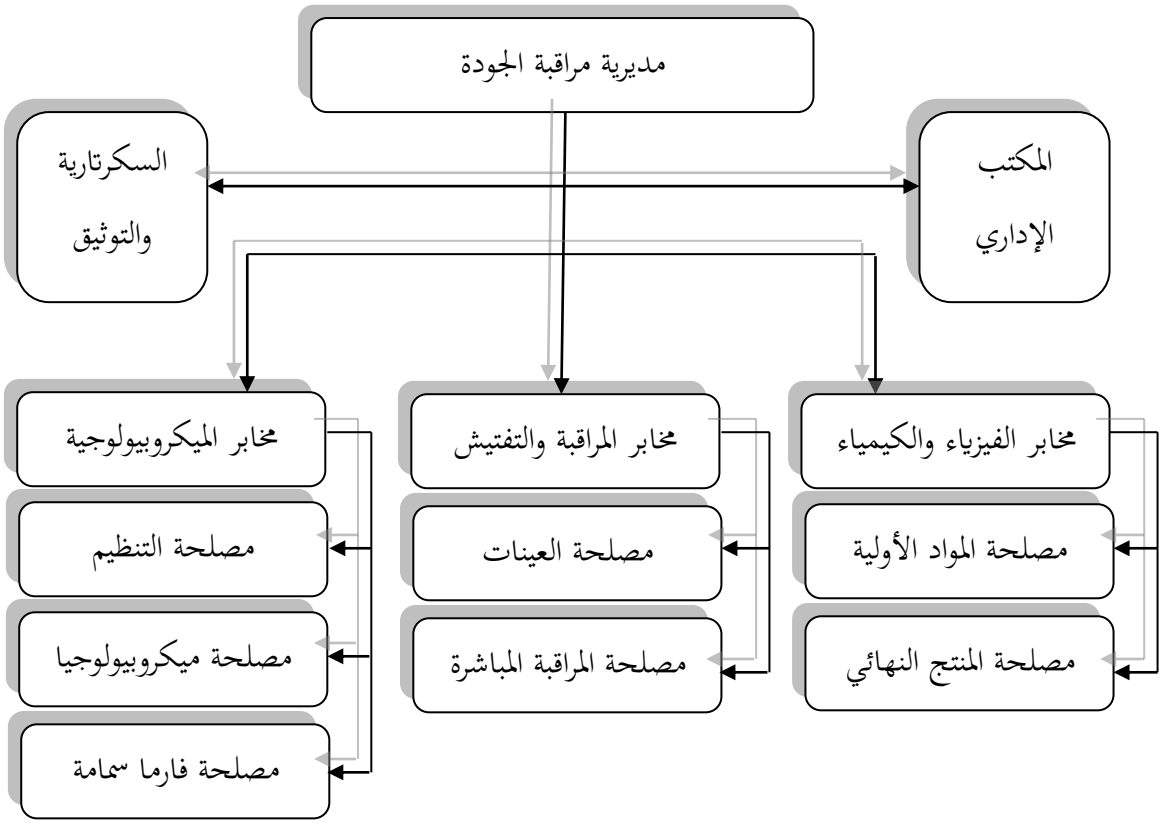
أولا: تقديم مديرية مراقبة الجودة Presentation of the quality control directorate

تعتبر مديرية مراقبة الجودة من أهم المديريات في المقر ذلك نظرا للدور الحيوي الكبير الذي تلعبه في مراقبة المنتجات الصيدلانية فهي تقوم بمجموعة من الأعمال المنظمة التي ترافق إنتاج الدواء باستخدام سلسلة من الإختبارات والفحوص اعتمادا على مواصفات محددة مسبقا بهدف منع احتمال أي خطأ قد يحصل أو المساعدة في إصلاح الخطأ إن حصل، كم تعتمد هذه المديرية على مبادئ ممارسات التصنيع الجيد، إضافة إلى اقتطاع العينات من مواد وإجراء الإختبارات والعمليات التنظيمية التي تضمن جودة المنتج النهائي، ولا يقتصر الأمر على الأعمال المخبرية بل المشاركة في القرارات المتعلقة بالجودة كما تختص مديرية مراقبة الجودة أيضا ببعض الإجراءات ذات العلاقة بتأمين الجودة، التحقق من الصحة والإستقرار.

وعليه في ظل هذا الدور الهام والمكانة التي تحظى بها مديرية مراقبة الجودة، صمم مقر إنتاج المدية هيكلا تنظيميا لهذه المديرية يتناسب ويتوافق مع المهام المسطرة وعلى هذا يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمديرية من خلال الشكل التالي :

[1] -جريدة صيدال، **جريدة شهرية داخلية للمجمع**، العدد05، مارس 1999، ص2.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمديرية مراقبة الجودة



المصدر: مديرية مراقبة الجودة

ثانيا: مهام مديرية مراقبة الجودة The duties of the quality control directorate

- فحص سجلات الصنع للتأكد من عدم حدوث أخطاء؛
- التحري عن الأخطاء تحريا تاما إن وجدت؛
- تحديد أنواع الرقابة والفحص أثناء عملية التصنيع؛
- إنشاء طرق ضبط الجودة وتثبيتها، وتطبيقها، وتقييمها؛
- المشاركة في تحري الشكاوي المتصلة بنوعية المستحضر؛
- المشاركة في جميع القرارات المتعلقة بالجودة؛
- مسؤولة عن جودة المواد الأولية ومخولة بقبولها أو رفضها.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي يتمحور حول دراسة مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال، حيث قمنا بتحليل العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة عن طريق إدخال متغيرات وسيطية المتمثلة في الإبداع، الإبتكار والثقة التي لها القدرة على التأثير، إلا أنها تبقى مجرد اقتراحات نظرية تفتقر للتحقق التجريبي مما يساعد على تأكيد وتعزيز منطلقاتها بحيث يصبح من الممكن تعميمها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل التحقق التجريبي تم اختيار مجمع صيدال مقر إنتاج المدية من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بإعطاء لمحة عن المركب من خلال التطور التاريخي والهيكل التنظيم ومختلف الفروع...، ليتضح لنا في الأخير المساهمة التي تلعبها القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل هذه السلوكيات داخل المؤسسة الإقتصادية لأنها تساهم بشكل إيجابي في التحسينات المستمرة للمؤسسة كما أن القيادة التحويلية تساهم وبشكل مباشر في تعفيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث .....

دراسة حالة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال

تمهيد

تدعيما وإثراء لما تم تقديمه في الفصلين الأول والثاني من هذا البحث قمنا بدراسة حالة لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التحويلية – إدارة الجودة الشاملة) بمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال التي تعتبر من بين المؤسسات المختصة في إنتاج المنتجات الصيدلانية، إضافة إلى تبنيها مختلف الأساليب الإدارية الحديثة كالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

وإعتبار صيدال مقر إنتاج المدية مؤسسة اقتصادية تسعى إلى الريادة والحصول على أكبر حصة سوقية وإحتلال المكانة البارزة في سوق المنتجات الصيدلانية فهي بالتأكيد توجهت للحصول على شهادة الإيزو بإعتبارها الخطوة الأولى للوصول إلى الجودة الشاملة، وبالتالي إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة وتتطابق مع المواصفات العالمية، إرتأينا أن يكون إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة حاصلة على هذا النوع من الشهادات (iso 9001-2000) حتى تتمكن من معرفة ما إذا كانت القيادة التحويلية تساهم في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مقر إنتاج المدية سنتطرق أولا إلى نواتج العلاقة بين متغيري الدراسة (العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة)، ثم تقديم عام لمجمع صيدال.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين (نظرا لإستحالة القيام بدراسة الحالة وإكمال المبحث الثالث)، كالتالي:

المبحث الأول: نواتج العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال.

المبحث الأول: نواتج العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

إن الإدارة المعاصرة والحديثة تحتاج إلى قادة مبدعين وإبتكاريين وذو قدوة حسنة لكسب ثقة تابعيهم وقادرين على تنمية مهارات العاملين وإستغلالها من خلال إتباع إتجاهات وأساليب حديثة كالقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة التي تسمح وتساعد على مشاركة العاملين في الأنشطة الإدارية، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة العلاقة بين كل من الإبداع، الإبتكار والثقة مع متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية-إدارة الجودة الشاملة).

المطلب الأول: الإبداع بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

أثبتت الدراسات والبحوث على شبه إجماع للباحثين في مجال الإبداع أن تنمية القدرات الإبداعية للأتباع تتأثر بنمط القيادة السائد في محاولة تحسين جودة المخرجات لدى المؤسسات، وسنتطرق هنا لعلاقة الإبداع مع القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الإبداع Defining creativity

يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون في نظام اجتماعي معقد[1].

و يعرف كذلك على أنه القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو إستعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى[2].

[1] -أسامة خيري، **إدارة الإبداع والإبتكارات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص39.

[2] -طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادىء الإبداع**، الطبعة الثالثة،بدون دار النشر، بدون بلد، 2004، ص18.

ثانيا: العلاقة بين الإبداع والقيادة التحويلية

The reletionship between creativity and transformational leadership

أثبتت الدراسات والبحوث على شبه إجماع للباحثين في مجال الإبداع أن تنمية القدرات الإبداعية للأتباع تتأثر بنمط القيادة السائد في محاولة تحسين جودة المخرجات لدى المؤسسات، سنستعرض هنا العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية وذلك من خلال ما يلي:

- القادة التحويليين يمكنوا أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، كما يمكن للقادة التحويليين أن يشجعوا مرؤوسيهم من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.
- إن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء على الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، و ذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة التحويلية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة التحويليين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل ولإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة[1].
- مساندة القائد التحويلي لمرؤوسيه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب إبداعي[2].
- قدرة القائد التحويلي على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على إستثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول على إقتراحات، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة[3].

---

[1] –عبد المحسن نعساني، **إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد رقم 30، العدد 1، 2008، ص76.

[2] –محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، **القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري–دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص82.

[3] –عبد المحسن نعساني، **اختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية**، مرجع سابق، ص77.

ثالثا: العلاقة بين الإبداع وإدارة الجودة الشاملة

The relation between creativity and total quality management

من الجدير بالذكر أن تعزيز الإبداع هو عامل مهم في إدارة الجودة الشاملة من خلالها يجسد الأفراد ممارساتهم اليومية ما تم عن هذه الإدارة، والأفراد المبدعون إذا ما توفرت لهم بيئة عمل في مؤسستهم تحفزهم على الإبداع سهل ذلك تقبلهم للإنتقال لإدارة الجودة الشاملة، بل يصبحون مساهمين فاعلين وأساسيين في تقديم أفكار مبدعة جديدة قادرة على تحسين العمليات التي تساهم في زيادة معرفة وكفاءة العاملين وتحقيق توقعات باقي الزبائن، لذا على القيادة التحويلية أن تسهل وتتبنى أفكار المبدعين في المؤسسة للإستفادة بشكل مثالي من الموارد والعمليات والمهام الجديدة التي تؤدي إلى تحقيق ذلك[1].

و بهذا الخصوص وضع كانتر (kanter) قائمة بممارسات القادة غير السليمة التي تقف عائقا أمام الإبداع، وبالتالي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه العوامل في[2]:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك وعدم الثقة لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الدنيا؛
- إصرار قادة على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على موافقتهم أولا؛
- إنتقاد الإدارات والأفراد لبعضهم البعض؛
- إشعار العاملين بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت؛
- إعتبار معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل،
- سرية اتخاذ القرارت المتعلقة بإعادة التنظيم، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة،
- تكليف العمال في مستويات الدنيا-باسم تفويض السلطات والمشاركة-بمسؤولية البحث عن طرق لتقليص اليد العاملة والإستغناء عن العاملين ونقلهم؛
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب معلومات من جهة إدارة أخرى.

[1]-حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، مرجع سابق، ص224- ص 225.

[2]- نفس المرجع، ص 225.

ومما سبق نخلص إلى أن القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة دور في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الإرتقاء بقدرات الأتباع وتشجيعهم على تطوير الإتجاهات الإبداعية لديهم.

المطلب الثاني: الإبتكار بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

في ظل تسارع نمو المناهج والتقنيات الحديثة، ينبغي على المؤسسات أن تتبنى فكرا ابتكاري لضمان استمرار النجاح و القدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الحديدة، وهذا ما أبرز الدور الجديد للقادة في تمكين الجهود الإبتكارية والمساهمة في إنجاحها ونشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة للحصول على الأداء المتميز.

أولا: تعريف الإبتكار Definition of innovation

هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة إختلاف الفكرة عن الأفكار الأخرى بل التركيز على درجة تبنيها[1].

ويمكن أيضا أن نعرف الإبتكار أنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعا للمجتمع.

ثانيا: العلاقة بين الإبتكار والقيادة التحويلية

The reletionship between innovation and transformational leadership

يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبتكار، ولكن ذلك بل يعني أن يتصف بمقدرة فذة على الإبتكار، وإنما يقصد به قدرته على تعليم أهمية الإبتكار وعلى إلهام الآخرين، ولا يكفي أن يكون القائد التحويلي متحمسا، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبتكار انطلاقا من صفاته الشخصية[2].

والقادة التحويليين الذين يستخدمون الإعتبار الفردي هم أكثر عرضة لتحسين الإبتكار في المؤسسات من خلال تحفيز الأتباع، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والقادة التحويليين الذين يستخدمون التحفيز الفكري قادرون على تحفيز أتباعهم للتفكير في المشاكل القديمة بطريقة جديدة، وهذا من شأنه أن يعزز عملية الإبتكار، وأيضا

[1]–محمد الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص13.

[2] **-محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري–دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، مرجع سابق، ص80.

القادة التحويليين الذين يشرفون، ويقدمون الإستشارات، ويديرون أتباعهم، يمكنهم تعزيز مهاراتهم وتشجيعهم على محاولة أساليب جديدة في عملية الإبتكار، يعني أن القيادة التحويلية يمكن أن تخلق بيئات لتمكين ودعم الإبتكار[1].

ثالثا: العلاقة بين الإبتكار وإدارة الجودة الشاملة

The relationship between innovation and total quality management

إن إلتزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين أمر حاسم أيضا لنجاح المؤسسة، ونتيجة لذلك، فإن ما إذا كانت المؤسسات تدخل إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على أداء الإبتكار، فإدارة الجودة ليست فقط أساسا هاما من تطوير الإبتكار، ولكن أيضا حافزا رئيسيا في عملية الإبتكار، ولذلك فإن العديد من الباحثين الذين يدرسون إدارة الإبتكار يشيرون إلى أن سياق إدارة الإبتكار كان متشابها لإدارة الجودة الشاملة[2].

كما يعد الإبتكار من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة التي يجب أن تتبناها المنظمات لتحقيق النجاح وتحقيق الأفضل بشكل عام أو خاص فالإبتكار هو تنمية أفكار جديدة في المؤسسة وتعد القدرة على الإبتكار في أحد العوامل المساهمة في نجاح المنظمة ومن أهم وسائل التغيير والتحسين، وتعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مفتاحا إستراتيجيا لتحقق المؤسسات نجاحاتها المستمرة والحصول على الميزة التنافسية، مما يتطلب من المؤسسات تجديد وتطوير في هذه المبادئ التي تساعدها في إدارة الأنشطة المختلفة التي من المتوقع أن تؤدي في تحسين مستوى الإبتكار، لذا ظهر الإبتكار كأداة رئيسية لتزويد المؤسسات بالمنتجات ذات جودة المتميزة من أجل خلق قيمة أكبر للزبائن وبالتالي يؤثر الإبتكار تأثيرا كبير في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كتطوير العمليات التكنولوجية والتحسين المستمر الذي يتطلب عاملين مبتكرين في هذا المجال.

تسعى القيادات التحويلية إلى خلق مناخ تنظيمي محفز لاستقطاب واستغلال الطاقات الفكرية المبتكرة للموظفين من أجل تحقيق ميزة تنافسية تخدم جانبي تحسين الأداء من جهة وتحسين جودة المخرجات من جهة أخرى بتخفيض التكاليف أو تحسين العلاقات مع الزبون .

---

[1] –سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، **القيادة التحويلية والإبتكار :دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق**، على الرابط القيادة+التحويلية+و+الإبتكار+دراسة+مقارنة+التعليم+العالي+العام+و+الخاص+https%3A%2F%2Fwww.bayancenter.org

[2] -محمد غوتي، **أثر ممارسات لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي–دراسة حالة شركات الإتصال الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص الطرق الكمية للتسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،2018/2017، ص17.

المطلب الثالث: الثقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر الثقة التنظيمية مسار اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، فالقيادة الإدارية الفعالة بحاجة ماسة إلى أن تستبصر بدورها الرئيسي في بناء وتعزيز الالتزام لدى العاملين والزبائن، للثقة دور إيجابي كبير داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر على كل من القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الثقة Definition of trust

هي توقعات، ومعتقدات، ومشاعر إيجابية، ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المؤسسة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطلقة من قبلهم، والتي روعي فيها الإلتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر الطرفين[1].

عرفت كذلك على أنها التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة، والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المؤسسة[2].

ثانيا: العلاقة بين الثقة والقيادة التحويلية

The relationship between trust and transformational leadership

سنوضح هنا الدور الفعال الذي يلعبه الإبتكار في القيادة التحويلية من خلال مايلي[3]:

- تعتبر الثقة عنصرا مهما للقادة التحويليين بسبب حاجتهم لحشد إلتزام التابعين اتجاه رؤيتهم، وبالتالي فإنه من المستبعد تماما أن يستطيع القائد حشد التزام مرؤوسيه اتجاه رؤيته ما لم يحصل على ثقتهم، وذلك لأن نقص الثقة في القائد سيقلل من جاذبية رؤيته، فالمرؤوسين التابعون لقادة تحويليون يتوقع منهم عادة دعم قادتهم في محاولتهم لتغيير الوضع الراهن.

[1] –سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد–بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية–مساهمة مختلطة**، كلية الإدارة و الإقتصاد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015، ص128.

[2] –حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، **دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها**، مجلة جامعة سبها(العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2016، ص31.

[3] –عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، **إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية)**، كلية الاقتصاد، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 23، 2002، ص7– ص8.

- القادة التحويليين يعملون على الاستشارة الفكرية لتابعيهم لحثهم على إعادة التفكير بالمشكلات وتحمل المخاطر، وبالتالي فإذا ما رغب القادة التحويليين في تحفيز تابعيهم على تحمل المخاطر فعليهم أن يكونوا قدوة حسنة لتابعيهم مما يساعد على كسب ثقتهم.
- القادة التحويليين تتوفر لديهم القدرة على بناء ثقة متبادلة مع مرؤوسيهم من خلال تطوير رؤية مشتركة يمكن لأعضاء الجماعة التطابق معها وبالتالي السعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- تعد الثقة بالنفس من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع هذا الأخير غرس أو استعادة ثقة العمال أنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة ويتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص والمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات[1].

ثالثا: العلاقة بين الثقة وإدارة الجودة الشاملة

The relationship between trust and total quality management

الثقة هي الموضوع الرئيسي للإدارات المعاصرة، ففي البداية كان يعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تستند على توجيه استخدام الهيكل التنظيمي وأدوات السيطرة نحو توحيد المقاييس وتطبيق المعايير بحيث تجعل من الثقة عنصر غير مهم ولا لزوم له، وبعدها أصبحت الثقة أحد الشروط اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع وجود مجموعة من القواعد ورقابة قادرة على تقليل التفاوت بين المنتجات النهائية والمنتجات التي توقعها الزبائن، لذا من المهم إيجاد إطار للقرارات الشخصية تتماشى مع عقلانية النظام نفسه هذا من جهة، ومن جهة أخرى احد الشروط اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود بيئة موثوقة وهدف مشترك، لأن العمال عند عدم توفر ثقة يتولد لديهم سلوك دفاعي ولن يقدموا على الإلتزام الضروري من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكوين فرق العمل التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة لن يكون ممكننا إلا إذا كان هناك ثقة بين أعضائها، كما يتطلب ذالك تسخير مستويات عالية من الإستقلالية اللازمة للأداء الجيد، وهذا فإن آليات الرقابة تزول وتفسح المجال للثقة وضغط المجموعة بمعنى إحترام الهدف المشترك[2].

[1]–رمضان قاسيمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، مرجع سابق، ص58.

[2] -حياة طهراوي، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، مرجع سابق، ص229.

مما سبق تظهر الحاجة الماسة إلى قيادة التحويلية أساسها زرع وتنمية الثقة بينهم وبين تابعيهم من خلال الممارسات التي تتسم بالمصداقية والعدالة في المعاملات مع كافة التابعين، الهادفة لتطوير وتعزيز الثقة بين العمال من جهة وبين الزبائن والتي تستطيع من خلالها زيادة مستويات الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال

يعد صيدال من أكبر المؤسسات الوطنية في إنتاج المنتجات الصيدلانية حيث أنها تحتل مكانة بارزة سواء كان في السوق المحلي أم العالمي حيث أنها تحتل المرتبة الأولى وطنيا فقد استطاع المجمع منذ نشأته إلى يومنا هذا إثبات نجاعته في مجال عمله وحجز مكانة بارزة في سوق المنتجات الصيدلانية، له العديد من الفروع منتشرة في أرجاء الوطن فنجد مقر إنتاج المدية الذي يختص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية وغير البينيسيلية له العديد من النشاطات و المهام.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال، تقديم مجمع صيدال مقر إنتاج المدية، إضافة إلى جودة المنتجات الصيدلانية في مقر إنتاج المدية وأخيرا نظام مراقبة وضمان الجودة في المقر.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال Introducing Saidal Complex

تعتبر الصناعة الصيدلانية من أهم الصناعات في الجزائر وهذا نظرا لوجوب الدقة والخبرة العالية فيها، ويعتبر مجمع صيدال هو المسيطر في هذا القطاع باعتباره أهم مؤسسة لإنتاج الدواء في الجزائر، ونظرا لاشتداد المنافسة العالمية في هذا القطاع ورغبة المجمع في التوسع والخروج خارج حدود البلاد أوجب عليه الارتقاء إلى مستوى هذه الشركات لضمان أدنى هدف وهو الحفاظ على حصته السوقية، ولاعتبار هذا المجمع نموذج لمستقبل الصناعة الصيدلانية في الجزائر كونه يمثل التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

أولا: التعريف بمجمع صيدال

كما سبق وقلنا أن هذا المجمع يعتبر التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري، ومن بين أهم المؤسسات الاقتصادية، ومنه فهو يعرف على[1]:

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دج، حيث 80% من رأسمالها ملك للدولة و 20% المتبقية قد تم التنازل عنها سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات

[1] - Groupe SAIDAL, Rapport de Gestion :**Saidal au seuil d'une nouvelle étape**, 2009, p61.

والأشخاص، فهي شركة عمومية جزائرية وإحدى أكبر شركات الصناعة الصيدلانية في إفريقيا والأكبر في الجزائر.

فهي شركة ذات أسهم سجل توثيقها تحت رقم (N° 085/97) مسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم (85 0002 B) ، بينما يقع المقر الاجتماعي لها بالطريق الولائي رقم 11 صندوق بريدي رقم 141، الدار البيضاء– الجزائر العاصمة.

علامتها التجارية تمثل الحرف الأول من الاسم (ص) بالعربية وفي نفس الوقت الحرف الأول باللغة الأجنبية (S) بالإضافة إلى الشعار "علم الصحة" (**أنظر الملحق رقم 01**)، ويشمل هذا المجمع 10 مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع سنويا، وهو منظم في 4 فروع للإنتاج: بيوتيك، فرمال، صوميدال وموقع إنتاج المدية.

ثانيا: تاريخ صيدال History of Saidal

سنعرضها كما يلي[1]:

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية الجزائرية P.C.A التي تأسست سنة 1969 وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

وفي 1971 أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش وتم استرجاع وحدة بيوتيك في السنة نفسها ثم وحدة فرمال سنة 1975.

وفي 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم إنشاء مجمع صيدال وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حول إليها في 1988 مركب المضادات الحيوية للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية.

وفي سنة 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير وقد تغير اسمها من "المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية" إلى "صيدال" وأصبحت تخضع للرقابة من قبل صندوق المساهمة "بيتروكيمياء وصيدلة" لأنها كانت في ذلك الوقت تعتبر الجهة التي تمثل ملكية الدولة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

[1] -Historique du groupe saidal, disponible sur : http// :**www.saidalgroupe.Dz, historique, asp**, consulté le 26/07/2020, 22 :00.

وفي 1997 وضعت المؤسسة مخطط إعادة هيكلة أسفر إلى تحويلها إلى مجمع صناعي يضم 3 فروع (فرمال، إنتيبيوتيكال وبيوتيك).

وبعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، أصبحت مؤسسة صيدال عبارة عن شركة ذات أسهم لإنتاج المنتجات الصيدلانية، وبتاريخ 2 فيفري 1998 تم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وفي مارس 1999 وبعد قرار المجلس الإداري بفتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص دخلت صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع.

وفي 2002 تم افتتاح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفروع بيوتيك والتي تختص في تصنيع التحاميل suppositon.

وفي 2003 تحصلت صيدال على شهادة الايزو وكان بمثابة تأكيد على مجهوداتها في تحقيق الجودة الكاملة ودليل ذلك فوزها بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الوطني الثاني للتقييس الذي نظمته وزارة الصناعة.

وفي 2005 تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة التابع لفروع pharma، وفي 2006 تم افتتاحه من قبل الرئيس السابق للجزائر، وفي 2006/03/12 تم إختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى ضمن 145 مؤسسة كبرى من أجل خوصصتها واستكمال فتح رأسمالها.

وفي 2009 وفقا لمخطط إعادة الهيكلة والصناعة تم مرة أخرى تغيير الاسم من "صيدال" إلى "المجمع الصناعي صيدال" بهدف تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، إضافة إلى اللمركزية في القرارات، ورفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%، وفي سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال مؤسسة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال مؤسسة تافكو من 38.75% إلى 44.51%.

وفي 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال مؤسسة إيبيرال إلى حدود 60%، وفي جانفي 2014 شرع المجمع في إدماج فروعه (بيوتيك، أنتيبيوتيكال وفرمال) عن طريق الإمتصاص.

ثالثا: البطاقة الفنية لمجمع صيدال The art card of saidal complex

اسم المؤسسة	مجمع صيدال.
رأس المال	يقدر ب 2.500.000.000 دج.
طبيعة العمل	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20 من رأسمالها أي ما يعادل مليون سهم.
طبيعة الأسهم	اسمية.
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم.
المساهم الرئيسي	الشركة العمومية القابضة كيمياء–صيدلة بنسبة 80
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999.
تاريخ أول تسعيرة	20 سبتمبر 1999.
ثمن السهم الواحد في البورصة	800دج.

المصدر: وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال The organizational structure of Saidal complex

يتكون مجمع صيدال من مجموعة فروع حسب التخصص ويحتوي كل فرع على مجموعة من الوحدات تتوزع على مناطق مختلفة، تعمل بتناسق وتكامل فيما بينها لضمان الوصول غلى تحقيق الأهداف المسطرة، والتوزيع الخاص بهذا الهيكل (**أنظر الملحق رقم 02**)، وفيما يلي شرح له[1]:

1– فرع أنتيبيوتيكال Antibiotic branch: يقع هذا الفرع في ولاية المدية، ص.ب رقم 33– المدية 26000، مختص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية وغير البينيسيلية، له القدرة تخميرية تصل إلى 1200 لإنتاج 700 طن من المواد الأولية.

[1] - الوثائق والأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال.

ويتكون هذا الفرع من وحدتين للتجميع نصف النهائي للمنتجات المعقمة والحقن ووحدة للتخصصات الصيدلانية وبنايتين للمنتجات البينيسيلية وغير البينيسيلية بقدرة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة منتجة.

2- فرع بيوتيك Beautique branch: يقع في نهج بن يوسف كتاب ص.ب رقم 109 المحمدية- الحراش بالجزائر العاصمة، يمثل الفرع إحدى الفروع التي أنشأت بعد إعادة الهيكلة في فيفري 1998، يتمتع الفرع بخبرة ومعرفة في الصناعة الصيدلانية وهو يتوافر على معدات حديثة مما يسمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي هذا الرفع على 4 وحدات (وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، وحدة باتنة).

3- فرع فارمال Pharmal branch: يقع على الطريق الولائي رقم 11 ص.ب رقم 141 الدار البيضاء 16000-الجزائر العاصمة، يعتبر من بين الفروع التي أنشأت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02، ويتكون هذا الفرع من 3 وحدات (وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة).

المطلب الثاني: تقديم صيدال مقر إنتاج المدية انتيبيوتيكال Antibiotic Medea production headquarters

أولا: تعريفه: كما يلي[1]:

هو مؤسسة عمومية اقتصادية رأسمالها يقدر ب 1.187.500.000دج، يقع مقره بطريق خميس مليانة، صندوق بريدي رقم 33- المدية 26000، على بعد 100كم جنوب العاصمة وتقدر مساحته ب 33 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية....، يقوم هذا الموقع بإنتاج المضادات الحيوية البينيسيلية وغير البينيسيلية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المادة الأولية إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج.

وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية "صيدال"، تحول اسمه من مركب المضادات الحيوية إلى فرع المضادات الحيوية ثم إلى وحدة المضادات الحيوية، وتغير اسمه ليصبح موقع إنتاج المدية وكان هذا بداية من سنة2014، وفي 2019 تغير الاسم مرة أخرى من موقع إنتاج المدية إلى مقر إنتاج المدية.

[1] - الوثائق والأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال.

يوظف هذا الفرع حوالي 1300 موظف منهم 287 مؤطر، وله قدرة إنتاجية تقدر بحوالي 65 مليون وحدة بيع في السنة.

ثانيا: تاريخ مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال History of the headquarters of Medea Antibiotic production

يعتبر مقر إنتاج المدية من بين أضخم المشاريع في الجزائر وقد نالت شرف إنجازه المؤسسة الإيطالية C.T.I.P، نظرا لما تملكه من مهارة وخبرة وتكنولوجيا متطورة ودقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وقد تم الإنجاز وفق المراحل التالية التي اتخذتها الدولة الجزائرية:

في جوان 1972 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة.

وفي 1977/05/05 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية C.T.I.P، وفي 1977/06/30 تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.

في 1978/02/12 شرعت المؤسسة الإيطالية C.T.I.P في إنجاز الأشغال، بحيث قدرت فترة الإنجاز ب 4 سنوات وشهرين، وقامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز المشروع بمساعدة بعض المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC.
- مؤسسة التطوير للصناعات الكيميائية SDIC.

وبعد تسليم المشروع في 1982/04/12 تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية بغية استغلاله في إنتاج المواد الكيميائية.

وفي 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية، وفي 1988/10/04 دشن المركب من قبل الرئيس السابق شاذلي بن جديد.

ثالثا: أهداف ووظائف مقر إنتاج المدية The goals and functions of the Medea production headquarters

لمقر إنتاج المدية أهداف معينة ومحددة سلفا ضمن خطة المؤسسة والتي تعمل ساهرة وتسخر كل الإمكانات والوسائل لتحقيق أهدافها وهذا عن طريق مختلف الوظائف التي تتناسق فيما بينها.

1- الأهداف The goals:

يسعى مقر إنتاج المدية إلى تسخير كل الإمكانات والوسائل للعمل على تحقيق جملة من الأهداف المسطرة والمتمثلة فيما يلي[1]:

- الاندماج كليا في السوق واحتلال مكانة بارزة خاصة في السوق الصيدلاني؛
- العمل على البحث والاكتشاف ومواكبة التطورات الراهنة؛
- تطوير العلاقات مع مختلف الأطراف التي يتم التعامل معها وهذا بتطبيق معايير ومقاييس الجودة؛
- تطوير سياسة ترقية المنتوج؛
- توسيع أداة الإنتاج والاستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة؛
- زيادة المردودية لأجل المنافسة؛
- توفير مناصب شغل أكثر ومنح الموظفين التحفيزات اللازمة؛
- التأطير الجيد لمختلف الموظفين في المستويات الإدارية من أجل ضمان التسيير الجيد والفعال.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية The organizational structure of the Medea production headquarters

يتكون صيدال مقر إنتاج المدية من مجموعة تضم عددا من المديريات والوحدات والفروع والتي تتعاون فيما بينها ضمن هيكل تنظيمي معين (**أنظر الملحق رقم 03**) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وفيما يلي شرح لفروع الهيكل التظيمي الخاص بفرع انتيبيوتيكال[2]:

1- الإدارة العامة Public Administration: والتي تتضمن:

- **مدير الموقع**: هو الذي يتمتع بكافة الصلاحيات والسلطات فهو الذي يقوم باتخاذ مختلف القرارات والمراقبة على مستوى المقر ويتمتع بالسلطة الوظيفية على البنايات والمديريات مما يضمن السير الجيد للعمل.
- **السكرتارية العامة General Secretary**: تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.
- **عمالة الوسائل العامة Public means employment**
- **خلية الإعلام و الاتصال Media and Communication Cell**: تسهر هذه الخلية على إنجاز المجلة الداخلية والخارجية وإعلام العمال.

[1] - مقابلة مع السيد محمد فهيس، مسؤول مكتب الإعلام والتوثيق، 2020/03/10، 14:30.

[2] -مجمع صيدال، أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 10، ديسمبر 2013، ص4.

- **نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير Prosecution of the Directorate of Planning and Management Control**: تقوم بالرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير المقر.
- **المستشار القانوني Legal Counsel**: يقوم بالدفاع عن مختلف مصالح الموقع ومتابعة القضايا القانونية والقضائية.

2- المديريات الأساسية للمقر The main directorates of the headquarters: تتمثل في:

- **مديرية التموين و التنسيق Directorate of Supply and Coordination**: هي التي تقوم بالحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج والتفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- **مديرية المصالح العامة Directorate of Public Interests**: هي التي تقوم بإنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد وكذا تحليل المواد الكيميائية المذابة والتي تعتبر كمدخلات لقسم الإنتاج.
- **مديرية الموارد البشرية Directorate of Human Resources**: هي التي يقع على عاتقها إختيار وتعيين وترقية الموظفين وكذا التسيير الفعلي لهم فيما يتعلق بالأجور، العطل، العلاوات...الخ، ومراجعة الهيكل التنظيمي وضبط وتحسين طرق التسيير.
- **مديرية الأمن الصناعي والبيئي Industrial and Environmental Security Directorate**: هي المسؤولة عن مختلف التجهيزات التقنية لمعالجة النفايات والمياه، وحماية الموظفين والحفاظ على مختلف الممتلكات المادية للمؤسسة، وتطبيق القواعد الوقائية والأمنية.
- **مديرية نظام تسيير الجودة Directorate of Quality Management System**: تقوم بمتابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل المقر.
- **مديرية المالية والمحاسبة Finance and Accounting Directorate**: هي التي تقوم بتطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات.
- **مديرية التقنية والملفات الصيدلانية Directorate of Technical and Pharmaceutical Files**: تعمل هذه المديرية على مراقبة تدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل الفرع، وكذا ضمان تطبيق القواعد التقنية والإدارية قصد حماية الصحة العمومية.
- **مديرية الإختصاصات الصيدلانية Directorate of pharmaceutical specialties**: هدفها إنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة اللازمة.

- **مديرية إنتاج المواد الأولية Raw materials production directorate**: هي التي تعمل على إنتاج المادة الفعالة من خلال استخدام البيوتكنولوجيا لتحويلها إلى مضادات بينيسيلية وغير بينيسيلية نصف مصنعة.
- **مديرية الطباعة Printing Directorate**: هي المسؤولة عن إنتاج بعض المنشورات كالجرائد والمجلات الخاصة بالمقر، وكذا إنتاج المواد الأولية والتعبئة الصناعية، إضافة إلى الكتيبات الترويجية والملصقات.
- **مديرية الصيانة المركزية Central Maintenance Directorate**: تعمل على تطبيق السياسات لصيانة المعدات والتجهيزات لضمان تنفيذ الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالرقابة التقنية داخل الوحدة.

المطلب الثالث: جودة المنتجات الصيدلانية في مقر إنتاج المدية

يوجد في مقر إنتاج المدية مخابر لمراقبة الجودة ومصلحة خاصة لضمان الجودة، وهذا يدل عن شيء فإنه يدل على أن الفرع يولي اهتماما بالغا بالجودة، باعتبارها الركيزة الأولى التي من شأنها أن تحقق للمقر النمو وكذا البقاء والاستمرار في السوق دون منازع ويمكن النظر لجودة المنتجات الصيدلانية من خلال ثلاث جوانب مختلفة ومتكاملة وهي[1]:

أولا: جودة تصميم المنتجات الصيدلانية Quality pharmaceutical product design

إن المسؤول عن جودة تصميم المنتجات الصيدلانية مدير البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية، حيث تقوم بتصميم النموذج المراد إنتاج (proto-type) عن طريق إعداد الملف التقني له، وأثناء العمليات وكذا في المخرجات (المنتجات الصيدلانية النهائية)، مع وضع المعايير الواجب الالتزام بها في المدخلات والعمليات والمخرجات.

ثانيا: جودة إنتاج المنتجات الصيدلانية Quality of production of pharmaceutical products

والتي تعرف بجودة المطابقة للمواصفات والخصائص المصممة، والتي تظهر على المستوى الإنتاجي أو التشغيلي من خلال مدى تطبيق الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي "GMP" وكذلك شروط عملية التصنيع والعوامل المؤثرة فيها من آلات وأيدي عاملة وخطة الإنتاج وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

[1] -جريدة صيدال، **جريدة شهرية داخلية**، العدد02، ديسمبر1998.

- التأكد قبل الشروع في العمل من تلقي العمال كل التعليمات المكتوبة اللازمة؛
- التأكد على تطبيق هذه التعليمات بدقة؛
- التأكد من استعمال المواد الأولية الملائمة؛
- التأكد من استعمال الأجهزة والآلات الملائمة والحرص على نظافتها؛
- تجنب التلوث و الخلط بين المواد الأولية؛
- تجنب الأخطاء عند وضع البطاقات؛
- الحرص على نظافة محيط العمل والملابس الواقية للعمال؛
- الحذر من الأخطاء المحتملة والممارسة السيئة، وإن حدث ذلك فلا يجب التردد في الإدلاء بها؛
- تحرير تقارير واضحة ودقيقة عن كل ما يحدث ويخص عمليات الإنتاج.

ثالثا: جودة أداء المنتجات الصيدلانية Quality of performance of pharmaceutical products

إن جودة أداء المنظمات الصيدلانية لمقر إنتاج المدية عالية، وهذا ما يعكس أن جودة تصميمها وجودة إنتاجها عاليتين، حيث أن مفعولها سريع، ونتيجتها مرضية وهي بذلك أدوية فعالة كونها تتميز بدرجة عادية ولمدة زمنية معينة.

المطلب الرابع: نظام مراقبة و ضمان الجودة

لقد استطاع مقر إنتاج المدية أن يفرض نفسه في سوق الأدوية طيلة التجربة التي خاضها منذ نشأته سنة 1987، حيث خصص الموقع إطارات ذات كفاءات عالية لمراقبة وضمان جودة منتجاته، وتدريب الموظفين وذلك بتقديم المهارات الفنية اللازمة للتقنيين في وحدات الإنتاج من أجل ضمان إدارة أفضل لنظام ضمان الجودة، وإعداد برامج التكوين السليم والتحسين في الممارسات التصنيعية، وذلك من أجل تحسين الكفاءات التقنية في هذا المجال والتقليص من الإختلالات التي تسفر عنها عمليات التفتيش والتدقيق. وكل هذا مكن المؤسسة من تحقيق هدفها في الإصلاح التدريجي لسياسة الجودة[1].

يضع مقر الإنتاج الجودة والنوعية كهاجس أساسي لمنتجاتها، وتعمل جاهدة لتحقيق هذه الركيزة والبحث عن سبل تحقيقها، ومن أهم النتائج التي حققها موقع الإنتاج كانت ثمرة جهود كبيرة في تسيير شؤونه، والسهر على تقديم منتجات ذات جودة عالمية، حرصا منها على اكتساب ثقة المستهلك الجزائري في كل ما ينتجه من

[1] -أخبار صيدال، **النشرة الداخلية رقم 03**،جانفي 2014، ص1.

مستحضرات صيدلانية، وعندما نتكلم عن إكتساب الثقة لا يعني ذلك البقاء على نفس الوتيرة بل يتوجب على الموقع أن يقوم بتطبيق استراتجيات بعيدة المدى تتركز أساسا على الخدمة والنوعية وضمان الجودة ويستدع ذلك تظافر كل جهود العاملين بالمقر مهما كانت المناصب التي يشغلونها[1].

وعلى هذا اصبح مقر إنتاج المدية يولى إهتماما كبيرا في مجال ضمان جودة منتجاته وذلك من خلال الإنجاز الكبير الذي حققه، حيث تحصل على شهادة الجودة (iso 9001-2000) من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودةA.F.A.Q.**(أنظر الملحقين 04– 05).**

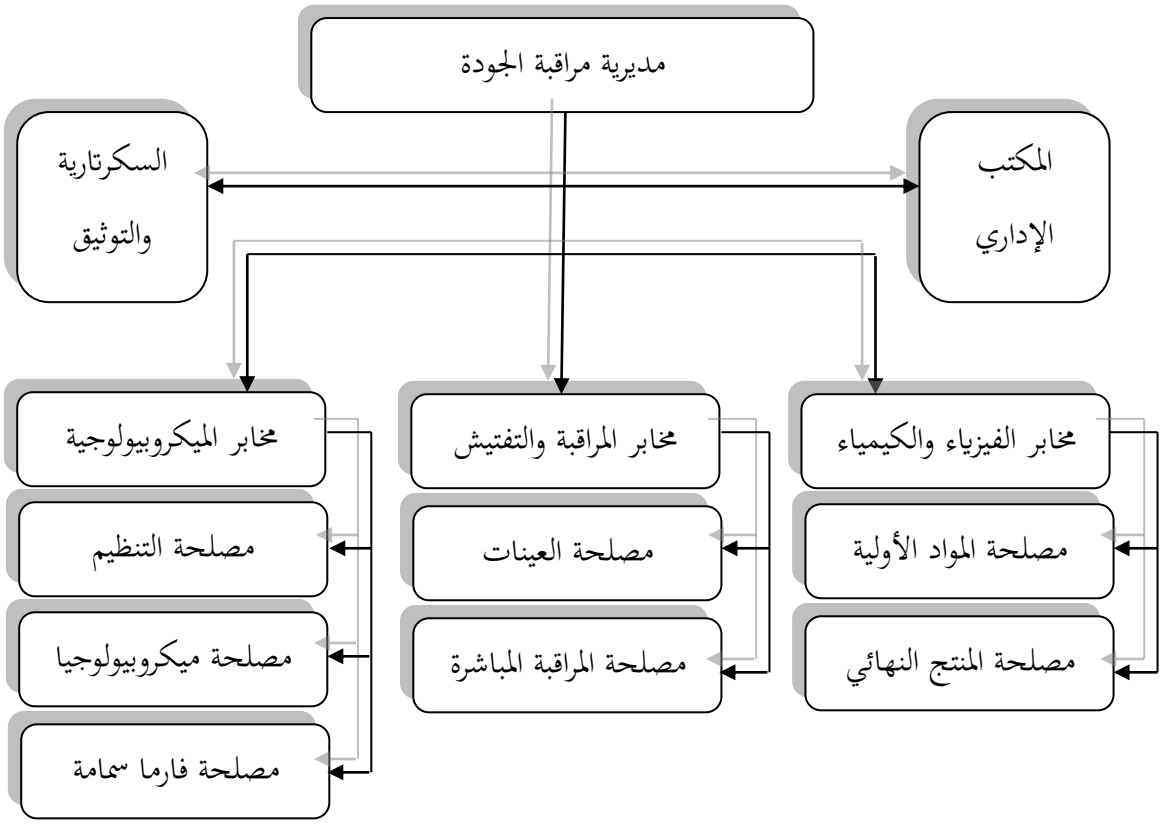
أولا: تقديم مديرية مراقبة الجودة Presentation of the quality control directorate

تعتبر مديرية مراقبة الجودة من أهم المديريات في المقر ذلك نظرا للدور الحيوي الكبير الذي تلعبه في مراقبة المنتجات الصيدلانية فهي تقوم بمجموعة من الأعمال المنظمة التي ترافق إنتاج الدواء باستخدام سلسلة من الإختبارات والفحوص اعتمادا على مواصفات محددة مسبقا بهدف منع احتمال أي خطأ قد يحصل أو المساعدة في إصلاح الخطأ إن حصل، كم تعتمد هذه المديرية على مبادئ ممارسات التصنيع الجيد، إضافة إلى اقتطاع العينات من مواد وإجراء الإختبارات والعمليات التنظيمية التي تضمن جودة المنتج النهائي، ولا يقتصر الأمر على الأعمال المخبرية بل المشاركة في القرارات المتعلقة بالجودة كما تختص مديرية مراقبة الجودة أيضا ببعض الإجراءات ذات العلاقة بتأمين الجودة، التحقق من الصحة والإستقرار.

وعليه في ظل هذا الدور الهام والمكانة التي تحظى بها مديرية مراقبة الجودة، صمم مقر إنتاج المدية هيكلا تنظيميا لهذه المديرية يتناسب ويتوافق مع المهام المسطرة وعلى هذا يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمديرية من خلال الشكل التالي :

[1] -جريدة صيدال، **جريدة شهرية داخلية للمجمع**، العدد05، مارس 1999، ص2.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمديرية مراقبة الجودة



المصدر: مديرية مراقبة الجودة

ثانيا: مهام مديرية مراقبة الجودة The duties of the quality control directorate

- فحص سجلات الصنع للتأكد من عدم حدوث أخطاء؛
- التحري عن الأخطاء تحريا تاما إن وجدت؛
- تحديد أنواع الرقابة والفحص أثناء عملية التصنيع؛
- إنشاء طرق ضبط الجودة وتثبيتها، وتطبيقها، وتقييمها؛
- المشاركة في تحري الشكاوي المتصلة بنوعية المستحضر؛
- المشاركة في جميع القرارات المتعلقة بالجودة؛
- مسؤولة عن جودة المواد الأولية ومخولة بقبولها أو رفضها.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي يتمحور حول دراسة مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صيدال مقر إنتاج المدية أنتيبيوتيكال، حيث قمنا بتحليل العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة عن طريق إدخال متغيرات وسيطية المتمثلة في الإبداع، الإبتكار والثقة التي لها القدرة على التأثير، إلا أنها تبقى مجرد اقتراحات نظرية تفتقر للتحقق التجريبي مما يساعد على تأكيد وتعزيز منطلقاتها بحيث يصبح من الممكن تعميمها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل التحقق التجريبي تم اختيار مجمع صيدال مقر إنتاج المدية من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بإعطاء لمحة عن المركب من خلال التطور التاريخي والهيكل التنظيم ومختلف الفروع...، ليتضح لنا في الأخير المساهمة التي تلعبها القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل هذه السلوكيات داخل المؤسسة الإقتصادية لأنها تساهم بشكل إيجابي في التحسينات المستمرة للمؤسسة كما أن القيادة التحويلية تساهم وبشكل مباشر في تعفيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة العامة

إن البحث في موضوع "مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" تطلب منا 3 فصول، حيث أن الفصلين الأولين يتمحوران حول الدراسة النظرية، أما الفصل الثالث فهو دراسة حالة مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تطرقنا فيه إلى مبحثين فقط الأول حول العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة والثاني كان عرض لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ونظرا للظروف الراهنة تعذر علينا إكمال المبحث الثالث، ومن خلال هذه الفصول حاولنا الإحاطة بجميع جوانب البحث.

ومنه فقد حاولنا الربط بين أسلوبين إداريين حديثين هما (القيادة التحويلية – إدارة الجودة الشاملة)، باعتبار الغاية من هذا البحث هي معرفة "مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

انطلاقا من هذا تطرقنا إلى موضوع القيادة التحويلية التي تعتبر في حد ذاتها الإبداع في التغيير ومن بين أهم الأنماط القيادية الحديثة وهذا راجع لقدرتها على قيادة المؤسسة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمستمرة وتحقيق التكيف الأمثل بين جميع المتغيرات، ويتجسد هذا أيضا من خلال دور القائد التحويلي في المؤسسة الذي يعمل دائما على تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم وإرشادهم للوصول إلى الأهداف المطلوبة وحثهم على مواكبة التطورات الراهنة والأساليب الإدارية الحديثة التي من بينها إدارة الجودة الشاملة التي تعنى بالحرص على أن تكون منتجات وخدمات المؤسسة مطابقة للمواصفات العالمية التي وضعتها المنظمة الدولية للتقييس، وتحرص على أن تطبق بشكل فعال داخل المؤسسة حتى يصبح لديها منتجات وخدمات ذات جودة تتطابق مع احتياجات ورغبات الزبون الحالية والمستقبلية.

وحتى يحدث هذا بطريقة فعالة هنا تتدخل القيادة التحويلية أو يظهر دورها كونها تعتبر في حد ذاتها الإبداع في التغيير، فحتى تترسخ الفكرة لدى الموظفين حول أهمية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والعمل على أن تكون منتجاتها وخدماتها متميزة وذات قدرة تنافسية عالمية ومطابقة للمواصفات العالمية وبالتالي الحصول على شهادة (iso 9001-2000) كما هو الحال في المؤسسة محل الدراسة، تعمل القيادة التحويلية على العمل على الجانب النفسي للموظفين حتى تهيئهم وتقنعهم بأهمية تطبيق الأسلوب الإداري الجديد وللقائد التحويلي الدور الفعال في ذلك وذلك بالاعتماد على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير

المثالي، الإعتبارات الفردية، الإلهامي، الإستثارة الفكرية)، إضافة غلى ما يتميز به القائد التحويلي كالكاريزما وقوة الشخصية وقوة الإقناع ...الخ.

فيعمل القائد التحويلي على خلق روح الفريق بين الموظفين وإقناعهم بضرورة العمل الجماعي وأن المؤسسة التي يعملون بها هي هم جزء لا يتجزؤون منها وهذا ما يسهل من عمل إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على النقاط المذكورة سالفا في عمليات التطوير والتحسين المستمر وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

1- نتائج الدراسة:

بعد استكمال البحث في موضوع دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج حول الجانب النظري والتطبيقي كما يلي:

أ- **النتائج النظرية:** من خلال الفصلين الأول والثاني توصلنا إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية من بين الأنماط القيادية حديثة النشأة والتي جاءت كنتيجة حتمية للظروف البيئية التي تطلب وجود مثل هذا النمط من القيادات.
- تعتبر القيادة التحويلية من بين أهم الركائز الأساسية في المؤسسة وهذا راجع لكونها تجعل الإدارة أكثر فاعلية وديناميكية.
- تحتل القيادة التحويلية مكانة خاصة في المؤسسة لأنها تساهم في تحسين الأداء وتحقيق القدر اللازم من الفاعلية، لهذا تعتبر من المداخل التطويرية الحديثة.
- تقوم القيادة التحويلية على 4 أبعاد أساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
- تساعد القيادة التحويلية المؤسسات على بناء رؤية واضحة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل الأنظمة القائمة أو السائدة لتتلائم مع هذه الرؤية.
- تعمل القيادة التحويلية على تغيير العادات السائدة في المنظمة إلى الأحسن والتخلص من الروتين ومجارات التطورات البيئية الراهنة، وكذلك تشجيع الأفراد على قبولها والتأقلم معها عن طريق عدة برامج تدريبية لتحسين مهاراتهم حتى تتلائم مع الأسلوب الجديد في العمل.
- تساعد القيادة التحويلية المؤسسات على تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة يسعى لتحقيقها مستقبلا، ويمتلك قدر كبير من الشجاعة والمهارة والتأهيل.
- للقائد التحويلي حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يعتمد عليها في التأثير على المرؤوسين والرفع من مستواهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى انجازهم ومهاراتهم.
- يتميز القائد التحويلي بأنه محب للتغيير فهو يعتبره نقطة بداية وليس نقطة وصول.
- للقائد التحويلي أهداف عالية ومعايير مرتفعة تفرض على الآخرين احترامه وتقديره، وهذا ما يمكنه من تحويل مؤسسته إلى الأفضل.
- عرف مفهوم الجودة تطورات واضحة في الآونة الأخيرة.
- تعتبر الجودة مجموعة الخصائص والمميزات النسبية التي تملكها سلعة أو خدمة ما، والتي تكون موافقة لاحتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.
- إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متكامل يشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل.
- إدارة الجودة الشاملة من المداخل التي لاقت انتشارا واسعا في العالم داخل المؤسسات الإقتصادية وهذا بعد أهميتها ودورها البارز في المساهمة فالارتقاء بأداء المؤسسات الاقتصادية وتمكينها من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامة.
- إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب تهيئة مناخ العمل عن طريق تغيير ثقافة المؤسسة التي هي من مهام القيادة التحويلية من خلال توجيه أنماط وأساليب التحول المناسبة بالشكل الذي يتلائم مع متطلبات الزبون.
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى العمل وفق نظام المشاركة وذلك عن طريق تكامل وتظافر جهود جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اجل العمل على التحسين المستمر للعمليات والإبداع في جميع جوانب العمل وهذا ما يضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية (توفير هياكل تنظيمية ملائمة) والتقنية (أدوات تحسين الجودة وحل المشاكل المتعلقة بها)، إضافة إلى تغيير ثقافة المؤسسة والمعتقدات السائدة فيها.

- تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مستويات عالية من الجودة في تأدية مختلف أنشطة المؤسسة، كما تعمل على إرضاء الزبائن والرفع من تنافسية المؤسسة.
- حتى تطبق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في المؤسسات الاقتصادية يستدعي هذا إحداث تغيير في كل من السياسات، التدريب، الثقافة التنظيمية، تصميم العمليات، الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- يعتبر نظام ISO 9001 إطار نظري وعملي يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحسين أدائها وإرضاء زبائنها.
- يحدث نظام ISO 9001 نوعا من الديناميكية من خلال أفعال التحسين والتدريب المستمر.
- يتوقف نجاح تطبيق نظام ISO 9001 على مدى دعم واقتناع الإدارة العليا بأهميته من جهة وكفاءة ووعي الموظفين من جهة أخرى.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال لقائنا ببعض موظفي ومدراء الإدارة في صيدال إدارة مقر إنتاج المدية محل الدراسة، لأنه ونتيجة للظروف الصحية الراهنة لم يتسنى لنا إكمال كامل دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة (توزيع الإستبيان).

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- يقدم مقر إنتاج المدية منتجات صيدلانية تتمثل في المضادات الحيوية.
- إن أغلب القائمين والمسؤولين في مقر إنتاج المدية محل الدراسة يرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا، كما تبين من خلال المقابلة رغبة المؤسسة في تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية سواء داخليا أو خارجيا.
- وجود تطبيق نسبي لقواعد وأساليب إدارة الجودة الشاملة أو غيابها في أغلب الأحيان وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة وكذا ظهور بعض القصور سواء من قبل المسؤولين أو الموظفين.
- توجد مساهمة بارزة من طرف القيادة التحويلية في تدعيم وتشجيع تبني وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة عند العمل على الحصول على شهادة (iso 9001-2000) وهذا ما ساعد في الحصول عليها

وكان هذا تأكيدا على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة محل الدراسة وكذا دور القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة.

- من أجل تحقيق أهدافها سعت مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية إلى الاجتهاد في الحصول على شهادة (iso9001-2015) والآن هي تسعى جاهدة للحصول على (iso9001-2015) الذي يحمل تعديلات لم يتم التطرق إليها في الإصدار القديم.
- عند حصول صيدال مقر إنتاج المدية على شهادة (iso9001-2015) عملت في السنوات الأولى بجد على تطبيقه ميدانيا بغية تحسين مؤشراتها وقدراتها التنافسية وتنميتها.
- تركيز صيدال مقر إنتاج المدية على تطبيق القواعد وتجاهل الجانب الفني في العمل.
- أغلب قواعد وأساليب إدارة الجودة الشاملة غير مفعلة ميدانيا ونادرا ما تكون هناك مشاركة بين العاملين في اتخاد القرارات أو إيجاد الحلول وإنجاز الأعمال، وكذلك نادرا نادرا ما يقوم المدراء بتشجيعهم.
- لا يوجد مفهوم مشترك للجودة بين أغلب الموظفين، وبالمقابل فإن عددا منهم لديهم معرفة سابقة بهذا الأسلوب ويدركون نسبيا أهميته وأبعاده لكن لا يطبقونه في أن هناك أهمية كبيرة في التطبيق الفعلي لأساليب إدارة الجودة الشاملة وليس إبقائها فقط كشهادة متحصل عليها لأن أهمية تقديم منتجات بجودة عالية يرجع بالفائدة على المؤسسة.
- للقيادة التحويلية دور كبير في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنها تمثل الحلقة الأساسية الداعمة للتغيير وتطبيق الأساليب الحديثة وكذا دور القائد التحويلي الذي ورغم نسبيته في المؤسسة محل الدراسة إلا أنه عند توفره ينعكس بالإيجاب عليها.

2- الإقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

- محاولة إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة التحويلية، وهذا لندرة الدراسات المتعلقة بها ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى مثل (تمكين العاملين، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات التسويقي...).
- يجب الاهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية والعمل على ترسيخها في ثقافة المؤسسة.
- ضرورة إدراك المدير لأهمية القيادة التحويلية وتأثيراتها الإيجابية سواء على الأفراد أو على النشاطات، كما يجب عليه الإحساس بمشاعر الموظفين ودعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي وتبادل الأفكار وتقبل الرأي الآخر.

- العمل على تفعيل دور القيادة التحويلية في المؤسسة الإقتصادية والإستعانة بالموظفين من مختلف المستويات الإدارية في اكتشاف المشكلات وحلها.
- المضي قدما من أجل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعد إرساء المبادئ بالإعتماد على مختلف الأدوات والأساليب التي يعتمد عليها الأسلوب.
- زيادة توعية الأفراد العاملين بالمؤسسة بأهمية الجودة الشاملة.
- الحرص على تطبيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كون ذلك سيسمح لها بالإستفادة من عديد المزايا من التركيز على الزبون والتحسين المستمر التدريب والتعليم ومشاركة الأفراد ما سيؤثر إيجابيا في أداءها.
- المحافظة على شهادة الإيزو 9001 والإستفادة من المزايا الحقيقية لتطبيقها، ومواكبة الإصدارات الجديدة للمواصفة.

3- آفاق البحث:

حاولنا من خلال دراستنا معرفة واقع مساهمة القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفي هذا السياق نقترح مجموعة من الآفاق العلمية الجديدة التي من شأنها إثراء هذا الموضوع أكثر وتعتبر كمكمل لهذا النوع من المواضيع:

- القيادة التحويلية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين نظام المعلومات التسويقي.
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الرفع من الأداء التسويقي في المؤسسات.
- القيادة التحويلية وأثرها في تفعيل التكوين داخل المؤسسة.
- دور التدريب في الرفع من أداء القيادة التحويلية.
- القيادة التحويلية كأداة لتحسين اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات.
- دور منهج القيادة التحويلية في الحد من الإغتراب الوظيفي.
- أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية.

.....قائمة المراجع.....

أولا: اللغة العربية

أ- الكتب

01. إبراهيم حسن محمد، **نظم الجودة الشاملة وتطبيقها في المصانع**، الطبعة الأولى، شركة إبراهيم حسن للطباعة، القاهرة، مصر، 1995.

02. أبو النصر مدحت، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.

03. بن عيشاوي أحمد، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدماتية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

04. بوكميش لعلي، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

05. التميمي فواز، الخطيب أحمد، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

06. جاد الرب سيد محمد، **مراجع إدارة الأعمال القيادة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.

07. جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

08. حامد فداء محمود، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017.

09. الحداد عواطف إبراهيم، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.

10. حمدي هاشم رضا، **إدارة التحول والقيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

11. خيري أسامة، **إدارة الإبداع والإبتكارات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

12. دودين أحمد يوسف، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 2012.

13. الربيعي محمد داوود و آخرون، **علم الإدارة وفن القيادة**، بدون طبعة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة النشر.

14. ريتشاردل ويليامز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، دون بلد، 1999.

15. سار عبد الرحمان، **القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.

16. سالمي علي، **الإدارة المصرية "رؤية جديدة" المؤسسة المصرية العامة للكتاب**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1979.

17. السمائري مهدي صالح، الكناني صبيح كرم، **نظام إدارة الجودة الإيزو iso مدخل لتحسين أداء الجامعات**، الطبعة الأولى، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

18. سويدان طارق محمد، العدلوني محمد أكرم، **مبادىء الإبداع**، الطبعة الثالثة، بدون دار نشر، دون بلد، 2004.

19. شاكر مجيد سوسن، الزيادات محمد عواد، **إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

20. الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

21. الطائي عبد النبي حميد، **إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

22. عبد العزيز أبو نبغة، **دراسات في تحديث الإدارة الجامعية**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

23. العزاوي محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

24. العلفي هدى، **القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2014.

25. الفضل مؤيد عبد الحسن، حجيم الطائي يوسف، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

26. فليون مراد، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، الطبعة الأولى، دار النشر مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن،2017.

27. كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

28. ماضي محمد توفيق، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.

29. محمد الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

30. مسلم عبدالله حسن، **إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

31. النعيمي محمد عبد العال، راتب جليل الصويص، **تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات Six sigma**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ب- أطروحات الدكتوراه

01. بن عيشاوي أحمد، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

02. بن يحي إبراهيم، **العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية- دراسة عينة من مؤسسات جزائرية حاصلة على شهادة الإيزو 9001-**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019/2018.

03. دعاس عز الدين، **أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية-دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2019/2018.

04. طهراوي حياة، **دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي**، شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016.

05. العقون سليم، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بسطيف**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

06. غوتي محمد، **أثر ممارسات لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي–دراسة حالة شركات الإتصال الجزائرية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية للتسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،2018/2017.

07. قاسيمي رمضان، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018.

08. كيلاني صونية، **إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية– دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016/2015.

ج- رسائل الماجستير

01. بن العربي حمزة، **مساهمة المواصفات العالمية iso في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014.

02. البهلال ماجد بن عبد الرحمان، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية –دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض–**، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2008.

03. جباري فادية، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل–دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016/2015.

04. العازب شيخ أحمد، **دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال–دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (iso 9001-2000)** –، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2010.

05. الغزالي حافظ عبد الكريم، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

06. أبو ناموس رائدة عبد الكريم، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017/2016.

07. النعيمي جبر بن حمود بن جبر، **إتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة– دراسة ميدانية يالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر–**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

08. وادي لمين، **مدى مساهمة القيادة الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارساتها–دراسة ميدانية بجامعة عنابة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم (السلوك التنظيمي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014/2013.

09. محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي، **القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري–دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص82.

د- مذكرات الماستر

01. تريعة وفاء، **أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية**، دراسة نظرية إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

02. دباب سامية، خميلي عائشة، **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة البلاستيك و المطاط بالمدية-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2014.

03. دحدوح ليليا، **دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة-**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.

04. زياني إيمان، **تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

05. سايبي عبد الرحمان، طرشي حكيم، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء العاملين -دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016.

06. سلامي وردة، نصر الشريف نادية، **أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي،-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة-**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2018/2017. ص9.

07. غنام أميرة، **أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين–دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية cabam عين مليلة–،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

08. فريد سهيلة، لجلط أمال، **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة في وكالة إتصالات الجزائر بالمدية–،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2018/2017.

09. قالم نجاة، لعبيدي مونيرة، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة –دراسة حالة جامعة المدية–،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2017.

10. كراوش عبد الرؤوف، بوعدار شمس الدين، **أهمية القيادة التحويلية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين–دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية–،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018.

11. مرزوق بدرة، **أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة–دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة–،** مذكرة مقدمة كجزء ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع منظمات التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

12. مروان زينب، **أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي–دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة Gpl أم البواقي–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.

13. ياحو منال، **نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمة–دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز Sdc المدية–،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2014.

ه- المجلات والملتقيات

01. بن عيشاوي أحمد، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل في تحقيق الأداء المنظمي المتميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2013.

02. بوعلاق نوال، يحي سعيدي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014.

03. التويجي هيلة، منديلة محمد، **القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي مدينة بريدة في منطقة القصيم لدراسة ميدانية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد18، العدد 3،كلية التربية، جامعة القصيم، سبتمبر 2017.

04. حسن صادق حسن عبد الله، **إدارة الجودة الشاملة في ظل إستراتيجيات الأعمال**، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد الرابع، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، يناير 2014.

05. حسن علي إسراء، غايب عمار أكرم، **القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة**، المجلد 21، العدد 90، كلية التربية الأساسية، السعودية، 2015.

06. الخناق نبيل محمد عبد الحسين، جبار جاسم الربيعي، **أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية**، مجلة التقني، المجلد الثامن عشر، العدد 4، 2005.

07. رضيوي خوين سندس، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد-بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-مساهمة مختلطة**، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015.

08. صبري ماهر، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير-دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية-**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009/7/5.

09. عمران حسن عبد السلام علي، عبد السلام علي عبد السلام، **دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها**، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2016.

10. غوالي محمد البشير، علماوي أحمد، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، الطبعة الثانية، 22 و23 نوفمبر، الجزائر.

11. نعساني عبد المحسن، **إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد رقم 30، العدد 1، 2008.

12. نعساني عبد المحسن، اليوسفي أحمد، **إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية)**، كلية الاقتصاد، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 23، 2002.

و- وثائق ومنشورات المؤسسة

01. أخبار صيدال، **النشرة الداخلية**، رقم **03**،جانفي **2014**.

02. جريدة صيدال، **جريدة شهرية داخلية للمجمع**، العدد05، مارس 1999.

03. جريدة صيدال، **جريدة شهرية داخلية**، العدد02، ديسمبر1998.

04. مجمع صيدال، **أخبار صيدال، النشرة الداخلية**، رقم 10، ديسمبر 2013.

05. مقابلة مع السيد محمد فاهيس، مسؤول مكتب الإعلام والتوثيق، 2020/03/10، 14:30.

06. وثائق المؤسسة، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

07. الوثائق والأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية.

ز- مواقع إلكترونية

01.Historique du groupe saidal, disponible sur :
http// :**www.saidalgroupe.Dz, historique, asp**, consulté le 26/07/2020, 22 :00.

02.سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، **القيادة التحويلية والإبتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق**، على الرابط:

https%3A%2F%2Fwww.bayancenter.org+
القيادة+التحويلية+و+الإبتكار+دراسة+مقارنة+التعليم+العالي+العام+و+الخاص، 2020/08/16

03.Master4is.com/ar/benefets-of-iso-certafication ,05/07/2020.

04.Smarbusinesseg.com/2018/04/02/فوائد ومميزات-الحصول-على-شهادات-الإيزو/
?lang=ar, 05/07/2020, 16 :38.

ثانيا: اللغة الأجنبية

A- LIVRES

01. Cole, r.e, **The death and life of américan quality movement**, Oxford university press, New York, 1995.
02. Fey Robert, Gogue Jean Marie, **LA Matrise de la qualité**, les édition d'organisation, Paris, 1998.
03. Hafsi Marcel et Tayeb, **Le management d'aujourd'hui, une perspective nord Américaine**, édition Economica, France, 2020.
04. L-P wite, **introduction the stady of public administration**, Ma cmillan CO, New York, N.Y, 2005.

B- REVIEWS

01. Groupe SAIDAL, Rapport de Gestion :**Saidal au seuil d'une nouvelle étape**, 2009.
02. J-ctarondea, **Marketing, Strategieindustrl elle, Edvuibrt**, Paris 1998.
03. M conger, **leadership learning to share the vision organizational dynamic,** winter, vol 19(3), 2002.
04. Mear Olivier, **Dico du manager(500 clé pur comprendre et agir**), eddunod, Paris, 2009.
05. Oakhand J.S, **Totale Quality Management, Heinmann professional publishing lts**, Oxford, 1989.
06. Roberts N (1995), **transforming leadership** :A process of collective action.
07. Tichy Noel & Devanna Mary , **The transformational leader** ,New york, John wiley & sons 1990.

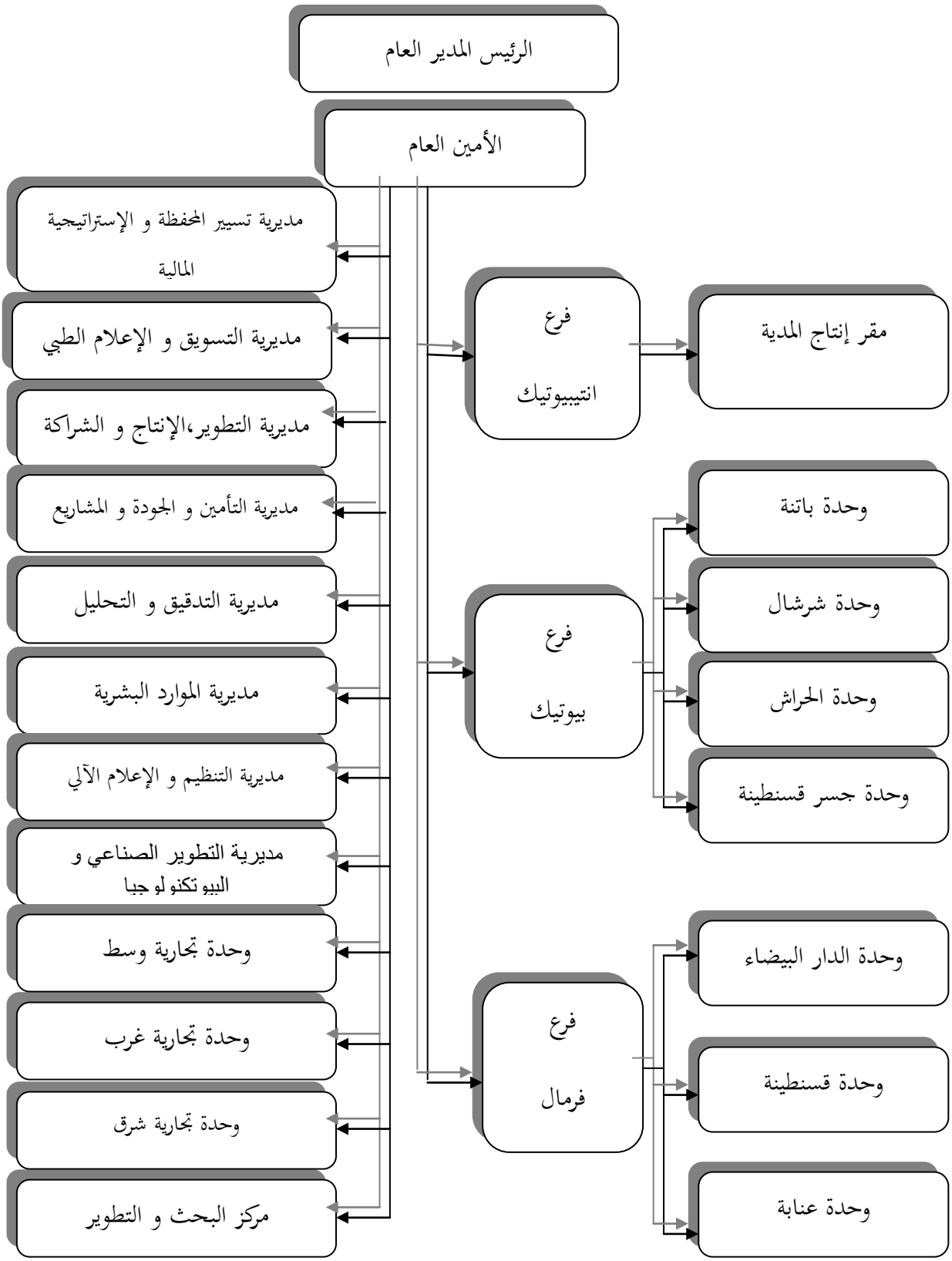
.....قائمة الملاحق.....

الملحق رقم 01

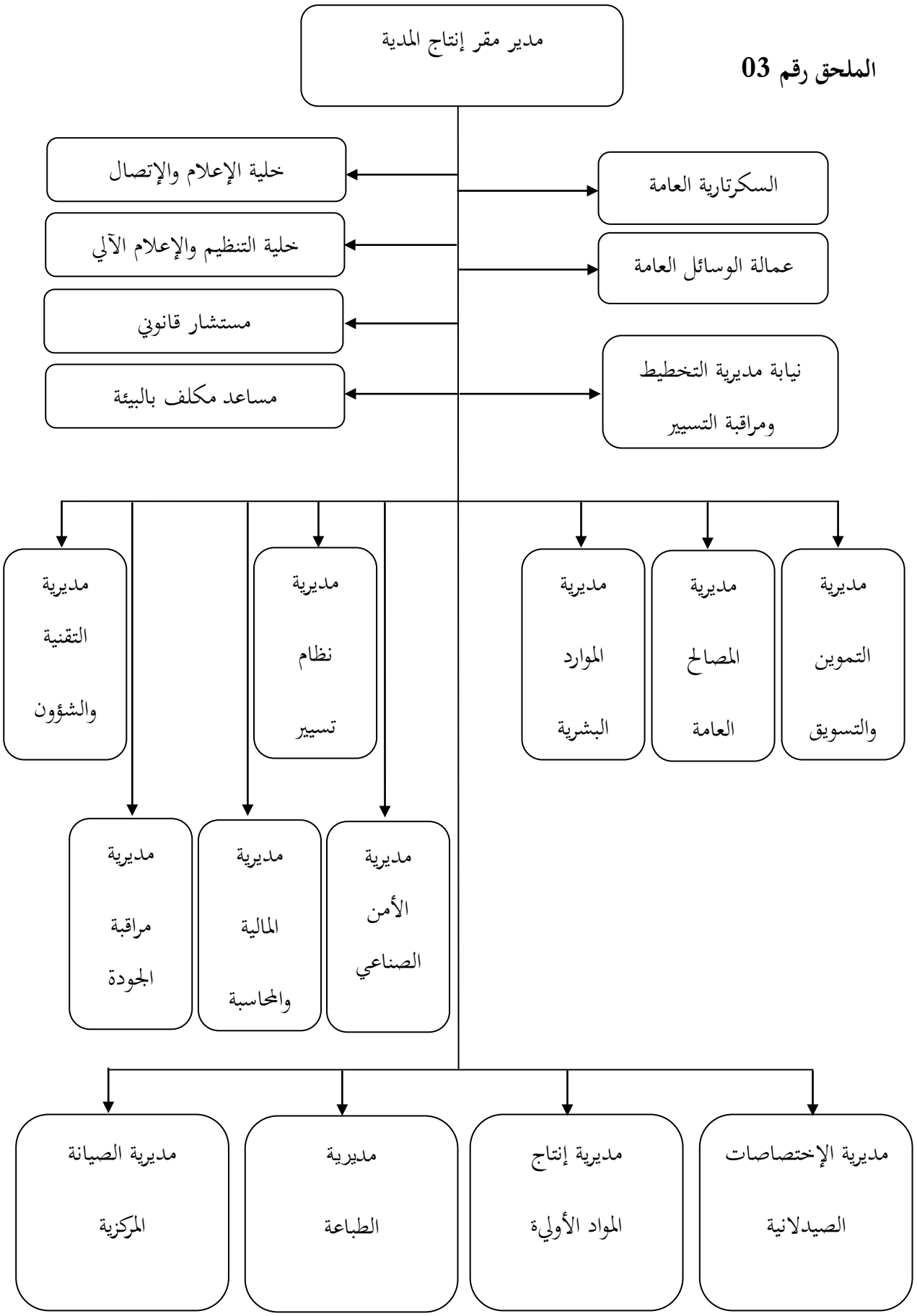
GROUPE SAIDAL

Industrie pharmaceutique

الملحق رقم 02



الملحق رقم 03



الملحق رقم 04



CERTIFICATION

AFAQ

N° QUAL/2001/17411a

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale ANTIBIOTICAL

انتيبيوتكال

صناعة و تسويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة
و المنتوجات الصيدلانية الموجهة للحقن، مساحيق و سوائل، مراهم جلدية و أخرى
موجهة للعيون، أشربة، مساحيق مستحلبة، أشكال جافة.

FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUDRE ET LIQUIDE, POMMADES DERMIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS, POUDRE POUR SUSPENSION, FORMES SECHES.

MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID, DERMIC AND OPHTALMIC OINTMENTS, SYRUPS, POWDER FOR SUSPENSION, AND SOLID FORMS.

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the International standard :

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2005-02-02 (année/mois/jour)

Il est valable jusqu'au* / *It is valid until** 2008-02-01 (year/month/day)

On behalf of AAI
Le Représentant de AAI
F. de LAUZON

Chief Executive Officer of AAI SA
La Présidente du Directoire de AAI SA
F. NICOLAS

On Behalf of the firm
Le Représentant de l'Entreprise
A. AOUN

الملحق رقم 05



Renouvellement de la certification ISO 9001 V 2000

La Direction Générale du Groupe a le plaisir d'informer l'ensemble des parties intéressées et tout particulièrement ses clients que le comité International Système (AFAQ ASCERT International) a décidé d'accorder à notre Groupe le renouvellement de la certification du Système Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001 Version 2000.

L'ensemble du personnel est invité à persévérer dans le sens de l'amélioration continue en restant constamment à l'écoute de nos clients et d'œuvrer sans relâche à la satisfaction de leurs exigences.

J'adresse mes vifs remerciements à l'ensemble des cadres et opérateurs pour tous les efforts consentis en matière d'amélioration des processus et services dont les résultats sont perceptibles à travers les performances atteintes par le Groupe SAIDAL.

Le Président Directeur Général
du Groupe SAIDAL
M. Ali AOUN