

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم: علم النفس

رقم التسجيل: D. PS/3C/02/14

رقم التسلسلي:

سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في:

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: بولجينب الهام

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	ضياف زين الدين	أستاذ	محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
02	مجاهدي الطاهر	أستاذ	محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
03	بوعلي نور الدين	أستاذ	محمد لمين دباغين - سطيف-2	عضوا مناقشا
04	مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - المسيلة -	عضوا مناقشا
05	علوطي عاشور	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - المسيلة -	عضوا مناقشا
06	بومنقار مراد	أستاذ محاضر أ	باجي مختار - عنابة -	عضوا مناقشا

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم: علم النفس

رقم التسجيل: D. PS/3C/02/14

رقم التسلسلي:

سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية

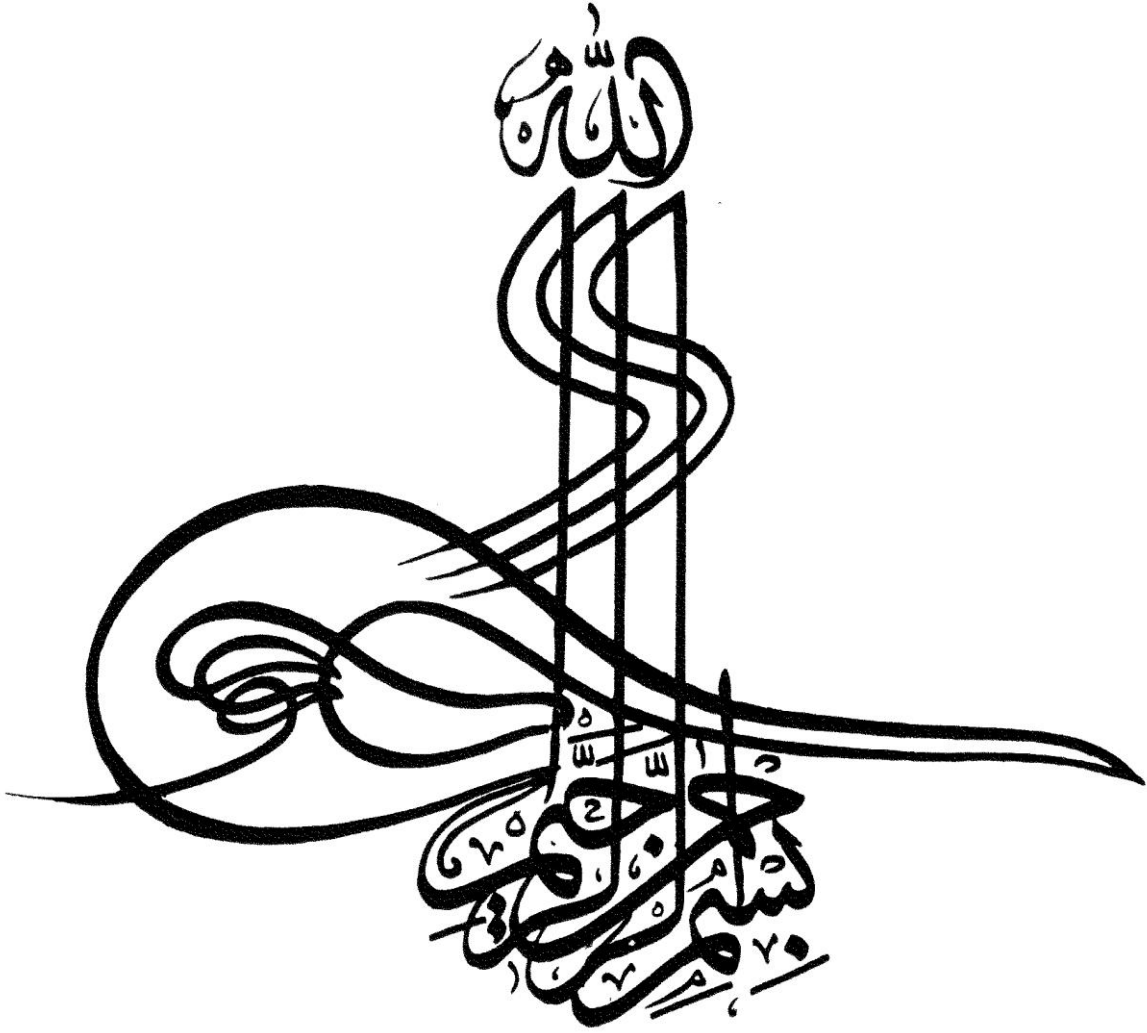
أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في:

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: بولجينب الهام

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	ضياف زين الدين	أستاذ	محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
02	مجاهدي الطاهر	أستاذ	محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
03	بوعلي نور الدين	أستاذ	محمد لمين دباغين- سطيف-2-	عضوا مناقشا
04	مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - المسيلة -	عضوا مناقشا
05	علوطي عاشور	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - المسيلة -	عضوا مناقشا
06	بومنتار مراد	أستاذ محاضر أ	باجي مختار - عنابة -	عضوا مناقشا



الحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
الذي وفقني وقدرني على إتمام هذا العمل ويسره لي.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للمشرف الفاضل الأستاذ الدكتور مجاهدي الطاهر الذي أشرف على انجاز هذا العمل.

كما ولن انسى فضل كل من الأستاذ الدكتور بغول زهير والأستاذ الدكتور بوعلي نور الدين الذين كانا لي نعم السند العلمي ولم يبخلوا عني بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة خلال مساري الجامعي كله. وأتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة التي شرفني بقبول مناقشة هذا العمل والتي ستشرفني أكثر بملاحظاتهما وتوجيهاتهما التي ستثري هذا الموضوع.

كما أتقدم بخلص الشكر إلى كل اساتذتي وزملائي من جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2- وجامعة محمد بوضياف -مسيلة-

وأتقدم بشكري أيضا إلى كافة عمال المكتبات وعلى رأسهم عمال مكتبة جامعة سطيف -2- وعمال المكتبة الوطنية الجزائرية على كل تسهيلاتهم ومساعداتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من المراجع والمصادر.

وأثقدم بشكري كذلك إلى مسؤولي أقسام الجودة بمديرة الصناعة والمناجم بولاية سطيف ووزارة الصناعة بالجزائر العاصمة على كل توجيهاتهم ومساعداتهم لتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة المناسبة. وأيضا أتقدم بالشكر الكبير لكل اطارات المؤسسات الصناعية الوطنية بولاية سطيف وفي مقدمتهم أعضاء وممثلي خلايا الجودة ومدراء إدارة الموارد البشرية على حسن تعاملهم وتعاونهم لتطبيق هذه الدراسة.

وإلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في انجاز وإثراء هذا العمل فجزاهم الله عن كل خير.

والله ولي التوفيق.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

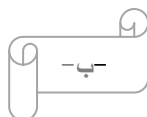
كل أفراد أسرتي.

إلى كل أفراد عائلتي وأقاربي بولجنيب - بولجبال - عجموني.

إلى روح والدي وجدتي الطاهرتين الذين لن يرحلا يوما عن قلبي فرحة الله
عليهما.

إلى كل من وقف بجاني مشاركا ومشجعا وموجها وناصحا ولم يذكره
قلمي.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ت - س	فهرس المحتويات
ش - ص	فهرس الجداول
ض	فهرس الأشكال
4 - 1	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7	1- إشكالية الدراسة
10	2- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
11	3- دوافع اختيار الدراسة
12	4- أهداف الدراسة
12	5- أهمية الدراسة
13	6- الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة
32	7- تعقيب على الدراسات السابقة
33	7-1 أوجه التشابه
34	7-2 أوجه الاختلاف
34	7-3 جوانب الإستفادة
الفصل الثاني: سمات الشخصية	
36	تمهيد
36	أولاً: الشخصية
36	1- تعريف الشخصية
39	2- مكونات الشخصية
39	2-1 المكونات الجسمية
39	2-2 المكونات العقلية
39	2-3 المكونات الإنفعالية
40	2-4 المكونات الخلقية

41	3- العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية.
41	3-1- العوامل الحيوية
41	3-2- الوراثة
41	3-3- البيئة
41	3-4- النضج
42	3-5- التعلم
42	3-6- الثقافة
42	3-7- الأسرة
42	3-8- المدرسة
42	3-9- جماعة الرفاق
43	3-10- وسائل الإعلام
43	3-11- دور العبادة
43	3-12- الأدوار الاجتماعية
43	4- طرق تقييم وقياس الشخصية
44	4-1- عملية التقييم
44	4-2- أساليب القياس
44	4-1-2- الملاحظة
44	4-2-2- المقابلة
45	4-3-2- سلم التقدير
46	4-4-2- قوائم الصفات
46	4-5-2- الأساليب الإسقاطية
46	4-6-2- الاختبارات والمقاييس السيكولوجية
47	4-7-2- الاختبارات (أو اختبارات الشخصية المفصلة)
47	5- أهداف تقييم وقياس الشخصية
49	ثانياً: السمات
49	1- تعريف سمات الشخصية
50	2- تحديد الفرق بين مفهوم السمة وبعض المفاهيم المتداخلة معها
51	2-1- الفرق بين السمة والاتجاه
51	2-2- الفرق بين السمة والعادة
51	2-3- الفرق بين السمة والنمط
51	2-4- الفرق بين السمة والقيمة

52	3- خصائص سمات الشخصية
52	3-1- خصائص سمات الشخصية حسب ألبرت Alport
53	3-2- خصائص سمات الشخصية حسب ستانجر Stanger
53	3-3- خصائص سمات الشخصية حسب بعض العلماء
54	4- تصنيف سمات الشخصية
54	4-1- تصنيف ألبرت Alport
55	4-2- تصنيف كاتل Kattel
55	4-3- تصنيف جلفورد Guilford
56	4-4- تصنيف فؤاد البهي
56	4-5- تصنيف آخر لكل من كريج Krech وكروتش فيلد Field Crutch وبالاشي Ballachey
56	4-6- تصنيف بعض العلماء
56	5- المقاربة النظرية للسمات الشخصية
57	5-1- جوردن البورت Gorden Alport
58	5-2- ريموند كاتل Reymond Kattel
59	5-3- هانز ايزنك Hans Eysenck
61	خلاصة
الفصل الثالث: القيادة	
63	تمهيد
63	أولاً: الأسس العلمية للقيادة
63	1- تعريف القيادة
64	2- تحديد الفرق بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها
65	2-1- الفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة
66	2-2- الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة
66	3- عناصر القيادة
66	3-1- توافر مجموعة من الأفراد
66	3-2- عملية التأثير
67	3-3- تحقيق الأهداف المرغوبة
67	3-4- عملية التنسيق
68	4- مصادر القيادة
68	4-1- المصادر الرسمية والسلطة

68	2-4- المصادر الشخصية والذاتية
68	5- أنماط القيادة
68	5-1- النمط الديمقراطي
69	5-2- النمط الإستبدادي
69	5-3- النمط الفوضوي
70	6- أهمية القيادة
71	7- نظريات القيادة
71	7-1- المدخل الفردي: (مدخل السمات)
71	7-1-1- نظرية الرجل العظيم
72	7-1-2- نظرية السمات
74	7-2- المدخل الإجتماعي: (نظرية الموقف)
75	7-3- المدخل التوفيقي: (النظرية التفاعلية)
75	7-4- المدخل السلوكي: (النظرية السلوكية)
76	7-5- النظرية الوظيفية
77	7-6- النظرية التبادلية
78	7-7- نظرية القيادة الإلهامية أو الزعامية
78	7-8- نظرية القيادة التحويلية
79	8- معيقات القيادة
79	8-1- متغيرات مزاجية
80	8-2- متغيرات معرفية
80	8-3- متغيرات دافعية
81	8-4- متغيرات أخلاقية وقيمية
81	8-5- متغيرات ثقافية
82	ثانيا: سيكولوجية القائد
82	1- تعريف القائد
83	2- وظائف القائد
84	2-1- التخطيط
84	2-2- التنظيم
85	2-3- التوجيه
86	2-4- الرقابة
86	2-5- الإشراف

87	2-6- تقبل المسؤولية
88	2-7- تفويض السلطة
88	3- مهارات القائد
88	3-1- المهارة الفنية أو التقنية
89	3-2- المهارة الإنسانية أو السلوكية
89	3-3- المهارة الإدراكية أو العقلية
91	3-4- مهارة إدارة الاجتماعات
92	3-5- مهارة إدارة ضغوط العمل
92	3-6- مهارة إدارة الوقت وتنظيمه
92	3-7- مهارة الإتصال
92	3-8- مهارة حل المشكلات
92	3-9- مهارة التفويض
93	3-10- مهارة تحفيز وتشجيع العاملين
93	4- سمات القائد
93	4-1- تصنيف سمات القائد كما تم ورودها حسب رأي بعض العلماء والباحثين
93	4-1-1- تصنيف عالم الإدارة تاجي Taji
94	4-1-2- تصنيف الفرابي
95	4-1-3- تصنيف دافت Daft
95	4-1-4- تصنيف حامد زهران
95	4-1-5- تصنيف أودين الغزلي
97	4-1-6- تصنيف حسب عدد من المؤلفين
98	4-2- تصنيف سمات القائد كما تم اعتماده إجرائيا في الدراسة الحالية
98	4-2-1- سمات القائد الجسمية
99	4-2-2- سمات القائد العقلية
103	4-2-3- سمات القائد الإنفعالية (الوجدانية)
106	4-2-4- سمات القائد الإجتماعية
109	5- شروط وطرق اكتشاف واختيار القادة
110	5-1- شروط اكتشاف القادة
112	5-2- طرق اكتشاف وتحديد القادة
113	5-3- طرق اختيار القادة
113	6- طرق وأساليب إعداد وتدريب القادة

114	6-1- طرق إعداد القادة
115	6-2- أساليب تدريب القادة
116	7- منهجية إعداد القادة
117	8- أهداف برامج التدريب القيادية
119	خلاصة
الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة	
122	تمهيد
122	أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة
122	1- تعريف الجودة
124	2- تعريف إدارة الجودة الشاملة
126	3- الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
126	3-1- وليام إدوارد ديمينغ William Edward Deming
128	3-2- جوزيف جوران Joseph Juran
128	3-3- فيليب كروسبي Phillip Crosby
128	3-4- أرمود فيغنباوم Armod Feigenbaum
130	3-5- كوروا إيشيكawa Kaoru Ishikawa
131	4- الافتراضات النظرية لإدارة الجودة الشاملة
132	5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
132	5-1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة
132	5-2- التوجه بالمستهلك
132	5-3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة
132	5-4- قياس الأداء للإننتاجية والجودة
132	5-5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة
133	5-6- التعليم والتدريب المستمرين
133	5-7- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
133	5-8- مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين
133	5-9- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة
134	6- مراحل تطبيق إدارة الجودة
134	6-1- المرحلة الصفرية : الإعداد
134	6-2- المرحلة الأولى : التخطيط
134	6-3- المرحلة الثانية: التقويم

135	4-6- المرحلة الثالثة: التطبيق
135	5-6- المرحلة الرابعة: التنويع
135	7- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
135	7-1- التركيز على المستهلك أوالمستفيد من الخدمة
135	7-2- المشاركة والتحفيز
135	7-3- نظام المعلومات والتغذية العكسية
136	7-4- العلاقة بالموردين
136	7-5- توكيد الجودة
136	7-6- التحسين المستمر
136	7-7- التزام الإدارة العليا
136	7-8- القرارات المبنية على الحقائق
136	7-9- الوقاية من الأخطار قبل وقوعها
137	7-10- إدارة الجودة استراتيجيا
137	7-11- المناخ التنظيمي
137	7-12- الإدارة العملية
137	7-13- تصميم المنتج
137	8- تقنيات إدارة الجودة الشاملة
137	8-1- تفويض السلطة
137	8-2- المشاركة
138	8-3- الإبداع والإبتكار
138	8-4- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج
138	8-5- بناء الفريق
138	8-6- تطوير مهارات المدير
139	9- عناصر إدارة الجودة الشاملة
139	9-1- الأساس (الأخلاق والتكامل والثقة)
139	9-2- طوب البناء (التدريب وفرق العمل والقيادة)
140	9-3- مواد الربط والتواصل (الإتصال)
140	9-4- السطح (التقدير)
140	10- أدوات إدارة الجودة الشاملة
140	10-1- تخطيط رقابة الجودة
140	10-2- تخطيط باريتو

141	10-3- تخطيط عظم السمكة أو خريطة علاقة السبب بالنتيجة
141	10-4- تخطيط الإتجاه (الميل والرسوم الخطية)
141	10-5- التخطيط العمودي
141	10-6- التخطيط المبعثر
141	10-7- تخطيط التدفق
142	11- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
143	12- معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
143	12-1- معيقات تنظيمية وإدارية
143	12-2- معيقات ثقافية
143	12-3- معيقات متعلقة بمشاركة العميل
143	12-4- معيقات متعلقة بطبيعة العمل والمهام
143	12-5- معيقات متعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
145	ثانياً: مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ISO 9000
145	1- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO
146	2- المسميات المتعددة ISO 9000
147	3- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومنظومة ISO 9000
148	4- تعريف المواصفة الدولية
149	5- سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000
149	5-1- المواصفة ذات الرقم ISO9000
149	5-2- المواصفة ذات الرقم ISO9001
149	5-3- المواصفة ذات الرقم ISO9002
149	5-4- المواصفة ذات الرقم ISO9003
149	5-5- المواصفة ذات الرقم ISO9004
150	6- محتويات المواصفات الدولية
151	7- الشروط الواجب توافرها في المواصفات الدولية
151	7-1- وضوح المواصفة
151	7-2- التكامل
151	7-3- الواقعية
151	7-4- الربحية
151	7-5- الملائمة
152	8- خصائص مواصفات ISO 9000

153	9- خطوات حصول المؤسسة على شهادة ISO
154	10- العوامل المساعدة على تطبيق المواصفة العالمية ISO 9000
155	11- فوائد تبني المواصفة العالمية ISO 9000
156	12- معيقات تبني المواصفة العالمية ISO9000
157	خلاصة
الباب الثاني: الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية	
160	تمهيد
160	1- منهج الدراسة
160	2- مكان إجراء الدراسة
162	3- أداة الدراسة
162	1-3 المقابلة النصف موجهة
163	1-1-3 عرض وتحليل نتائج المقابلة النصف موجهة
169	2-3 الإستبيان
170	1-2-3 عرض وتحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية
176	خلاصة
الفصل السادس: الدراسة النهائية	
178	تمهيد
178	1- أداة الدراسة
179	2- عينة الدراسة النهائية
181	3- الدلالات السيكمترية لأداة الدراسة
181	1-3 دلالة ثبات الأداة
183	2-3 دلالة صدق الأداة
184	4- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة
185	5- عرض وتحليل نتائج الدراسة
185	1-5 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الجسمية
186	2-5 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد العقلية
187	3-5 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية

	السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإنفعالية
188	4-5 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإجتماعية
189	6- مناقشة نتائج الدراسة
189	6-1 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية
191	6-2 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد العقلية
196	6-3 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الانفعالية
199	6-4 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الاجتماعية
204	خلاصة
205	7-علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة
205	7-1 نقاط الإتفاق
207	7-2 نقاط الإختلاف
207	8- مقترحات وآفاق مستقبلية
210	خاتمة
213	قائمة المصادر والمراجع
227	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العلاقة ذات الدلالة السلبية والإيجابية لبعض السمات الشخصية والقيادة	18
02	نتائج الدراسات التي أسفرت عنها نتائج الدراسات القيادية في الفترة الأولى 1947-1904	21
03	السمات أو المقومات التي أسفرت عنها نتائج الدراسات القيادية في الفترة الثانية 1970-1948 وتكراراتها الايجابية	23
04	الفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة	65
05	الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة	66
06	أنماط القيادة	69
07	سمات أودين الغزلي للقيادة	96
08	تصنيف سمات القادة حسب عدد من المؤلفين	97
09	المعلومات المطلوب توافرها للقيام بعملية اختيار القادة	110
10	مفاهيم الجودة في نظر روادها	124
11	مقارنة لنظام الجودة الشاملة بنظام الإيزو 9000	147
12	العناصر المعيارية المقررة دوليا لمواصفات الجودة	150
13	التكرارات والنسب المؤوية لاستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية على التساؤل المطروح حول أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة	164
14	قائمة السمات المتفق على أهمية توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة الإستطلاعية	171
15	مجتمع وعينة الدراسة	180
16	معاملات الثبات للسمات المتضمنة لاستبانة الدراسة	182
17	الأوساط المرجحة والأوزان المؤوية لدرجة أهمية السمة	185
18	الأوساط المرجحة والأوزان المؤوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الجسمية	185
19	الأوساط المرجحة والأوزان المؤوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد العقلية	186
20	الأوساط المرجحة والأوزان المؤوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإنفعالية	187

188	الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإجتماعية	21
204	أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
73	أهم سمات القائد	01
78	الآثار الزعامية للقائد الملهم	02
127	دائرة ديمينغ للجودة	03
139	عناصر إدارة الجودة الشاملة	04

مقدمة

مقدمة:

تعددت الأبحاث وتباينت النتائج في توضيح الدور المؤثر للقائد في سير العمل، فرغم صعوبة تفسير ذلك إلا أن هذا الموضوع لاقى الحظ الوفير من الدراسات، فتناولت هأفلام الباحثين والمختصين من فروع عديدة، وخرجت نتائج أبحاث كثيرة تؤكد مكانة القائد ودوره في تحقيق أهداف التنظيم من خلال ما يقوم به من وظائف وعمليات لتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة، استنادا على ما يتميز به من طاقات وقدرات وسمات خاصة (جسمية، عقلية، انفعالية، واجتماعية) تمكنه من أداء واجباته وتحمل مسؤولياته وأعباء وظيفته، بناء على ما أكدته الدراسات التي ارتكزت جهودها للكشف عن مجموع السمات الشخصية التي إذا ما توفرت في الشخص جعلت منه قائدا ناجحا، وفي ضوء هذا توصل Brown من خلال دراسته الميدانية للقيادة إلى أن من سمات القائد الناجح أن يكون أكبر سنا، وأنسب صحة، وأحسن مظهرا، وأكثر ذكاء، وأصوب حكما، وأنفذ بصيرة، وأوسع معرفة، وأقوى ثقة في النفس وفي التحكم في الإنفعالات، كما قدم Tead في كتابه فن القيادة قائمة من السمات الشخصية لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، الشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة، الكمال والتكامل والأمانة والحكم، المهارة الفنية، والبت في الأمور والحسم، الذكاء والمهارة في التعليم والإيمان (علي أحمد عبد الرحمان عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين، 2006، ص74)، وحدد كذلك Kilpatrick & Loke السمات الواجب توافرها في القائد في الرغبة في تحقيق الهدف، الدافع للقيادة والسعي لتحقيق الأهداف، النزاهة والصدق، الثقة بالنفس، القدرة على تحمل المصاعب، الحزم والثبات، المرونة العاطفية، القدرة الإدراكية والمعرفة بالإدارة (Derek Torrington et al, 2005, p301).

وتوصل أيضا Ralph Stogdill من خلال دراسته المسحية لأهم نتائج الدراسات التي استهدفت الوقوف على سمات القادة والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين أن من أهم السمات الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة القيادية هي المقدرة وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والأصالة والعدالة، مهارة الإنجاز وتتضمن كل من الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط، تحمل المسؤولية والتي تتطلب كل من المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والطموح، روح المشاركة والتي تتطلب بدورها النشاط والتعاون والقدرة على التكيف، إضافة إلى المكانة الاجتماعية والتي تتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا داخل التنظيم وخارجه (نواف كنعان، 2007، ص ص 313-315).

وما يمكن الإشارة له هنا أن هذه الدراسات ليست الوحيدة التي تمت في هذا المجال، بل هناك كما هائلا من الأبحاث والدراسات القيادية قام بها رجال الفكر المعاصر طوال القرن الحالي ويكفي أن نشير في هذا الصدد إلى أن متوسط عدد هذه الدراسات خلال الفترة من 1930 إلى 1939 قد كان 21 دراسة سنويا، وظل هذا المتوسط يرتفع، بل ويتضاعف إلى أن بلغ 152 دراسة في السنة خلال الفترة من 1950 إلى 1953 (عبد الشافي محمد أبو الفضل، 1996، ص27) والتي أكدت في مجملها على العلاقة الموجودة بين سمات القائد ونجاحه في منصبه القيادي، بمعنى آخر أن نتائج المحاولات التي ظهرت في إطار مدخل السمات أثبتت أن النجاح في القيادة يتوقف على

سمات معينة تتميز بها شخصية القائد عن غيره، حيث استخدمت هذه الأخيرة كمعيار يمكن على أساسه تحديد مدى صلاحية الفرد للقيادة ومدى إمكانية نجاحه فيها، وبالتالي يكون التنبؤ والحكم بنجاح القيادة بمدى تميز القائد بمثل هذه السمات.

لكن بظهور الثورة الصناعية وانفجار الثورة التكنولوجية، ومع زيادة تنامي ظاهرة العولمة وحدة المنافسة، تغيرت مفاهيم ومتطلبات هذا العصر، مما أدى إلى تغير هذا الرأي فلم تصمد أفكاره حين أصبحت طرق العمل التقليدية غير مجدية. وهو ما دفع بدخول القيادة في تحديات هذا القرن نتيجة حاجتها الماسة للتغير في أساليبها الإدارية التقليدية التي ظهرت محدوديتها وعدم قدرتها على مواكبة متطلبات الإدارة الحديثة، في عالم انتشرت فيه جهود تصنع التميز والإبداع من خلال تبني أساليب أكثر فعالية، وتوظيف قيادة أكثر تميزا.

وعليه بات الجهد منصبا لتطوير أساليب إدارية كفيلة تمكنها من مواكبة ومسايرة متطلبات وتحديات هذا العصر الذي يفرض ضرورة تحقيق جودة المخرجات وإرضاء العميل باعتباره سيد الموقف، فأضحى هذا الموضوع قاسم مشترك لمختلف الاهتمامات الإدارية، حيث أنه لاقى العناية الكبيرة من خلال تطوير أسلوب إداري حديث، هو إدارة الجودة الشاملة، هذا الذي أكدت التجارب فاعليته بكثير من المجتمعات وفي كثير من المؤسسات نتيجة انعكاساته الإيجابية التي دلت على تطور أداء هذه الأخيرة بتبنيها له، ويظهر ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين الربحية وانخفاض التكاليف وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين مع ارتفاع مستويات الرضا لديهم (خالد أحمد الصرايرة ويلي العساف، 2008، ص 3)، وهذا طبعا إذا ما طبق بالشكل الصحيح وفق منهجه العلمي والعملية وتوفرت كل متطلبات تفعيله في أرض الواقع، خاصة فيما يتعلق بالقيادة. لأن توفير الهياكل والوسائل المادية ورأس المال لا تظهر ثماره بغياب طاقة بشرية في مقدمتها قيادة متميزة قادرة على حسن استغلالها وتسييرها.

ومن هنا كان نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الالتزام الكامل بتوفير القيادة الواعية بمبادئها وأساليب تطبيقها، كما أن تحقيق الجودة يستدعي أن تتاط قيادتها بالفرد القادر على التخلي على النمط الإداري الذي ألفه وعلى أساليب العمل التقليدية والممارسات الماضية، وأن يكون مستعدا لدعم عملية التحسين والتطوير لتحقيق الجودة المطلوبة والأهداف المرغوبة من خلال شخصيته وقدراته وسماته المتميزة، من منطلق أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حددت مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها في قائد الفريق أهمها: الإدراك القوي لهدف الفريق ودوره في عملية التحسين، الكفاءة في فهم المشكلات، الفهم بطرق اتخاذ القرار القيادي، ومن خصائصه كذلك أن يكون متفتح وأمين، أن يمتلك مهارات اتصال عالية وأن تكون علاقاته قوية ويعرف كيف يتعامل مع المقاومة والمتناقضات وأن تكون له قدرة على إدارة الاجتماعات (مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص ص 178 - 179).

وتحقيقا لهذا ينبغي أن تخضع عملية اختيار القادة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص لمقاييس واختبارات دقيقة يمكن على أساسها انتقاء أصلح وأنسب الأفراد وأكفأهم بناء على مجموع السمات المميزة

لشخصيته، والتي تجعله أهلاً لمنصبه القيادي، وتمكنه من أن يوفر للمؤسسة نصيب من النجاح والتفوق الذي يضمن بدوره بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الراهنة للاقتصاد العالمي وحتى المحلي.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية ليتم من خلالها تحديد أهم السمات الواجب توافرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

وعليه تم تقسم هذه الدراسة إلى بابين، الباب الأول خاص بالجانب النظري، والباب الثاني خاص بالجانب التطبيقي. ففيما يخص الجانب الأول أي الجانب النظري فقد تم تقسيمه إلى أربعة فصول:

الفصل الأول خاص بالإطار العام للدراسة، تم فيه تحديد إشكالية الدراسة التي انتهت بمجموعة من التساؤلات والفرضيات، كما تم التطرق لدوافع اختيار هذه الدراسة، إضافة إلى أهدافها وأهميتها، كما تم فيه تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً، ثم تم التطرق للدراسات السابقة والتعقيب عليها بمعنى أنه تم تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها في معالجة موضوع الدراسة قيد البحث.

أما فيما يخص الفصل الثاني بعنوان سمات الشخصية، فتم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول وكان بعنوان الشخصية، تم فيه التطرق لتعريف الشخصية ومكوناتها والعوامل المؤثرة في تكوينها، كما تم تناول طرق وأساليب تقييمها وقياسها وكذا الأهداف الممكن تحقيقها من ذلك أي من قياس وتقييم الشخصية.

أما المحور الثاني فكان بعنوان السمات، وتم فيه تعريف السمات، وتحديد الفرق بين مفهومها ومفهوم بعض المصطلحات المتداخلة معها، كما تم التطرق لخصائص السمات الشخصية، وأهم تصنيفاتها، وفي الأخير تم عرض أهم المقاربات النظرية التي اهتمت بدراستها.

في حين جاء الفصل الثالث بعنوان القيادة، وتم تقسيمه أيضاً إلى محورين

المحور الأول كان بعنوان الأسس العلمية للقيادة، والذي تم فيه ذكر أهم تعريفات القيادة، ثم تم تحديد الفرق بين مفهومها ومفهوم بعض المصطلحات المتداخلة معها، كما تم التطرق لعناصرها، وأنماطها، وأهميتها، والنظريات الخاصة بها.

أما المحور الثاني فكان بعنوان سيكولوجية القائد، تم التطرق فيه لتعريف القائد، وأهم وظائفه ومهاراته، وأيضاً أهم سماته الشخصية، وتصنيفات هذه الأخيرة كما وردت حسب آراء الباحثين والمختصين الذين اهتموا بدراستها، كما تم تناولها أيضاً وفق التصنيف الإجرائي المتبع في الدراسة الحالية، ثم تم عرض الشروط والطرق التي يتم على أساسها اكتشاف واختيار القادة والطرق والأساليب التي يمكن إعدادهم وتدريبهم بها، وفي الأخير تم ذكر أهداف برامج التدريب القيادية.

أما بالنسبة للفصل الرابع فجاء بعنوان إدارة الجودة الشاملة، وتم تقسيمه بدوره إلى محورين

المحور الأول كان تحت عنوان ماهية إدارة الجودة الشاملة، وتم فيه تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ثم تم عرض جهود أهم روادها الأوائل الذين يعود لهم الفضل في تطوير مفاهيمها وإرساء قواعدها ومبادئها، كما تم التطرق للافتراضات النظرية التي تقوم عليها، وتم أيضا عرض مراحل تطبيقها وأهم مرتكزاتها وتقنياتها وأهم عناصرها وأدواتها، وانتهينا بذكر مزاياها ومعوقات تطبيقها.

في حين أن المحور الثاني فكان بعنوان مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ايزو 9000، وفيه تم تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ايزو، والمسميات المتعددة لها، وتحديد الفرق بينها وبين إدارة الجودة الشاملة، كما تم تعريف وتحديد المقصود بالمواصفة الدولية، ومحتوياتها والشروط الواجب توفرها في هذه الأخيرة كما تم أيضا التطرق لسلسلة المواصفات الدولية ايزو 9000 وتحديد خصائصها والعوامل المساعدة على تطبيقها وخطوات حصول المؤسسة عليها أي على شهادة الإيزو، وفي الأخير تم عرض فوائد ومعوقات تبني المواصفة العالمية ايزو 9000.

أما فيما يخص الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي فقد تم تقسيمه أيضا إلى فصلين

الفصل الأول وخصص للدراسة الإستطلاعية وتم فيه تحديد كل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية اللازمة لتطبيق الدراسة الميدانية وشملت كل من المنهج المتبع في الدراسة ومكان إجرائها، وأدوات جمع البيانات، ثم تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية.

في حين خصص الفصل الثاني للدراسة النهائية وتم من خلاله عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الإجرائية المطروحة. وهذا طبعا بعد تحديد كل من مجتمع الدراسة وعينته، وأداة جمع البيانات التي تم التأكد من خصائصها السيكمترية، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل نتائج الدراسة. وصولا إلى توضيح العلاقة بين النتائج التي تم التوصل إليها والنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة المعتمدة في دراستنا الحالية لنختم هذا الفصل ببعض المقترحات والآفاق المستقبلية التي تم طرحها اعتمادا على النتائج التي تم تحقيقها من هذه الدراسة.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

خطة الفصل:

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
- 3- دوافع اختيار الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة
- 7- تعقيب على الدراسات السابقة

1 إشكالية الدراسة:

شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين انفجارا معرفيا متسارعا في تقنية المعلومات والاتصالات، أدت إلى حدوث تغيرات جذرية في جميع المجالات وبكل المجتمعات، خاصة فيما يخص الجانب الإقتصادي، مما خلق منافسة شديدة بين المؤسسات وألزم عليها ضرورة إعادة النظر في منتجاتها والسعي لتجويدها، إدراكا لأهمية جودة المخرجات في تحقيق رضا العميل، وبهذا أصبحت الجودة نقطة اهتمام كل المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والإستمرار ، فكان التحدي موجه للبحث عن الجودة والسعي لبلوغها وتبنيها كفلسفة أو نظام، كونها لم تعد رأيا فكريا فحسب بل واقعا عمليا لا بد من تطبيقه ورهان يستلزم كسبه ، فهي أداة القياس التي نحكم بها على مدى تميز أعمالنا وجهودنا ومدى تفوقها على أعمال وجهود منافسينا، لكن تحقيق هذا لا يأتي من فراغ أو بمحض الصدفة إلا من خلال التخلي عن مبادئ وأساليب الإدارة التقليدية وانتهاج مبادئ الإدارة المعاصرة وأساليبها الإدارية الحديثة التي تواكب متطلبات تحقيقها من جهة وتطورات العصر وتعقيداته من جهة أخرى.

ويتمثل هذا أساسا في إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت سمة العصر ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العلماء أمثال: Edward Deming، Philip Crosby، Joseph Juran....، الذين كان لهم الدور في ارساء قواعدهم وتطوير مفاهيمها ومبادئها وأيضا متطلبات وأدوات تطبيقها.

ونظرا للفوائد الكثيرة والنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها والوصول لها بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة قامت كل من كوريا والهند بمجهودات وطنية من خلال تنظيم مؤتمرات وملتقيات ومنشورات....، من أجل تحسين الوعي بأهميتها (على بوكميش، 2007، ص 60) في نجاح العديد من الشركات الأمريكية، اليابانية والأوربية، حيث أن هذه الأخيرة وتبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة سنة 1984 حققت انخفاضا في مستوى شكاوي المستهلكين بشأن منتجاتها والذي بدوره وفر للشركة قيمة 1.9 مليون دولار (خضير كاظم حمود، 2000، ص 78)، كذلك هو الحال بالنسبة لشركة DANA التي خفضت من العيب الداخلي بنسبة 75% كما تمكنت من خفض معدل دوران العمل بنسبة 1% وزادت القيمة الإقتصادية لها من 15 إلى 35 مليون دولار خلال سنتين من تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة (على بوكميش، 2010، ص 55)، دون أن ننسى معجزة الجودة اليابانية Japanese Quality miracle وما ترتب عنها من بزوغ اليابان كقطب صناعي يقود العالم بجودة منتجاته وقلة أسعارها مما مكنها من غزو الأسواق الأمريكية والأوربية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (لعشعاشي مصطفى، 2011، ص 01).

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات دول العالم، أصبحت اليوم تعيش هذا الواقع وتقف أمام تحدياته، إذ لا يمكن لها أن تبقى على الهامش دون أن تباشر في مواكبة هذه التغيرات والتطورات، لذا سعت العديد من المؤسسات خاصة الصناعية منها على أن تجعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطتها وهدفا استراتيجيا لها، وذلك من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمكنها من فرض الإعراف بتميز أدائها وجودة منتجاتها من

خلال حصولها على شهادة الإيزو التي تثبت أنها قد استجابت للمواصفات المقبولة والمتعارف عليها عالميا لنظم إدارة الجودة ، وهو ما يعطي مصداقية أكبر للمؤسسة ويشجع على التعامل معها أكثر .

وفي ضوء هذا الفهم لا يمنعنا من الإشارة والتأكيد على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالمهمة السهلة والبسيطة بل يرتبط حسن تطبيقها وامكانية تحقيق أهدافها بشكل مباشر بمدى القدرة على تفعيلها في أرض الواقع وبمدى القدرة على توفير متطلبات نجاحها، تركيزا على ما يتعلق بالقيادة المناسبة، باعتبارها إحدى مكونات العملية الإدارية والإنتاجية الهامة التي لا يمكن تعويض دورها وتغير مكانتها. فهي المورد ورأس المال الذي لا يمكن الاستغناء عنه، والطاقة المحركة للإدارة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، والعنصر الفعال في إحراز الأهداف المرغوبة والجودة المطلوبة.

وما يؤكد على أهمية القيادة بشكل أكثر وارتباطها بإدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر اعتبارها أحد أهم العناصر المعيارية التي تدرج ضمن معايير الجودة العالمية وأنظمة تقييمها والتي تتضح من خلال جائزة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية والجائزة الأوروبية للجودة Malcom Baldrige Quality Award & European Foundation for Quality Award EFQM من منطلق أن هذه الجوائز تشكل المرجعيات الأساسية لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه من خلال النموذج الأمريكي للجودة والمتمثل في جائزة Malcom Baldrige تم منح عنصر القيادة 125 نقطة من مجموع 1000 نقطة مقسمة على 7 عناصر للتقييم، أما من خلال النموذج الأوروبي للجودة فقد تم منح عنصر القيادة 100 نقطة من مجموع 1000 نقطة مقسمة على 9 عناصر للتقييم (فرانسيس ماهوني وكارل جي ثور ، 2000، ص 140)، وهذا الأمر إن دل على شيء فإنما يدل على مدى أهمية القيادة من جهة ومدى ارتباطها بأسلوب إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى ، وبالتالي فهما عنصران مترابطان ولا يمكن فصلهما أو اغفال مدى اسهامهما في تحقيق الجودة المرغوبة.

وتحقيقا لهذه الأخيرة والوصول إلى كسب رضا العم في وولائه ، ينبغي ضرورة إدراك أهمية تميز قيادة الجودة بالشخصية المؤثرة والرؤية الواضحة والفهم التام لإجراءات وعمليات تطبيقها، كما ينبغي إدراك أيضا ضرورة تميز قيادة برنامج أو فلسفة الجودة بمجموعة من السمات الشخصية المتميزة التي تمكنها من أداء واجباتها وتحمل مسؤوليتها بالمستوى الذي يحقق نجاحها وكفاءتها، استنادا على ما أكدته نتائج الأبحاث والدراسات التي اهتمت بتحديد وتصنيف السمات الشخصية التي تجعل من يتسم بها قائدا ناجحا في منصبه القيادي. وفي هذا نذكر أهم هذه السمات وفق تصنيفها الذي أشار إليه حامد عبد السلام زهران 1974 والذي يرى أن القائد الناجح هو من يتسم بالسمات التالية:

السمات الجسمية: أن يكون أطول من الأتباع وأثقل وزنا وأقوى من الجماعة.

السمات العقلية (المعرفية): أن يكون ذكائه أعلى من ذكاء التابعين.

السمات الإنفعالية: أن يتصف بالثبات الإنفعالي، النضج الإنفعالي، قوة الإرادة، الثقة بالنفس، معرفة النفس وضبط النفس.

السمات الإجتماعية: أن يتسم أكثر من تابعيه بالتعاون وتشجيع روح الفريق بين الأعضاء.

السمات العامة: وتشمل حسن المظهر المعقول، المحافظة على الوقت، معرفة العمل والإلمام به، حسن السمعة، التمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع (بغول زهير، 1997، ص 22).

وإذا كانت هذه السمات هي ما يجعل حقا من القائد شخصا متميزا قادرا على تحقيق الأداء الناجح فهذا يقودنا حتما إلى وضع مجموعة هذه السمات بعين الاعتبار، وجعلها أحد المتطلبات والشروط الأساسية في عملية انتقاء المترشحين للمناصب القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. حتى ولو أن هذه الأخيرة نسبية تختلف وتتحدد حسب طبيعة كل نشاط أو وظيفة قيادية معينة، ومن العوامل المكمل والمساعدة على نجاح القائد في ممارسة نشاطاته الوظيفية بعيدا عن كل الصعوبات والعراقيل التي تعيق تحقيق جودة أدائه القيادي التي تنعكس سلبا على جودة المخرجات، وهو ما أشار له كل من Joseph Juran وEdward Deming المختصان في مسائل الجودة اليابانية أن أكثر من 85% من مشاكل الجودة يكمن في مشاكل الإدارة (مهدي السامرائي، 2007، ص 197). وتقاديا لهذا يستلزم على كل مؤسسة تسعى إلى فرض نفسها وتحقيق مكانتها وعلى رأسها المؤسسة الجزائرية أن تدرك أهمية امتلاك قائدها لمجموعة هذه السمات (الجسمية، العقلية، الإنفعالية، الإجتماعية) استنادا وإدراكا لمدى إسهامها في تمكين القائد على أداء واجباته وتحمل مسؤولياته وبالتالي تحقيق أهدافه، ثم العمل على حسن تنميتها وتطويرها من خلال إعداد برامج تدريبية وتكوينية هادفة بما يكفل ويساعد على تحقيق التطبيق الصحيح والسليم لنظم إدارة الجودة، والتي تنعكس نتائجها إيجابا على تحقيق جودة أدائه بشكل خاص وجودة مخرجاته بشكل عام. وعليه فإذا سلمنا بأن هناك شخص ما لديه القدرة على القيادة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة فلا بد أن تتوفر فيه سمات محددة تجعله أهلا لهذا المنصب وتمكنا من التيقن والتنبؤ بما يمكن أن يفعله وما يمكن أيضا أن يبلغه ويحققه.

فما هي إذا هذه السمات؟ وما هي درجة أهميتها؟

وللإجابة على هذا يعني أننا توصلنا للإجابة على إشكال دراستنا الهادفة إلى تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو كنموذج من وجهة نظر إطاراتها. وعليه تحدد التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

- ما هي أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها؟ وما هو تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية هذه السمات في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

وانبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هو تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هو تقدير إدارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد العقلية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو تقدير إدارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الإنفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو تقدير إدارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الاجتماعية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إداراتها تتمثل في السمات الجسمانية، والسمات العقلية، والسمات الإنفعالية، والسمات الاجتماعية.

الفرضيات الجزئية:

- تحتل السمات العقلية درجة أهمية كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إداراتها.
- تحتل السمات الاجتماعية درجة أهمية كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إداراتها.
- تحتل السمات الجسمانية درجة أهمية متوسطة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إداراتها.
- تحتل السمات الإنفعالية درجة أهمية قليلة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إداراتها.

2- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

- **السمات:** هي مجموع الصفات الشخصية المميزة للفرد، وتضم كل من الصفات الجسمانية والعقلية والإنفعالية والاجتماعية الظاهرة منها التي يمكن مشاهدتها من خارج الفرد، أو التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يتم استنتاجها والاستدلال عليها من تصرفات الفرد وسلوكاته.
- **القائد:** هو الشخص الذي يترأس أعلى المناصب الإدارية بالمؤسسة، ويتميز عن تابعيه بمجموعة من السمات الشخصية التي تجعله قادرا على قيادتهم وتوجيههم والتأثير فيهم في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.
- **سمات القائد:** هي مجموع الصفات التي تميز القائد عن مرؤوسيه وتؤهل له لمنصبه القيادي في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وتتحدد صفات القائد وفق التصنيف الإجرائي المتبع في الدراسة كالتالي:
- **السمات الجسمانية:** هي مجموع الخصائص التي تعبر عن الصفات الخلقية والصحة الجسمانية والسلامة العضوية واللياقة البدنية والمظهرية التي يتسم بها القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

- السمات العقلية: هي السمات المرتبطة بالمستوى المعرفي والذهني وكل ما يتعلق بالجانب الإبداعي للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.
 - السمات الإنفعالية: هي تلك الصفات ذات الصلة بالجانب الوجداني والمزاجي للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.
 - السمات الإجتماعية: هي الخصال والصفات الشخصية التي تعنى بالسلوكيات والتفاعلات والعلاقات الإجتماعية التي تربط القائد بأتباعه وعملائه.
 - إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب إداري حديث تنتهجه المؤسسات التي تهدف إلى البقاء والإستمرار، من خلال تحقيق جودة المخرجات عن طريق التحسين والتطوير المستمرين في خدمة العميل لكسب ولائه وتحقيق رضاه.
- 3- دوافع اختيار الدراسة:** تتحدد دوافع اختيار الباحثة لهذه الدراسة في كون أن:

- هذا الموضوع يتميز بالحدثة ويظهر هذا في ندرة أو بالأحرى عدم وجود دراسات سابقة تناولت مثل هذا الموضوع فيما يخص هذين البعدين معا، أي السمات القيادية وإدارة الجودة الشاملة، وهذا في حد علم الباحثة خاصة الدراسات العربية منها، في وقت لازالت تسعى فيه الكثير من المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات الوطنية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى تجويد مخرجاتها وفرض مكانتها في السوق العالمي وحتى المحلي.
- ميل أو اهتمام أغلب الدراسات التي تناولت موضوع القيادة وتحديد سمات القائد ومتطلبات نجاحه بالبحث عن هذه السمات بشكل عام، بمعنى آخر أن كل الجهود كانت منصبة للكشف عن أهم السمات التي إذا ما توفرت في الفرد جعلت منه قائدا ناجحا دون تحديدها لطبيعة النشاط أو الوظيفة القيادية التي يمكن أن ينجح فيها بامتلاكه وتوفره بمثل هذه السمات، ودون تحديدها أيضا لمستويات أهمية مثل هذه السمات.
- وبالمثل نجد أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة كان اهتمامها الأكبر بالجانب المادي أي الوسائل والأدوات والأساليب والتقنيات التي يمكن على أساسها تحقيق الجودة، مع إغفالها لأهم العناصر التي يمكن بغيابها أن تصبح جميع الإمكانيات المتاحة عديمة الفاعلية والنجاح وهو القائد.
- رغبة الباحثة في دراسة هذين الجانبين في موضوع واحد والذين تم إغفالهم أو بالأصح عدم إعطائهم القسط الكافي من الأهمية والبحث رغم ترابطهما بشكل كبير، كون أن القيادة وإدارة الجودة الشاملة مفهومان لا يمكن فصلهما عن بعض، لأنه لا يمكن اعتبار تحقيق الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أنشطة الإدارة والمؤسسة بشكل عام، ولا يمكن تحسينها إلا بوجود قيادة متميزة. لأنه بدون قيادة متميزة لا يمكن تحويل الأهداف المسطرة إلى نتائج فعلية، وبدون قيادة متميزة تصبح جميع الإمكانيات المتاحة عديمة الفاعلية، وبدون قيادة متميزة لا تستطيع المؤسسة مواكبة تطورات العصر وتعقيداته.

- عجز وإخفاق بعض المؤسسات الوطنية في تبنيها لنظم تسير الجودة بها، وعليه كانت رغبتنا في اختيار هذا الموضوع لمساعدتها وتوعيتها بأهمية امتلاك قائدها لمجموعة السمات الشخصية كأحد أهم العوامل المساعدة على نجاحها في ذلك من خلال نتائج دراستنا.

- الرغبة في تناول موضوع الجودة من الجانب السيكولوجي والذي يختلف بشكل كبير عن الدراسات المألوفة والموضوعات المتداولة التي تعكس علاقتها بكل ما هو اقتصادي ومادي، وذلك بالإهتمام بدراسة سيكولوجية القائد وما يتعلق بسماته الشخصية وتحديد مدى أهمية ودور هذه الأخيرة في نجاح القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

- ومن منطلق أن هذه الدراسة هي من الدراسات الحديثة فهذا يدفعنا إلى اعتبار أن نتائجها ستكون بمثابة بداية لانطلاق دراسات وبحوث ميدانية أخرى، يمكن على أساسها التعمق والتوسع أكثر في مثل هذا الموضوع ، للوصول إلى بناء اختبارات شخصية لتحديد وقياس هذه السمات وفق ما يتماشى وشخصية الفرد الجزائري وأهدافه وبما يتماشى والبيئة الحضارية والثقافية التي ينتمي إليها.

4- أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية:

ـ تحديد السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

ـ وضع قائمة لأهم السمات (الجسمية والعقلية والإنفعالية والاجتماعية) الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

ـ ترتيب هذه السمات حسب الأهمية النسبية الخاصة بكل سمة ينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

- الوصول إلى حصر قائمة مرتبة حسب أهميتها لأهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

5 أهمية الدراسة: تتحدد أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- انطلاقا من المنافسة الشديدة التي تميز العصر الحالي فرضت إيجاد نوعيات جديدة من القادة ذات سمات خاصة تساعد على مواجهة هذا التحدي في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. بمعنى آخر أن الإدارة الحديثة أو الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة يتطلب نجاحها توظيف قيادة متميزة بسمات خاصة تؤهلها لمواكبة تطورات العصر وتغيراته وتجعلها قادرة على تحقيق التميز المطلوب.

ـ أن نجاح أي مؤسسة وضمان تحقيق جودتها يتوقف على درجة فاعلية قائدها وما يمتلكه من سمات خاصة تمكنه من إحراز ذلك باعتباره عنصرا بشريا يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج خاصة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

ـ أن الكثير من الدراسات السابقة اقتصر مجال بحثها على سمات القائد بصفة عامة دون تحديدها لسمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة وهذا طبعا في حد علم الباحثة وإطار حدودها البحثية، وبهذا تتأكد الأهمية الكبيرة لموضوع الدراسة الحالية.

ـ أن مجموع هذه السمات هي أحد الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة القيادية وأحد معايير انتقاء القائد المناسب في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة وبهذا يمكن وضع قائمة السمات هذه كدليل يستند له في عملية الاختيار، وعليه يمكن مساعدة المؤسسات خاصة الصناعية الوطنية منها على حسن اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب.

ـ أن تحديد أهم هذه السمات سيساهم في إعداد برامج تدريبية وتكوينية لتطوير وتنمية قادة المؤسسات الجزائرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

ـ أن هذا الموضوع مجالا خصبا للدراسة والتحليل لما له من أثر هام في تحقيق الجودة بالمؤسسات، وعلى رأسها المؤسسة الجزائرية.

6_الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي، فهي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل شروعه في تصميم خطة بحثه أو دراسته، لأن معرفته بنتائج ما توصل إليه الآخرون والإستفادة منها تمكنه من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها وزواياها، كما تفيد في تجنب إعادة وتكرار الجوانب التي تم دراستها من قبل بل استكمال وتغطية ما وقفت عنه.

ويوفر أيضا الإطلاع على الدراسات السابقة فرصة للوقوف على النظريات التي اعتمدت عليها هذه الدراسات والمسلمات التي تبنتها والنتائج التي أوضحتها وتوصلت لها، والتي تمكن الباحث من اختيار أدوات بحثه وتصميمها في ضوء ما انتهت له الدراسات السابقة والإبتعاد عن كل الصعوبات والمزالق التي وقع فيها غيره (محمد منير، 2000، ص ص 22-23).

وعلى أساس هذا كان للدراسات السابقة وزنا علميا في حقل البحوث العلمية، لمدى أهميتها وقدرتها على مساعدة الباحث على توجيه دراسته ومسار بحثه لما يحقق أهدافه.

وعلى الرغم من عدم وجود دراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية وهذا طبعا في حد علم الباحثة وفي إطار حدودها البحثية، إلا أنه يمكن عرض بعض الدراسات السابقة القريبة التي اهتمت بتحديد سمات القادة، هذا الذي يمثل أحد الجوانب الهامة للدراسة الحالية والذي سيعطي إطارا واضحا لها، وهذا وفق ترتيبها الزمني من أقدم إلي أحدث دراسة على النحو التالي:

6-1 دراسة ثورندايك (1936):

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تحلي القائد بالنزعة الأخلاقية.

لجأ ثورندايك إلى عدة أشخاص يقومون بتقدير الذكاء والنزعة الأخلاقية على أساس معلومات مستمدة من السيرة الشخصية للزعماء، وقام هو بتحليل المصادر العديدة للخطأ التي يمكن أن ترفع أو تخفض الارتباط، فتوصل إلى أن العلاقة بين الذكاء والنزعة الأخلاقية لدى القادة عالية ومن الدراسة أكد أن: القائد الذي يتحلى بدرجة مرتفعة من الأخلاقية يدوم سلطانه وتظل مكانته لدى أتباعه حتى بعد رحيله (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 174).

6-2 دراسة بيرد Bird (1940):

هدفت الدراسة إلى ترتيب الصفات القيادية التي وردت في مختلف البحوث.

قام بيرد بدراسة جردية بهدف التوصل إلى ترتيب مختلف الصفات القيادية التي تم ورودها في مختلف البحوث التي تناولت صفات القائد، وأخيرا وضعها في الترتيب التالي (بوفلجة غياث، 2008، ص 83):

- خصائص بدنية اجتماعية، ذهنية، مزاجية (هي الأكثر ورودا).

- القدرة على الإبداع والابتكار.

- القدرة على التعبير والطلاقة اللفظية.

- الحماسة والثقة بالنفس والمشاركة والعاطفة.

- قوة الذاكرة وقوة النضج.

6-3 دراسة كارتر و نكسون Carter & Nixon (1941):

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تجعل من الشخص قائدا.

فمن خلال دراستهما وجد أن نوع القدرة يحدد القيادة كما أن الطلاقة اللفظية والاستعداد الكتابي لهما ارتباطا بإحراز القيادة وواضح أنه لكي يصبح الفرد قائدا فهذا يعتمد على العديد من العوامل التي تتضمن الخصائص الشخصية وسلوك الفرد، والعلاقات المكانية وغيرها (محمود السيد أبو النيل، 2013، ص 493).

6-4 دراسة شستر برنارد Chester. Bernard (1946):

توصل برنارد من خلال دراسته إلى وجود خمس سمات ضرورية للقائد هي حسب أهميتها (نواف كنعان، 2007، ص 316):

- الحيوية والقدرة على التحمل.

- الحزم: أي الرغبة في التقرير والقدرة عليه.

- القدرة على الإقناع: وهذا يتطلب القدرة على تفهم وجهة نظر الشخص الذي يريد إقناعه وفهمه لمصلحته وظروفه.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- القدرة العقلية: وتأتي من حيث الأهمية بعد السمات الأربع السابقة.

5-6 دراسة وليام كورنيل W.Carnell (1947):

حدد السمات الأساسية الواجب توفرها في القائد الناجح فيما يلي:

- سلوك القائد لابد أن يتسم بالحزم، وأن تكون أوامره نافذة مع مراعاة الجانب الإنساني في معاملة تابعيه، أي لابد من التوفيق بين الشدة واللين.

- الثقة بالنفس وثقة التابعين فيه.

- القدرة على تنمية الأفراد.

- الذكاء في تسيير المنظمة باختيار التنظيم المناسب لها، وبوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- العمل الجماعي بروح الفريق.

- ضبط النفس أي يجب أن يدير نفسه قبل أن يدير الآخرين.

- الاستقامة وتعني التطلع إلى المثل والفضائل العليا.

- القدرة على التنسيق بين نشاط الشركاء.

- الرقابة على التكاليف لكي يحقق ربحاً، وهذا يوجب عليه أن يفحص التكاليف وأن يتعقب الضياع وأسبابه.

- استخدام أدوات الرقابة ومن أمثلة هذه الأدوات: اللجان، والمؤتمرات، ونظام الاقتراحات، والتقارير.

6-6 دراسة برون Brown (1950):

توصل من خلال دراسته الميدانية للقيادة إلى أن سمات القائد الناجح تتحدد في سبع وعشرين سمة وهي (بغول زهير، 1997، ص ص 12-14):

- أكبر في العمر.

- أطول.

- أكثر وزناً.

- أنسب صحة.

- أحسن مظهر.

- قدرة أكبر على الكلام الشفوي الواضح.
- أكثر ذكاء.
- أكثر علما وتقدما في الدراسة النظرية.
- أكثر ثقافة.
- أصوب حكما.
- أنفذ بصيرة.
- قدرة ابتكاريه أكبر.
- قدرة أكبر على التكيف.
- أكثر انطلاقا (من الناحية الاجتماعية).
- أكثر تسلطا.
- الأقدر على التحمل والمثابرة.
- أكبر قدرة على تحمل المسؤولية.
- أخلاقيات أكثر امتيازاً.
- ثقة في النفس أكبر.
- تحكم أكبر في الحالة المزاجية.
- تحكم أكبر في الانفعال.
- مركز اجتماعي واقتصادي أعلى.
- نشاط اجتماعي أكبر.
- أكثر نشاطا (بدنياً).
- أكثر مهارة في العلاقات الاجتماعية.
- أكثر شعبية.
- أكثر استعدادا للتعاون.

6-7 دراسة سيسيل جود Cecil Good (1951):

توصل من خلال دراسته الهامة عن القيادة أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة وهي كالتالي (نواف كنعان، 2007، ص 314):

- أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدله لدى المرؤوسين، وعلى ألا يكون مستوى ذكائه عالياً إلى الدرجة التي تجعل من العسير على مرؤوسيه التفاهم معه في العمل.
- أن يكون لديه اطلاع وإلمام بأمور العمل.
- أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره، يكتب ويقرأ بسهولة بحيث يكون مقنعا لمرؤوسيه ومفهوماً لديهم.
- أن يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً.
- أن يكون لديه الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الانجازات المطلوبة.
- أن تكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه.
- أن يكون اعتماده على مهاراته الإدارية بشكل يفوق اعتماده على مهاراته الفنية.

6-8 دراسة إيزنك Iyznek (1953):

هدفت الدراسة إلى تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين القيادة ومجموعة من السمات الشخصية. وقد اشتملت هذه الدراسة على قائمة السمات الشخصية التالية: الذكاء، التوافق، الانطواء، الانبساط، السيطرة، الخضوع، الذكورة، الأنوثة، المحافظة، التحرر والحساسية الذاتية. وبعدها تم قياس ستة متغيرات اعتبرت متغيرات السلوك وهي: القيادة الشعبية، معدل النشاط العام، النشاط الواجب القيام به، النشاط الاجتماعي والانفعالي والمسايرة.

أما نتائج الدراسة فقد أسفرت على أن هناك ارتباط موجب بين القيادة والذكاء والتوافق والانبساط وكذا كل من السيطرة، الذكورة، الحساسية الذاتية والسلوك المحافظ (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 161).

6-9 دراسة كارتر Carter (1954):

هدف من خلالها إلى تحديد الخصائص التي اتضحت علاقتها بالقيادة، وقد توصل إلى أن هذه الخصائص تقع في ثلاثة تجمعات حددها كما يلي (شفيق رضوان، 2008، ص 239):

- تسهيل حصول الجماعة على الهدف والتي تتضمن تلك القدرات الضرورية لمساعدة الجماعة على إحراز هدفها مثل الاستبصار والذكاء.
- الاجتماعية والتي تتضمن تلك العوامل الضرورية للمحافظة على قيام الجماعة بعملها بالتعاون والشعبية.
- شهرة الفرد والتي تشمل العوامل المرتبطة برغبة الفرد على التعرف بالجماعة والثقة بالنفس والمثابرة.

6-10 دراسة مان Mann (1959):

هدف من خلال دراسته إلى تحديد العلاقة بين مجموعة من الخصائص الشخصية والقيادة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية		النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية		النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية		عدد النتائج		سمات الشخصية وعدد الدراسات حولها
النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية		النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية		النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية النسبة المئوية		عدد النتائج		سمات الشخصية وعدد الدراسات حولها
104	%53	1	%1	91	%46	196	28	الذكاء
112	%68	2	%2	50	%30	194	22	التكيف
76	%64	6	%5	37	%31	119	22	الانبساطية
18	%46	6	%15	15	%38	39	12	السيطرة
58	%83	1	%1	11	%16	70	9	الذكورة
42	%68	17	%27	3	%5	62	17	السلوك المحافظ
85	%84	1	%1	15	%15	101	15	الحساسية

جدول رقم (01) يوضح العلاقة ذات الدلالة السلبية والإيجابية بين بعض السمات الشخصية والقيادة.

ومن خلال نتائج الدراسة توصل مان إلى أن الذكاء يتقدم مجموع هذه السمات، يليه التكيف، ثم الانبساطية، ثم السيطرة (محمد ياسين وهيب وآخرون، 2012، ص ص 266_267).

6-11 دراسة أوردواي تيد Oerdway tead (1963):

توصل من خلال دراسته إلى ربط فعالية القائد بمدى توافره على عشرة خصائص تمثلت في (الموشي عبد العزيز، 2010، ص ص 36_38):

__ الطاقة الفيزيائية والعصبية.

__ الإحساس بالهدف والغاية.

__ الحماس.

_ الذكاء.

_ القدرة على عقد صلات الصداقة والعمل من أجل تنمية التكامل.

_ القدرة الفنية والقدرة على الحسم في اتخاذ القرارات.

_ المستوى التعليمي.

_ الإخلاص.

6-12 دراسة محمود عودة (1966):

بعنوان القيادة في قرية مصرية، هدفت الدراسة إلى وصف ظاهرة القيادة من حيث تحديد أنماطها وأدوارها والعوامل المؤثرة فيها

أجريت الدراسة على عينة من الذكور الراشدين مجموعهم 120 فرد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يخص السمات ووجود فروق بين القادة واللاقادة في معظم المواقف و التي منها:

_ ارتفاع المستوى التعليمي.

_ ارتفاع المستوى الاقتصادي.

_ ارتفاع نسبة العضوية والانتماء إلى الجماعات المحلية.

أما بالنسبة للسن فلم تكشف الدراسة عن وجود فروق.

6-13 دراسة أحمد الشنتاوي (1967):

توصل احمد الشنتاوي إلى أن السمات الأساسية التي تسمح للشخص بأن يتحمل مسؤولية عمل الآخرين، تكون بمثابة المادة الخام التي يصنع منها القادة الماهرون، وهذه السمات هي (بغول زهير، 1997، ص 21):

- إدراك القيادة لقدرتها.

- القدرة على التفرد بالشخصية: ويقصد بالتفرد هنا أن تكون للقائد شخصية فريدة قائمة بذاتها لا أن تكون ذات صفات يشاركه فيها أحد.

- التحمس للعمل.

- الإخلاص في العمل.

- القدرة على التحدث عما يجول في أذهان الغير.

6-14 دراسة رالف ستوجل Ralph Stogdill (1904-1970):

قام ستوجل بإجراء دراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد وذلك باستخدام المنهج العلمي وأساليبه وأدواته للوصول إلى حقيقة هذه السمات والشروط القيادية، حيث قام أولاً:

- ببيان نتائج أهم الدراسات القيادية المعنية بهذا الموضوع والتي أجريت خلال الفترة من 1904 إلى 1947 والتي بلغ عددها 124 دراسة.

- ثم عرض نتائج أهم الدراسات القيادية المعنية كذلك بنفس الموضوع والتي أجريت في الفترة من 1948 إلى 1970 والتي بلغ عددها 163 دراسة.

وما يجدر الإشارة له هنا أن هذا التقسيم بين الدراسات الخاصة بالفترتين الأولى 1904-1947 والفترة الثانية 1948-1970 هي من تحديد الباحث نفسه وهذا ليدل على التفرقة بين دراسات ما بعد الحرب العالمية الثانية وما قبل ذلك، وقبل عرض النتائج التي أسفرت عنها دراسات كل من الفترة الأولى والثانية حول ذات الموضوع يمكن الإشارة كذلك إلى وجود اختلاف في بعض العناصر التي تم دراستها خلال الفترتين، ووجد اتفاق فيما بينها في بعض العناصر الأخرى، مع إضافة لبعض العناصر المستحدثة خلال الفترة الثانية والتي ترى أنها من السمات والخصائص القيادية المهمة التي ينبغي أن يتميز بها القائد عن غيره، لهذا تركيزنا في تحليل النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفترتين الأولى والثانية سيكون أكبر على المرحلة الأولى وذلك لوفرة البيانات والنتائج التي قدمها Stogdill حول تلك الفترة، كون أن دراسات الفترة الثانية اقتصر على ذكر النتائج الإيجابية وأغفلت النتائج الأخرى.

1-14-6 عرض نتائج الدراسات التي أسفرت عنها الفترة الأولى (1904-1947) والتي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الواجب توفرها في القائد وهي مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لمعدل التكرار الذي حصل عليه كل عنصر:

عدد الدراسات		المقومات والعناصر القيادية	التسلسل
الإيجابية	السلبية		
22		الذكاء	1
20		المشاركة الاجتماعية	2
22	5	التفوق الدراسي-التعليمي-	3
17		الثقة بالنفس	4
17		استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف	5
14		القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	6
17		طلاقة الحديث	7
15	2	المكانة الاجتماعية-المركز الاجتماعي-	8
12		الدافع على تحمل المسؤولية	9
12		الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات	10
11		التعاون	11
11		المعرفة والخبرة	12
10		القدرة على التكيف	13
10		الشعبية والمهابة	14
13	3	المظهر والزي	15

16	الحكم والحسم	9	
17	الإلتزام بقواعد الأدب وأصول التعاون	8	
18	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	7	
19	الرغبة في التفوق والطموح	7	
20	الإبداع والابتكار	7	
21	قوة العقيدة-الإيمان-	7	
22	الشخصية المستقيمة	6	
23	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	6	
24	الاهتمام بالعمل	6	
25	النشاط والطاقة	5	
26	الميل للتغير واتساع مجالات التحرك الوظيفي والاجتماعي	5	
27	الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين	11	6
28	الطول	9	4
29	الوزن	7	4
30	الإتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر	11	8
31	العمر	10	8
32	الانبساط-عدم الانطواء-	5	6

جدول رقم (02) يوضح نتائج الدراسات التي أسفرت عنها نتائج الدراسات القيادية في الفترة الأولى

1947-1904.

2-14-6 عرض نتائج الدراسات التي أسفرت عنها نتائج الفترة الثانية 1948-1970 والتي اشتركت فيها مع الدراسات التي تمت قبلها:

التكرارات الإيجابية	المقومات والعناصر القيادية	التسلسل
35	القدرة على تكوين العلاقات الايجابية	1
31	الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين	2
28	الثقة بالنفس	3
25	الذكاء	4
24	النشاط والطاقة	5
21	الرغبة في التفوق والطموح	6
19	المركز الاجتماعي والاقتصادي	7
17	الدافع على تحمل المسؤولية	8
10	طلاقة الحديث	9
14	الإلتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر	10
14	التعليم-التفوق الدراسي أو التعليمي-	11
13	الإبداع والابتكار	12
13	الإهتمام بالعمل	13
12	المعرفة والخبرة	14
9	المشاركة الإجتماعية	15
9	الشخصية المستقيمة	16
6	الحكم والحسم	17
6	العمر	18
6	الإستشعار بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف	19
6	الميل للتغير واتساع مجال التحرك الوظيفي والإجتماعي	20
5	التعاون	21
4	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	22

23	المظهر والزي	4
24	الإلتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	4
25	القدرة على التكيف وتنمية التعاون	3
26	الانبساط-عدم الانطواء-	1

جدول رقم (03) يوضح السمات أو المقومات التي أسفرت عنها نتائج الدراسات القيادية في الفترة الثانية 1948-1970 وتكراراتها الإيجابية.

هذه هي مجموع السمات والمقومات التي أسفرت عنها نتائج الدراسات في الفترتين الأولى والثانية، وهي تعكس أحد أهم جوانب التشابه في نتائجهما (عبد الشافي محمد أبو الفضل، 1996، ص ص 37-40).

6-14-3 تحليل النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفترة من 1904-1970:

1 القدرة على بناء العلاقات الإجتماعية:

أسفرت نتائج 49 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 17% من إجمالي الدراسات، كما يمثل هذا العنصر أعلى نسبة حصل عليها من مجموع العناصر المذكورة.

2 الثقة بالنفس:

أسفرت نتائج 45 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 15.4% من إجمالي الدراسات.

3 الذكاء:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 48 دراسة والتي تمثل 16.4% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين تميز القائد بالذكاء عن تابعيه.

4 الرغبة في الإستعلاء والتسيد على الآخرين:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 42 دراسة والتي تمثل 14.6% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

5 المركز الإجتماعي والإقتصادي:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 34 دراسة والتي تمثل 11.8% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

6 -التعليم (الدراسة):

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 36 دراسة والتي تمثل 12.5% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 206 دراسة والذي يمثل 85.7% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

7 -الدافع على تحمل المسؤولية:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 29 دراسة والتي تمثل 10.1% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 258 دراسة والذي يمثل 89.9% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

8 -المشاركة الإجتماعية:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 29 دراسة والتي تمثل 10.1% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 258 دراسة والذي يمثل 89.9% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

9 -النشاط والطاقة:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 29 دراسة والتي تمثل 10.1% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 258 دراسة والذي يمثل 89.9% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

10-طلاقة الحديث:

أسفرت نتائج 28 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 9.8 % من إجمالي الدراسات.

11-الرغبة في التفوق والطموح:

أسفرت نتائج 28 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 9.8 % من إجمالي الدراسات.

12-المعرفة والخبرة:

أسفرت نتائج 23 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 8 % من إجمالي الدراسات.

13-استشعار المسؤولية عن تحقق الأهداف:

أسفرت نتائج 23 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 8% من إجمالي الدراسات.

14-القدرة على الابتكار والإختراع:

أسفرت نتائج 20 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 9.8% من إجمالي الدراسات.

15-الإهتمام بالعمل:

أسفرت نتائج 19 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 6.6% من إجمالي الدراسات.

16-الإلتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 20 دراسة والتي تمثل 8.7% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 254 دراسة والذي يمثل 88.5% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

17-التعاون:

أسفرت نتائج 16 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 5.6% من إجمالي الدراسات، أم باقي الدراسات فجاءت نتائجها خلوا من أي إشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم قيادي.

18-الحكم والحسم:

أسفرت نتائج 15 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 5.2% من إجمالي الدراسات.

19-الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 14 دراسة والتي تمثل 4.9% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 286 دراسة والذي يمثل 94.8% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

20-المظهر والنزي:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 17 دراسة والتي تمثل 5.9% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 267 دراسة والذي يمثل 93% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

21-الإلتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 12 دراسة والتي تمثل 4.2% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وأن باقي الدراسات والتي عددها 273 دراسة والذي يمثل 95.1% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

22-الميل للتغير واتساع مجال التحرك الوظيفي والإجتماعي:

أسفرت نتائج 11 دراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 3.8% من إجمالي الدراسات، وأن باقي الدراسات والتي عددها 248 دراسة والذي يمثل 96.2% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

23-القدرة على تكثيف وتنمية التعاون:

أسفرت نتائج 10 دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 3.5% من إجمالي الدراسات، أم باقي الدراسات والتي عددها 277 دراسة أي 96.5% من إجمالي الدراسات فجاءت نتائجها خلوا من أي إشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم قيادي.

24-اليقظة والانتباه للظروف البيئية:

أسفرت نتائج 10 دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، وتمثل هذه الدراسات 3.5% من إجمالي الدراسات، وأن باقي الدراسات والتي عددها 277 دراسة والذي يمثل 96.5% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

25-العمر:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 16 دراسة والتي تمثل 5.6% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين له ، وأن باقي الدراسات والتي عددها 262 دراسة والذي يمثل 91.25% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة.

26- الإنبساط والإنطواء:

وجود اختلاف وتباين في نتائج الدراسات إلا أن أغلب الدراسات والتي بلغ عددها 6 دراسات والتي تمثل 2.1% من إجمالي الدراسات، أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين الإنبساط والقيادة ، وأن باقي الدراسات والتي عددها 275 دراسة والذي يمثل 95.8% من إجمالي الدراسات جاء خلوا من الإشارة إلى أن هذا العنصر كمقوم للقيادة (عبد الشافعي محمد أبو الفضل، نفس المرجع، ص ص 261-306).

كما توصل من خلال مسح لكل الدراسات التي أجريت في مدخل السمات إلى حصر وتصنيف سمات القادة المدروسة كالتالي (لموشي عبد العزيز، 2010، ص 37):

_ السمات الفيزيائية أو البيولوجية مثل: الطول، الوزن، بنية الجسم، الطاقة، الصحة، المظهر الشخصي.

_ السمات الاجتماعية مثل: الطلاقة، المبادأة، السيطرة، الحساسية الاجتماعية، البعد عن العزلة، المساهمة في أنشطة الجماعة.

_ السمات النفسية مثل: الذكاء والثقة بالنفس، النضج الانفعالي والرغبة في السيطرة على الغير، قوة الإرادة والمبادرة والطموح.

_ السمات الأخلاقية مثل: ضبط النفس، المثابرة، الشعور بالمسؤولية والقيام بالواجب وخدمة الآخرين.

6-15 دراسة جوليان و هولاندر Hollander & Julian (1970):

هدفت دراستهما إلى تحديد أهمية الدوافع والتخصص بالنسبة للقادة، فتوصلا إلى أن التخصص عند القادة ودوافعهم المرتفعة لحل مشكلات الجماعة هي العوامل الأساسية التي تؤثر في اختيار الأفراد للقيادة، ومن هنا فإن القائد لا يجب أن يتمثل فقط بقيم الجماعة بل أن يكون قادرا على مساعدة الجماعة على تحقيق هذه القيم علاوة على أهداف الجماعة (عبد السلام الشيخ، 1992، ص 108).

6-16 دراسة خميس السيد إسماعيل (1972):

حدد أهم خصائص القائد الناجح فيما يلي (بغول زهير، 1979، ص 21):

- الصحة الجسمية والنفسية.

- الذكاء.

- المبادأة.

- حسن تقدير الأمور.

6-17 دراسة باس Bass (1981):

من خلال دراسته توصل إلى أن القادة عادة ما يكونون أكثر ذكاء وأكبر سناً، وأطول قامته ومن هنا أكد على أن هناك علاقة بين مثل هذه الصفات والقيادة (عبد السلام الشيخ، 1992، ص 25).

6-18 دراسة بوتسكوف Pootsakoff (1983):

توصل من خلال الدراسة التي أجراها إلى أن أصحاب الخبرة العالية من القادة لديهم القدرة على الإقناع والتركيز على أداء المهام وتوجيه الموظفين، وهذا بدوره يقلل من غموض الدور لدى المرؤوسين، أما القادة قليلي الخبرة فإن غموض الدور يزداد لدى المرؤوسين (إبراهيم الدسوقي، 2008، ص 423).

6-19 دراسة سامويل Samuel (2000):

أثبتت هذه الدراسة عدم وجود نسق ثابت من السمات ترتبط بالقائد وحاولت تلخيص سمات القادة الناجحين في الذكاء، مهارة الإنجاز، النضوج، المثابرة، التوجه، والرغبة بالمنصب (هاشم فوزي، 2009، ص 174).

6-20 دراسة شيسل ChisselleEdwin:

هدفت دراسته إلى حصر السمات التي ترشح الشخص لأن يكون قائداً، وفي الأخير توصل إلى حصر السمات التالية (إبراهيم بن جامع، 2010، ص 84 - 85):

_ القدرة على الإشراف.

_ الدافع العالي للإنجاز.

_ الذكاء.

_ الحسم .

_ الثقة في النفس.

_ المبادرة.

6-21 دراسة كلي باتريك و لوك Kilpatrick & Locke:

هدفاً من خلال دراستهما إلى تحديد الصفات المميزة للقادة الناجحين، فتوصلا إلى تحديد السمات التالية (سميرة صالح، 2008، ص 29):

_ وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح العالي، الطاقة والإقدام.

_ الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.

_ الحافز إلى القيادة: تتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

- _ الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- _ القدرة العقلية: تتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- _ الإبداع والابتكار والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- _ المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

6-22 دراسة جاك تايلور J.Taylor:

توصل تايلور إلى مجموعة من الخصائص الرئيسية للقيادة من مجموع الدراسات التجريبية الواسعة التي قام بها وهي كالتالي (نواف خنعان، 2007، ص ص 314-317):

- القدرة العقلية.
- الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- المهارة في الاتصالات، وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع بالكتابة والكلام.
- القدرة على حفز المرؤوسين على انجاز العمل من خلال ترغيبهم في العمل.
- المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقيرير، واختبار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

6-23 دراسة ارنست ديل Dale Ernest:

قام ارنست بجمع السمات التي تأخذ بها ثماني شركات عند اختيار مديريها فتبين له أن هذه السمات هي:

- الدقة في العمل.
- القدرة على التفويض.
- القدرة على الترويج لقبول أفكاره لدى مرؤوسيه.
- القدرة على التكيف.
- الطموح.
- القدرة التحليلية.
- الإستعداد للتعلم.
- الإستعداد للإشراف.

- الإستعداد للتعاون.
- القدرة التنسيقية.
- القدرة الابتكارية.
- الحزم.
- الإستقرار العاطفي.
- بعد النظر.
- الصحة الجيدة.
- الذكاء.
- القدرة على التصور.
- المبادأة.
- الأخلاق الممتازة.
- الأداء الجيد.
- الحكم الصائب على الأمور.
- القدرة على التعبير.
- القدرة التنظيمية.
- المثابرة.
- المظهر الخارجي الحسن.
- حسن التصرف.

6-24 دراسة هيريت تون H.Tone:

ذكر تون أن السمات الواجب توفرها في القائد هي:

- الحيوية والنشاط اللزمان للبدء في الأعمال.
- القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها.
- القدرة على مواجهة الأزمات بحزم ونشاط.
- القدرة على أداء واجبات وظيفته وعلى تحمل مسؤولياتها.

- عدم التردد والثبات حتى يعرف المرؤوسون المطلوب منهم عمله وما هم منهون عنه.
- تفهم حاجات ومشاعر الآخرين وتقبل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها.
- أن يشعر المرؤوسين بأهميتهم فلا يقلل من شأنهم ولا يعاملهم بكبرياء.
- الولاء.
- لا يتجاهل ولا ينتقد علناً أوامر رؤسائه ويساعد مرؤوسيه عند الحاجة.

6-25 دراسة وران بني Warren Bennis:

هدفت الدراسة إلى معرفة أسرار نجاح القادة في إدارة منظماتهم ومعرفة السمات المتشابهة التي يتميزون بها، وقد تم تطبيق الدراسة على تسعين شخصاً من كبار المديرين ورؤساء المنظمات، ومن بين الأسئلة التي احتوت عليها الدراسة السؤال التالي:

ما هي الصفات المتشابهة التي يتمتع بها هؤلاء القادة؟

وفي نهاية الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- موهبة التخيل: أي القدرة على خلق تصورات افتراضية للحالات المرغوب فيها.
- الإتصالات والتخطيط: أي القدرة على إجراء الإتصالات اللازمة لشرح تصوراتهم بهدف الحصول على التشجيع اللازم من الإدارات التابعة لهم.
- تفويض ومنح السلطة: أي القدرة على خلق البيئات المناسبة والأحوال الاجتماعية المناسبة التي من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة.
- المثابرة والاستمرار والتركيز: أي القدرة على ضمان استمرار المنظمة في اتجاهها خاصة عندما تشتد الأحوال ويصبح طريق المنظمة مفعماً بالمشاكل.
- معرفة التنظيم: أي القدرة على إيجاد الطرق والوسائل التي يمكن للمنظمة بها مراقبة مستويات الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة وإمكان الحصول على البيانات المستتبطة لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الماضي وتحديد تلك التي يجب اتخاذها بشأن المستقبل (جمال الدين لعويسات، 2003، ص ص 118-119).

7- تعقيب على الدراسات السابقة:

يتمحور الهدف الأساسي من عرض الدراسات السابقة التي تناولت سمات الشخصية اللازمة للقيادة هو معرفة التصورات المختلفة للباحثين من خلال نتائج دراساتهم، وفي تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الأخيرة ومضمون الدراسة الحالية ومدى الاستفادة من الإطلاع وعرض مجموعة الدراسات السابقة، وعليه يمكن التعقيب عليها من خلال ثلاثة زوايا كالتالي:

7-1 أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في كون أن:

- كل منهما يتناول موضوع واحد وهو سمات القائد.

- كل منهما يؤكد على وجود علاقة بين الخصائص الشخصية أو بالأحرى السمات الشخصية والقيادة مثل دراسة إيزنك Iyznek (1953)، ودراسة كارتر Carter (1954)، ودراسة مان Mann (1959).

- كل منهما يؤكد على ضرورة تميز أو تفرد القائد أو من يشغل الوظيفة القيادية عن جماعته بمجموعة من السمات الخاصة مثل ما توصلت لهدراسة باس Bass (1981)، ودراسة هيريت تون H.Tone، ودراسة أحمد الشنتاوي (1967)، ودراسة بروان Brown (1950).

- كل منهما يؤكد على أن تميز الفرد عن غيره بمجموعة من السمات ترشحه لأن يكون قائدا ناجحا وهو ما توصلت له كل من دراسة شيسل Chisselle، ودراسة جوليان وهولاندر Hollander & Julian (1970)، ودراسة كارتر و نكسون Carter & Nixon (1941)، ودراسة وران بني Warren Bennis، ودراسة ارنست ديل Dale Ernest، ودراسة سيسيل جود Cecil Good (1951).

- كل منهما يسعى إلى تحديد وحصر قائمة من السمات يمكن على أساسها تحديد القادة من غيرهم مثل ما جاء في دراسة محمود عودة (1966).

- كل منهما يسعى إلى ترتيب هذه السمات بناء على أهميتها مثل دراسة ستوجل Stogdill (1904-1970)، ودراسة بيرد Bird (1940)، ودراسة شستر برنارد Chester. Bernard (1946)، ودراسة مان Mann (1959).

- كل منهما ركزا على تقسيم أو تصنيف هذه السمات في فئات عريضة كالسمات الجسمية والسمات العقلية والاجتماعية والإنفعالية مثل ما تم الإشارة له في دراسة ستوجل Stogdill (1904-1970).

- كل منهما يهدف إلى تأكيد أهمية امتلاك القائد لمثل هذه السمات المتميزة والتي تحدد إمكانية نجاحه في وظائفه ومهامهم القيادية، بمعنى أن نجاح القائد وفعاليته مرهون بمدى امتلاكه لسمات محددة، مثل دراسة باس Bass (1981)، ودراسة أوردواي تيد Oerdway tead، ودراسة كيلبي باتريك و لوك Kilpatrick & Locke، ودراسة سامويل Samuel (2000)، ودراسة خميس السيد إسماعيل (1972).

إذا وبكل اختصار يمكن القول أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في المبتغى المستهدف من وراء دراستهم لهذا الموضوع وهو سمات القائد، وذلك في محاولة كل منهما لتحديد أهم السمات الضرورية المهمة والواجب توفرها في القائد، وترتيب هذه الأخيرة حسب درجة أهميتها، وهو الهدف الذي يجمعهما.

ومن هنا يمكن القول أن نتائج مجموع هذه الدراسات تدور حول مضمون سمات القادة وهذا الأمر إن دل على شيء فإنما يدل حقا على مدى أهميتها ومدى ضرورة توافرها في الشخص الذي يتربع على هرم القيادة، ومدى مساهمتها في نجاحه في أداء وظائفه وتحقيق كفاءة أعماله.

7-2 أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المذكورة في كون أن:

- الدراسة الحالية اهتمت بتحديد وترتيب السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، بينما الدراسات السابقة فكان تحديدها لسمات القائد بشكل عام دون تحديد طبيعة أو شكل الوظيفة أو نمط العمل الذي يؤديه. بمعنى آخر أن الدراسات السابقة تختلف مع الدراسة الحالية في المجال المدروس إذ أن هذه الأخيرة جاءت لتحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبنيه لإدارة الجودة الشاملة، أما الدراسات السابقة فارتكزت على تحديد هذه السمات بشكل عام، وهذا الفرق هو إشكالية موضوع دراستنا.

- الدراسة الحالية تختلف من حيث الفترة الزمنية وكذلك المحيط الجغرافي والثقافي والحضاري التي أجريت فيه الدراسات السابقة وكذلك متطلبات القيادة التقليدية والأساليب الإدارية السائدة سابقا، لكن مع ظهور أساليب إدارية حديثة ألزم الأمر دراسة القيادة وفق متطلبات الإدارة الحديثة خاصة فيما يتعلق بالسمات اللازمة لكل قائد يتبنى لمثل هذه الأساليب وعلى رأسها أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وهو ما يعكس بدوره أن كل وظيفة قيادية تتطلب سمات محددة تختلف عن غيرها من المقومات أو الخصائص التي تتطلبها طبيعة نشاط قيادي آخر. وهو ما جعل دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة وتتفرد عنها في كونها تهتم بتحديد سمات القائد المتبني لنظام إدارة الجودة الشاملة.

إذا وبكل اختصار يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في طريقة تطرقها لأحد أهم المواضيع الذي يجمع بينهما، وهو سمات القائد.

7-3 جوانب الاستفادة: على الرغم من وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أنه تم الاستفادة منها في:

- الإطلاع والإستناد ببعض المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها هذه الأخيرة أي الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية خاصة فيما يتعلق بالمحور الخاص بسلوكيات القائد، وكذلك في بلورة إشكال الدراسة وصياغة فروضه، وحتى في تصميم خطة البحث وتحديد كيفية دراسة هذا الموضوع والطرق والإجراءات المنهجية التي تمكنا من الوصول إلى النتائج المستهدفة منه، كما تم الاستفادة منها أيضا في تصميم وبناء أداة الدراسة بشكل أخص لتحديد المحاور والمفردات (قائمة السمات) بطريقة مضبوطة ودقيقة استنادا على نتائجها، والتي ستمكنا حتما من تحقيق أهداف دراستنا وذلك في تحديد وحصر السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، ثم الوصول إلى ترتيبها حسب الأهمية الخاصة بكل سمة ينبغي توافرها في القائد. بحيث تصبح هذه القائمة من السمات كأداة يمكن الإستناد عليها في تحديد القادة من غيرهم أو في عملية انتقاء واختيار القادة وهذا طبعا في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: سمات الشخصية

خطة الفصل:

تمهيد

أولاً-الشخصية:

- 1- تعريف الشخصية
- 2- مكونات الشخصية
- 3- العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية
- 4- طرق تقييم وقياس الشخصية
- 5- أهداف تقييم وقياس الشخصية

ثانياً-السمات:

- 1-تعريف سمات الشخصية
- 2- تحديد الفرق بين مفهوم السمة وبعض المفاهيم المتداخلة معها
- 3- خصائص سمات الشخصية
- 4-تصنيف سمات الشخصية
- 5- المقاربة النظرية للسمات الشخصي

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الشخصية من أهم المواضيع التي يهتم بدراستها على النفس وجميع فروعها، فهي المحور الذي تدور حوله البحوث المختلفة في هذه الميادين ، إن لم نقل أن سبب ظهور التخصصات المتنوعة في علم النفس هدفها الأساسي هو محاولة فهم شخصية الفرد وطرق وأساليب ودوافع سلوكه.

ومفهوم الشخصية يعتبر من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيدا نظرا لكونها تشمل كافة السمات والخصائص الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية المتفاعلة مع بعضها البعض داخل الفرد، إضافة إلى هذا نجد أن مصطلح الشخصية من أكثر الكلمات الشائعة الاستخدام في الوسط الاجتماعي فكثيرا ما نردها في علاقتنا مع الزملاء وفي أوساط العمل فنقول فلان ذو شخصية قوية بينما الآخر ذو شخصية ضعيفة.

ومع هذا فإننا إذا ما حاولنا تحديد معنى الشخصية سنجد صعوبة في وضع تعريف موحد وجامع لها، وهذا لتعدد التعريفات والمفاهيم التي انتسقت لهذا المصطلح الذي اقترح علماء النفس له أكثر من مئة تعريف (SimonClapiere, 1991, p3) نظرا لتعدد أوجه وزوايا دراستهم للشخصية ، واختلاف طرق تفسيرهم وتقييمهم وأساليب قياسهم لها.

أولاً- الشخصية:

1- تعريف الشخصية:

من حيث أصل الكلمة نجد أن مصطلح Personnalité يرجع إلى الكلمة اللاتينية Persona ومعناها القناع المصريح (MASK) (رولان دورون و فرنسوا زيارو، 1997، ص812)، أو الوجه المستعار الذي يضعه الممثل على وجهه والغرض من ذلك هو تشخيص خلق الشخص، أي طباعه ومزاجه الخلقي (عصام عثمان، دس، ص31)، أما من حيث الأصل اللغوي فنجد أن كلمة شخصية اشتقت في اللغة العربية من (شخص): جماعة شخص الإنسان وغيره، وهو كذلك سواد الإنسان تراه من بعيد، وكل شيء رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه.

وانتقل المصطلح من المستوى المادي إلى المستوى المعنوي وهو كل جسم له ارتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص. وقد ورد هذا في المعاجم القديمة، أما في معجم الوسيط فورد أن الشخصية صفات تميز الشخص عن غيره، فيقال فلان ذو شخصية قوية بمعنى ذو صفات متميزة، وإرادة وكيان (أحمد محمد عبد الخالق، 1996، ص63).

هذا من الناحية اللغوية أما من الناحية العلمية فنجد تعريفات الشخصية متعددة جدا وأغلبها يدور حول محور واحد نستخدمه في حياتنا اليومية حين نقول أن فردا ما ذو شخصية قوية عكس الآخر ضعيف الشخصية أي أن الأول يمكنه أن يؤثر على الناس وأن تكون له مكانة واعتبار بينهم عكس الثاني الذي ينقاد دائما للآخرين بسبب ضعف شخصيته وذلك لعدم امتلاكه مميزات وصفات خاصة به، وبالتالي يكون المقصود بالشخصية كما جاء في أصل اللفظة العربية أنها مجموعة المكونات الداخلية والسلوك الخارجي الواضح الذي يميز كل فرد عن الآخر، فإذا

اختلفت تلك المميزات ضعفت الشخصية (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 86)، ومن بين تعريفات العلماء والباحثين للشخصية نذكر:

- **تعريف البورت. AlportG:** هي ذلك التنظيم الديناميكي داخل الفرد وقوامه النواحي النفسية والجسمية الذي يحدد الطريقة التي يتكيف بها الفرد مع عناصر بيئته.

هذا التعريف يدل على أن الشخص لديه بناء داخلي ومدى من الخصائص النفسجسمية تتفاعل معا لتحديد أساليب تكيفه مع البيئة وجميع عناصرها.

ويمكن تحليل هذا التعريف إلى:

• **تنظيم داخلي:** يعني أن هذا التنظيم ثابت إلى حد ما، ولكنه في الوقت نفسه قابل للتغير نتيجة التفاعل بين مختلف العوامل الشخصية والاجتماعية والمادية.

وهذا لا يستبعد ما يطرأ على الشخصية عند فقدان التنظيم من انحلال وتفكك، خاصة في حالات الانحراف والشذوذ، كما يأخذ هذا التعريف في اعتباره أيضا التغيرات الديناميكية التي تتم داخل الفرد (عصام عثمان، دون سنة، ص ص 33-34).

• **داخل الفرد:** يفهم من هذا أن الشخصية ليست أمرا يختص فقط بالتأثير الخارجي بل أيضا بالعوامل الداخلية كالميول والرغبات مثلا.

• **نفسجسمي:** هذا يدل على أن الشخصية ليست عقلية كليا ولا عصبية (جسمية) كليا أيضا، بل أن تنظيم الشخصية يتضمن النشاط الوظيفي لكل من العقل والجسم في شيء من الوحدة (حلمي المليجي، 2001، ص ص 17-18).

• **أساليب التكيف الخاصة بالفرد:** بمعنى أن الشخصية استعداد يحدد استجابة الفرد لمختلف المثيرات التي تحيط به، وأن أساليب التكيف خاصة بالفرد وتميزه عن غيره (عصام عثمان، دون سنة، ص 34).

- **تعريف كاتل R. Kattel:** هي ذلك الشيء الذي يمكننا من أن ننتبأ بسلوك الفرد في موقف معين (Cattell, 1950, p2).

وهذا التعريف يدل على أن الشخصية هي ما يمكن من توقع سلوك الفرد أو ما يمكن أن يفعله في موقف أو ظرف ما (Philip & Gerald, 2009, p3).

وتتألف الشخصية من عناصر عديدة منها: العناصر الديناميكية كالدوافع المختلفة للسلوك، والسمات المزاجية، وهي السمات التي تميز استجابات الفرد في المواقف المتعددة، وأخيرا القدرات العقلية وهي التي تحدد قدرة الفرد على القيام بأداء عمل ما، وتتمثل في الذكاء والمهارات والقدرات الخاصة.

وواضح من هذا التعريف الصلة القوية التي يربطها كاتل بين الشخصية والسلوك حيث اعتبر الشخصية دالة السلوك الإنساني، كما حدد أبعاد الشخصية في ثلاث نواحي رئيسية هي: الموجهات الديناميكية (ا) لإتجاهات (الحاجات)، السمات المزاجية (الإتزان الإنفعالي والتوتر)، القدرات العقلية (الإستجابات المعرفية).

- تعريف هانز ايزنك H.Eysnck: هي مجموعة السلوك الطاقى والفعلى للإنسان كما تحدده البيئة والوراثة. حيث تنمو وتتكامل من خلال التفاعل الوظيفي الذي يحدث بين أربع اتجاهات تنظم السلوك وهي: الإتجاه المعرفي، والإتجاه الفزيولوجي، والإتجاه العاطفي، والإتجاه النزوعي(عصام عثمان، دون سنة، ص ص 32-33).

- تعريف ماي May: هي ما يجعل الفرد فعالاً أو مؤثراً في الآخرين.

- تعريف وران Warren: هي ذلك التنظيم المتكامل لخصائص الفرد المعرفية والوجدانية والنزوعية والجسمية، كما تكشف عن نفسها في تميز واضح عن الآخرين.

- تعريف بودن Bowden: هي تلك الميول الثابتة عند الفرد التي تنظم عملية التكيف بينه وبين بيئته (سعيد رفعان العجمي، 2005، ص12).

-هي الجوانب الثابتة أو النسبية المهمة من السلوك.

-هي بناء شامل وهي جانب أساسي من السلوك (Robert Ewen, 2003, p17-19).

-هي المجموع الدينامي المنظم لخصائص الانسان وصفاته المعرفية والانفعالية والجسمية والاجتماعية التي تميزه عن غيره وتحدد درجة تكيفه مع بيئته.

-هي مجموعة السمات والصفات التي تميز الفرد عن غيره وتوجه سلوكه وطريقته في التعامل مع نفسه ومع الآخرين وتساعد على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة به، مع مراعاة مظهر الفرد الخارجى وقدراته وميوله واستعداداته ودوافعه وقيمه واتجاهاته.

-هي عبارة عن التفاعل المتكامل للخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز الشخص وتجعل منه نمطا فريدا في سلوكه ومكوناته النفسية(عماد عبد الرحيم الزغول وعلي فالح الهنداوي، 2014، ص ص 385-386).

ومن هنا يمكن القول أنه بناء على التراث السيكلوجي المطلع عليه يكاد يتفق أغلب الباحثين في علم النفس بأن تعريف الشخصية يتمحور في كونها نظام متكامل من السمات الجسمية والعقلية و الانفعالية والاجتماعية الثابتة نسبيا، والتي تميز الفرد عن غيره وتحدد أسلوب تفاعله مع الآخرين ومع البيئة المحيطة به، وهو بالتالي ما يحدد اختلافه عن الآخرين. بمعنى آخر الشخصية هي دالة السلوك التي تحدده مجموع السمات الدينامية أو المتفاعلة مع جميع المواقف وعوامل المحيط الخارجى.

2- مكونات الشخصية:

المكونات هي العناصر المتفاعلة التي تتكون منها الشخصية وهذه العناصر تكون نتيجة تفاعل العوامل الذاتية والبيئية وهي كالتالي:

2-1 المكونات الجسمية:

إن التكوين الجسمي يحدد مدى نشاط الفرد وقدرته على تحمل الجهود ويحدد نظرة الفرد لنفسه ونظرة الآخرين له، وأهم هذه المكونات الجسمية ما يلي:

- المظهر الجسمي العام من ناحية الطول والعرض والحجم وتناسق أجزاء الجسم.
- سرعة النمو الجسمي أو تأخره.
- الصحة العامة والمرض.
- سلامة الجهاز العصبي والغدي.
- الحيوية والنشاط أو الخمول والكسل.

2-2 المكونات العقلية:

تتضح المكونات العقلية في بناء الشخصية في النواحي الآتية:

- الذكاء.
- الاستعدادات العقلية الخاصة (المواهب).
- المستوى الثقافي العام.
- المستوى الثقافي الخاص.

2-3 المكونات الانفعالية:

تتمثل المكونات الانفعالية للشخصية فيما يلي:

- العواطف والهوى الانحياز.
- الاتجاهات العقلية.
- العقد النفسية.
- الميول.

-المزاج والسمات الانفعالية.

2-4 المكونات الخلقية:

الخلق هو جانب الشخصية المتصل بالمظهر الاجتماعي والتكيف في المواقف المتعلقة بالقيم الدينية والمثل العليا والعرف والقانون والمعايير الأخلاقية في البيئة التي يعيش فيها الفرد، بمعنى آخر أن الخلق هو نظام من الاستعدادات النفسية التي تمكننا من التصرف بصورة ثابتة نسبياً حيال المواقف الأخلاقية والدينية والاجتماعية رغم العقبات وضروب الإغراء.

ومن الصفات الخلقية الاجتماعية نذكر بعض ما ذكر من قائمة كاتل للشخصية:

- التهذيب والتكامل الخلقي وما يتبع ذلك من صفات الأمانة والصدق والإيثار والرحمة والضمير وغيرها من قواعد الدين والأخلاق.

-النضج الانفعالي وما يتبع ذلك من قدرة الشخص على التحكم في انفعالاته أو رغباته بما يقتضيه الواقع الاجتماعي.

- الصراحة والتفاؤل والإتزان وما يتبع ذلك من الروح الرياضية والتحرر من التعصب والانحياز.

- التواضع والشجاعة والإقدام والروح الاجتماعية والتعاون ضد الانطواء.

- تحمل المشاق والصبر على مواجهة الصعوبات.

وما ينبغي الإشارة له هو أن نأخذ بعين الاعتبار أن تقسيم الشخصية إلى مكونات منفصلة جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية هو ضرورة علمية لتوضيح الشرح وليس حقيقة واقعية (محمود محمد الزيني، 1974، ص ص 38-69).

ومن هنا يمكن القول أن مكونات الشخصية قد تكون وراثية ذاتية أو مكتسبة من البيئة.

وعليه:

- فالمكونات العقلية تتأثر بالوراثة أكثر من البيئة.

- المكونات الانفعالية تتعدل فيها تأثير الوراثة والبيئة تقريبا.

- المكونات الخلقية والاجتماعية تتأثر بالبيئة والتنشئة الاجتماعية أكثر من الوراثة.

إذا فالصفات الخلقية أكثر قابلية للتغير من المكونات العقلية والوجدانية الانفعالية.

3- العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في تكوين شخصية الفرد نذكر منها:

3-1 العوامل الحيوية:

إن توازن إفرازات الغدد يجعل الشخص سليماً وسلوكه مناسباً لكن بمجرد حدوث اضطراب في هذه الإفرازات فإنه يؤدي إلى اضطراب نفسي وسلوك مرضي، كذلك هو الحال بالنسبة للجهاز العصبي الذي يشرف على جميع الوظائف العضوية ويؤلف بينها لذا فإن أي تلف يؤدي إلى الأمراض العصبية والعقلية والعضوية، وعليه فإن التكوين الجسمي الرياضي يساعد على نجاح الفرد، أما العجز الجسمي فإنه يؤثر على شخصية الفرد ويشعره بالنقص والانطواء وفقدان الثقة بالنفس.

3-2 الوراثة:

تعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر في النمو من حيث صفاته ومظاهره، زيادته ونقصانه، نضجه وقصوره. وتلعب الوراثة دوراً هاماً في تحديد الخصائص الجسمية للفرد وفي تكوين الجهاز العصبي الذي يحدد سلوكه، ويرث الفرد استعدادات السلوك منذ بداية حياته، وتنقل الوراثة إلى الفرد من والديه عن أجداده وسلالته عن طريق (الكروموزومات) التي تحمل الصفات الوراثية عن طريق كل من الأب والأم.

3-3 البيئة:

تمثل البيئة كل العوامل المادية والاجتماعية والثقافية والحضارية المهمة في تشكيل شخصية الفرد في تعيين أنماط سلوكه أو أساليبه في مواجهة الحياة ويشترك كل من عاملي الوراثة والبيئة بدون انفصال أي بتفاعل وتعاون في تحديد شخصية الفرد وأنماط سلوكه ومدى توافقه وشذوذه، فنجد أن التوأمين المتماثلين يتساويان من حيث العوامل الوراثية فإذا تربيا في بيئة واحدة تقاربت سمات شخصيتهما أما إذا تربيا في بيئتين مختلفتين تختلف سمات شخصيتهما.

3-4 النضج:

يتضمن النضج عملية النمو الطبيعي التلقائي الذي يشترك فيها الأفراد جميعاً والتي تؤدي إلى تغيرات منتظمة في سلوك الفرد وهو نمو تقرر الوراثة، وقد يمضي النمو طبقاً للخطة الطبيعية للنضج على الرغم من التقلبات التي قد تعترض البيئة بشرط ألا تتجاوز هذه التقلبات حداً معيناً.

فالفرد مثلاً لا يمكن أن يكتب ما لم تنضج عضلاته وقدراته اللازمة في الكتابة، ويلاحظ أن كل سلوك يظل في انتظار بلوغ البناء الجسمي درجة من النضج كافية للقيام بهذا السلوك.

3-5 التعلم:

التعلم عملية لازمة لنمو الشخصية، وتتضمن عملية التعلم النشاط العقلي الذي يمارس سواء كانت في شكل معارف أو مهارات أو عادات أو اتجاهات أو قيم أو معايير.

وتلعب التربية دورا هاما في هذا الصدد، حيث نجد أن كل من النضج والتعلم يتفاعلان معا ويؤثران معا في عملية النمو فلا نمو بلا نضج ولا نمو بلا تعلم. ويلاحظ أن معظم أنماط السلوك تنمو وتتطور بفعل النضج والتعلم معا. ومثال ذلك: في الكلام نجد أن الطفل لا يستطيع أن يتكلم إلا إذا نضج جهازه الكلامي وإلا إذا تعلم الكلام.

3-6 الثقافة:

تؤثر الثقافة من خلال المؤسسات الثقافية والتفاعل الاجتماعي المستمر في تشكيل شخصية الفرد (عبد الله سيد احمد وناجي محمد حسن، دون سنة، ص ص 113-118)، وما تريده الثقافة الاجتماعية هو التأكيد على تطوير التوجه للإنجاز والاستقلالية والاعتماد على الذات والتأكيد على تطوير التعاون والاهتمام بالجماعة وبمصلحة المجتمع والفرد.

3-7 الأسرة:

تؤثر الأسرة على التطور الفردي وعلى أسلوب تفكير الفرد وسلوكه من خلال نظام الثواب والعقاب (أنس شكشك، دون سنة، ص 25)، من منطلق أن الأسرة هي الجماعة الأولية التي تشرف على النمو النفسي للطفل كما يؤثر في تكوين شخصيته وظيفيا وديناميا وتوجه سلوكه من الطفولة المبكرة.

3-8 المدرسة:

تعتبر المدرسة المؤسسة الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية وتوفير الظروف المناسبة للنمو النفسي للتلاميذ وتتأثر شخصية التلميذ بالمنهج الدراسي من حيث إمداده بالعلم والثقافة ونموه المتكامل جسميا واجتماعيا وعقليا وانفعاليا، كذلك تتأثر شخصيته بشخصية معلمه وزملائه وعلاقاته بهم والعلاقات بين المدرسة والأسرة.

3-9 جماعة الرفاق:

تقوم جماعة الرفاق أو الأقران بدور هام في تكوين شخصية الفرد جسميا عن طريق اشتراكه معهم في النشاط الرياضي، وعقليا عن طريق ممارسة الهوايات، واجتماعيا عن طريق النشاط الاجتماعي كالزيارات والحفلات والرحلات وتكوين الصداقات، وانفعاليا عن طريق التوحد الانفعالي معهم سواء في الفرح أو الحزن، فإذا كانت جماعة الرفاق رشيدة كان تأثيرها حسنا وإذا كانت منحرفة كان تأثيرها سيئا وتعمل على انتشار الأمراض الاجتماعية كتعاطي المخدرات والشذوذ.

3-10 وسائل الإعلام:

تؤثر وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة وتلفزيون وسنما وصحف ومجلات وكتب وإعلانات في الشخصية بما تنشره وما تقدمه من معلومات وأفكار وآراء لتوجيه الأطفال نحو أنماط معينة من السلوك مع إتاحة فرصة الترفيه والترويح.

3-11 دور العبادة:

تقوم دور العبادة بدور كبير في عملية التنشئة الاجتماعية لما تتميز به من تقديس وثنات وإيجابية للمعايير السلوكية التي يتعلمها الأفراد والإجماع على تدعيمها وهي تعلم التعاليم الدينية والمعايير السماوية المباركة التي تدعو إلى السلوك السوي وتنمي الضمير والرقابة والأنا الأعلى عند الفرد.

3-12 الأدوار الاجتماعية:

تتمثل الأدوار الاجتماعية للفرد في مجتمعه في دوره كإبن ودوره كأخ ودوره كزوج أو كوالد أو رب أسرة أو كمروءوس أو رئيس في العمل، والفرد بتأديته لهذه الأدوار الاجتماعية تتأثر شخصيته بها ذلك لأن الدور الاجتماعي يتحدد في ضوء نوع الجماعة وبنائها والموقف الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي وفي ضوء الاتجاهات النفسية كالاتجاه للسيطرة ، والاتجاه للخضوع أو التعاون (عبد الله احمد وناجي محمد حسن، دون سنة، ص ص 117-121).

من هنا يمكن القول أن كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر في تكوين شخصية الفرد جسديا وعقلياً واجتماعيا وانفعاليا، وأيضا من شأنها أن تتدخل في تطورها أو تغييرها من الإيجاب إلى السلب أو من حالة السواء إلى الاضطراب أو من حالة الصحة والعافية إلى المرض أو العكس وهذا نتيجة التفاعل المستمر لعوامل الوراثة والبيئة.

4- طرق تقييم وقياس الشخصية:

يقصد بقياس الشخصية قياس الجوانب المختلفة للشخصية مثل الاتجاهات والاهتمامات والاستعدادات والسمات وما إلى ذلك من الجوانب (مرهف كامل، 1984، ص 78)، أما الدراسة العلمية لها أي (الشخصية) فتعتمد على طرق تقييم وأساليب قياس متعددة تختلف اختلافا واسعا من حيث الأساس والنوعية والشمول والدقة وطريقة التطبيق وغير ذلك من الجوانب، وهذا التعدد يرجع أساسا لتعدد السلوك الإنساني والهدف الأساسي من وراء عملية القياس، ضف إلى ذلك تأثيرات القوى والعوامل الخارجية والموقفية التي تؤثر على سلوك الفرد، والتي تجعل من عملية التنبؤ الصحيح بالسلوك وبالشخصية المتكاملة القدرة على التفاعل السوي مع البيئة صعبة جدا. كل هذا جعل من أساليب قياس وتقييم الشخصية متعددة نحدد أهمها فيما يلي:

4-1 عملية التقييم:

إن عملية تقييم الشخصية يتطلب اعتماد طرق دقيقة حتى نستطيع تحقيق نتائج علمية وذات مصداقية، وعليه نجد أن عملية تقييم الشخصية ينظر إليها من ناحيتين وبالتالي فهي تعتمد على طريقتين يمكن عرضهما كالتالي:

- طريقة قياس الصفات أو سمات الفرد.

- طريقة قياس وتقييم الشخص بشكل عام (كلي): أي تقييم الشخصية ككل مع التأكيد على ضرورة تكامل أجزاء الفرد الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه عملية القياس هذه.

4-1-1 طريقة قياس الصفات أو سمات الفرد:

تعتمد هذه الطريقة على إعطاء وصف سيكولوجي لخاصية أو لسمة لكل فرد ومن ثم نلجأ إلى رسم صورة عريضة لهذا الشخص (أي تعطي مجالا واسعا ومماثلا لوظائفه) وجميع الإمكانات والمواهب والوظائف الملازمة لشخصيته.

4-1-2 طريق تقييم الشخص بشكل عام:

تعتمد هذه الطريقة على وصف عام للشخصية من خلال دراسة الأبعاد المتعددة للشخصية وهي أكثر طموحا من قياس صفة أو سمة واحدة (توما جورج خوري، 1996، ص 69).

4-2- أساليب القياس: من الأساليب التي تعتمد في قياس الشخصية نجد:

4-2-1 الملاحظة:

من الطرق التي تستخدم في تقييم الشخصية الملاحظة المباشرة لسلوك الفرد في مواقف الحياة الطبيعية خلال فترة طويلة أو في مواقف مصغرة من الحياة بحيث تستدعي ظهور سمات الشخصية المطلوب أو المراد قياسها. وتنقسم الملاحظة إلى أنواع مختلفة منها:

4-2-1-1 الملاحظة الطبيعية: يقوم بها الآباء والمدرسون...

4-2-1-2 الملاحظة المقننة: يدخل فيها المقابلات والاختبارات وتسمى الملاحظة المعملية (سهير كامل أحمد، 2004، ص ص 583-584).

4-2-2 المقابلة:

وهي طريقة دقيقة تحتاج إلى سيكولوجي مدرب تدريباً كافياً تجنباً للذاتية في الأحكام، ومراعاة للموضوعية التي تكفل الحصول على البيانات الهامة بدقة (حلمي المليجي، 2001، ص 235)، ونلجأ لهذه الطريقة عادة للمفاضلة بين مجموعة من الأفراد والحكم على شخصياتهم حكماً سريعاً شاملاً عن طريق التحدث معهم ومقابلتهم بشكل مباشر، فالمقابلة حديث هادف يحاول فيه القائم بالعملية أن يكون فكرة أو يجمع معلومات عن شخص آخر يريد تقييمه.

والمقابلة نوعان:

4-2-2-1 المقابلة المقتنة: تتكون من أسئلة محددة معدة من قبل، ويكون لها تعليمات يتبعها جميع من يقومون بالمقابلة لنفس الغرض، وبذلك يكون من السهل المقارنة بين الأفراد، كما تجعل من الممكن إخضاع النتائج التي يصل إليها القائمون بالمقابلة لأساليب الإحصاء التي تساعد على سهولة عرضها ومقارنتها إذا أُلزم الأمر ذلك.

4-2-2-2 المقابلة غير المقتنة (الحرّة): وهي طريقة لا تتضمن أسئلة محددة بل تترك الأخصائي النفسي الذي يجري المقابلة الحرّة في اختيار الأسئلة المناسبة واستقصاء بعض البيانات التي يرى أنها هامة، وهذا النوع يفيد في التشخيص الاكلينيكي والإرشاد النفسي، غير أن من عيوبها أن مضمون المقابلة قد يختلف من شخص إلى آخر مما يجعل من الصعب المقارنة بين الأفراد.

وتتوقف دقة المقابلة على عدة متغيرات منها: زمان ومكان المقابلة، شخصية القائم بالمقابلة، طريقة توجيه الأسئلة ومعاملة المفحوص واتجاهاته وتعصباته الشخصية (سهير كامل أحمد، 2004، ص ص 584-585).

4-2-3 سلم التّقدير:

هي أداة تتألف من مجموعة فقرات وضعت لقياس سمة ما، ويطلب الإجابة عليها وفق سلم من الدرجات وذلك حسب انطباق السمة لدى الشخص.

ومن السمات التي تستخدم في سلم التّقدير نجد: المهارات الاجتماعية مثل: الأمانة والانبساط والانطواء والقيادة والسيطرة والخضوع والاكتئاب والقلق، وفي مثل هذا النوع من الأدوات يقوم المفحوص بتحديد الدرجة التي تنطبق على حالته من بين عدد من الدرجات التي يتضمنها السلم المتدرج.

وتأخذ سلم التّقدير أشكالا عدة منها:

4-2-3-1 سلم التّقدير الرقمي: وفيه يتم تقدير الموضوع بتحديد رقم من أرقام عدة ليشير إلى وصف محدد للخصائص التي يتم تقديرها عند الفرد.

4-2-3-2 تمايز المعاني: مثل هذا الإجراء استخدم في بحوث الشخصية، حيث يهتم هذا المنهج بتقدير شخص لسلسلة من المفاهيم على مقياس للصفات يتكون فعلا من خمس درجات تقع بين حسن وسيء، قوي وضعيف، أحب وأكره.

4-2-3-3 سلم التّقدير البياني: في هذا النوع تمثل الصفة المراد قياسها خط بياني يقسم إلى نقاط.

4-2-3-4 سلم التّقدير الاكلينيكي:

تستخدم من قبل المعالجين النفسيين لقياس شدة المرض ومداه وكذلك نوع الاضطراب.

4-2-4 قوائم الصفات:

تستخدم قوائم الصفات كثيرا في قياس الشخصية، حيث يقدم للمفحوص قائمة طويلة من الصفات، ويطلب منه أن يحدد ما إذا كانت تلك الصفات تنطبق عليه أولا.

وتستخدم هذه في المجالات الإرشادية والعلاجية والبحثية وبعض مجالات العمل، ومن هذه القوائم قوائم موني Money حول المشكلات الصحية والمدرسية والعائلية والشخصية والمادية والانفعالية والأنشطة الأخرى (عماد عبد الرحيم الزغول وعلي فالج الهنداوي، 2014، ص ص 414-415).

4-2-5 الأساليب الإسقاطية:

تعني عبارة الإسقاط أن يسقط فرد ما رغباته المكروهة وأخطائه ومشكلاته على غيره من الأفراد، فالأناني مثلا يحاول أن ينسب أنانيته إلى غيره وكذلك البخيل والمحتال... (توما جورج خوري، 1996، ص 77).

ويعرف فرويد Freud الإسقاط بأنه حيلة نفسية ينسب فيها الشخص سماته الذاتية وعواطفه وميوله لموضوعات بيئية على أشخاص أو أشياء (سهير كامل أحمد، 2004، ص 611).

والإسقاط يمكن أن يكون في إحدى الحالتين: إسقاط شعوري وإسقاط لاشعوري.

4-2-5-1 الإسقاط الشعوري: يدل على إدراك الفرد لما هو فيه من سوء ومشاكل ومحاولة إسقاطه على الآخرين تهربا منه.

4-2-5-2 الإسقاط اللاشعوري: يدل على عمليات لا شعورية دفاعية يلجأ إليها الفرد عندما يريد حماية نفسه خاصة في حالتي الخوف والقلق.

ونتخلص أهمية الإسقاط في الكشف عن الميول والرغبات والاتجاهات المختلفة لدى الفرد أو الأفراد. وقد لجأ بعض علماء النفس إلى التعرف على جانب أو أكثر من الشخصية عبر عملية الإسقاط خاصة فيما تكشفه من الجوانب اللاشعورية المخفية من الشخصية (توما جورج خوري، 1996، ص 77).

ومن بين هذه الاختبارات نجد اختبار بقع الحبر لرورشاخ، واختبار تفهم الموضوع TAT لهنري موراتي، وهي أساليب غير مباشرة تكشف عن اتجاهات الفرد بأن تجعله يغفل عن الضبط الإرادي ويتجنب الحرج إن وجه إليه سؤال مباشر (سهير كامل أحمد، 2004، ص ص 611-912)، كما أن هذا النوع من الاختبارات يحتاج إلى أخصائي مدرب بشكل جيد حتى يتمكن من إعطاء نتيجة قريبة للشخص المفحوص (توما جورج خوري، 1996، ص 78).

4-2-6 الاختبارات والمقاييس السيكولوجية:

الاختبار هو أداة للحصول على عينة من سلوك الفرد في موقف معين من ظروف التطبيق ومواد الاختبار وطريقة التطبيق والتصحيح ليتمكن بذلك من جمع بيانات عن السلوك في أسلوب مقنن بعكس المقابلة والملاحظة (سهير كامل أحمد، 2004، ص 588)، وتتميز الاختبارات بكونها مقننة وأكثر موضوعية، وأسهل في التطبيق الفردي والجماعي. إلا أن تفسير نتائجها يحتاج أيضا إلى المتخصص المدرب في قياس لشخصية.

تصمم هذه الاختبارات غالبا في صورة استفتاءات أو استبيانات Questionnaires تتباين من حيث الزمن الذي تستغرقه في الأداء والتصحيح، ويتوقف هذا على الغرض الذي صممت من أجله والظروف التي تطبق فيها، ومن أمثلتها استفتاء الشخصية للمدارس الثانوية واستفتاء الشخصية للراشدين لكاتل وغيرها (حلمي المليجي، 2001، ص236).

4-2-7 الاختبارات الشخصية المفصلة):

يتكون اختبار الشخصية المفصل من عدد من البنود أو الأسئلة المفصلة التي يجيب عليها الشخص، بحيث يصف سلوكه وتصرفاته ومشاعره وصفا دقيقا ويسمى هذا النوع من المقاييس بالاختبارات.

وبقدر عدد الاختبارات المستخدمة في وقتنا الحاضر بحوالي خمسمائة، البعض منها يقيس سمات محددة في الشخصية وبعضها يحاول أن يقيس جملة من الأغراض. وتتفاوت هذه الاختبارات في درجة ثباتها ودرجة صدقها كما تختلف في الأغراض التي تستخدم فيها كالعيادات النفسية أو البحث العلمي أو غيرها.

وأشهر هذه المقاييس نجد مقياس ايزنك للشخصية EPI، ومقياس كاتل للسمات الشخصية (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص62).

ومن هذه المقاييس والأساليب نجد أن علماء النفس أكثر ميلا لاستخدام الاختبارات الموضوعية المفصلة لأنها تستوفي الشروط العلمية للمقياس الجيد وهي الثبات والصدق والتقنين، كما نجدهم أقل ميلا لاستخدام الاختبارات الاسقاطية نظرا لضعفها من هذه الناحية (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص65).

ومن هنا يمكن القول أنه على الرغم من تعدد وتنوع أساليب قياس وتقييم الشخصية إلا أنه يفترض ضرورة التركيز على حسن الانتقاء للطريقة أو للأسلوب المناسب والأمثل في عملية التقييم والقياس، وهذا من خلال استيفائه للشروط العلمية للمقياس الجيد خاصة فيما يتعلق بالصدق والثبات حتى نتمكن من تحقيق أهداف البحث والدراسة والتي تمكننا من الوصول إلى نتائج أكثر علمية ومصداقية.

5- أهداف تقييم وقياس الشخصية:

يمكن تلخيص أهم أهداف قياس وتقييم الشخصية في فيما يلي (جودة بني جابر، 2004، ص ص235-236):

- يكشف دوافع الأفراد واتجاهاتهم وأشكال التكيف لديهم في المدرسة وفي العمل.
- يكشف مفهوم الذات لدى الأفراد وعلاقة قدراتهم مع بعضها البعض.
- يحدد سلوك الأفراد وأساليب التعلم لديهم، كما يحدد الأسلوب الذي يسلكه الفرد في الوقت الحاضر في تعامله مع الآخرين.

- يكشف عن الأفراد الذين لديهم قلق وتصلب في انفعالاتهم يعزى إلى اضطراب في التفكير، وبناء على ذلك يتم وضع خطط العلاج المناسبة لهم.

- يتم من خلاله وضع برامج العلاج الإكلينيكي للاضطرابات ومعرفة أسبابها وطرق التعامل معها.
- يمكن من اختيار الأفراد حيث تكشف مقاييس الشخصية عن الأفراد الذين يمكنهم أن يؤديوا وظائفهم بفعالية في مواقف معينة: كالخدمة العسكرية، الصناعة، المدرسة والحرف المختلفة.
- وعليه يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي أن قياس الشخصية وتقييمها يمكن من وضع الأفراد في الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وميولهم الخاصة.
- ويمكن إجمال النواحي التي اتبعت في قياس الشخصية فيما يلي:
- **قياس المظهر أو الشكل الفيزيقي:** مثل حجم جسم الفرد وقوته وجماله ومظهره الخارجي والتي تعتبر كلها من المميزات الرئيسية للشخصية، وتحدد بدورها طريقة نظرت له لذاته هل هي ايجابية أم سلبية.
 - **قياس المزاج:** إن الحالات المزاجية تتأثر إلى حد كبير ببعض الأنماط الفزيولوجية الموروثة وتشكل إحدى الطرق القديمة في دراسة الشخصية وهي وثيقة الصلة بنواحي سلوك الفرد الظاهري.
 - **قياس القدرات الذكائية والقدرات الأخرى:** إن القدرات الذكائية تعتبر جزء من الشخصية، كما أن القدرات الخاصة مثل المهارات المتصلة بالأداء هي أيضا لها صلة بالشخصية.
 - **قياس الميول والقيم:** إن الشخصية يستدل عليها بشكل جزئي عن طريق معرفة أنواع الأشياء التي يرغب الفرد أن يقوم بها، أو أنواع الأشياء التي يستمتع بها أو يستحسنها مثل جميع الطابع، القراءة، الـ لإستماع للموسيقى، والألعاب الرياضية... الخ
 - كما تحدد شخصية الفرد من القيم التي يحملها مثل القيم النظرية، الاقتصادية، الجمالية، الاجتماعية، الدينية، السياسية... الخ
 - **قياس الاتجاهات الاجتماعية مثل:** الاتجاهات نحو حب التسلط، المساواة، التعصب... الخ
 - **قياس النزعات الدافعية:** من حيث طبيعة الدوافع التي يملكونها والتي تدفعهم للعمل، وقد تكون هذه الدوافع شعورية أو لا شعورية. وقد حاولت بعض مقاييس الشخصية التعرض لهذين النوعين من الدوافع في نفس الوقت الواحد وعلى حد سواء.
 - **قياس السمات الخاصة بأسلوب الحياة:** بمعنى أن هناك صفات تظهر على سلوك الأفراد في كل المواقف في البيت، في العمل، في الاجتماعات... الخ
 - وعليه نصنف الأفراد كأن نذكر أحيانا شيئا من أسلوب حياتهم مثل: الأدب، الإتيان، الثثرة... الخ
 - **استعمال الأوصاف المرضية:** للتعبير عن شخصيات الأصحاء مثل وصف الشخص الذي يتميز بالتهيج بأنه يشبه بالمهووس علما بأن تهيج ناتجا عن اضطرابات عقلية، ووصف الشخص الذي يحب العزلة بأنه مصاب بمرض الفصام لأن العزلة هي إحدى الصفات المميزة لهذا المرض علما أن عزلته ليست ناتجة عن مرض نفسي، وهذا الأسلوب غير مستحسن بصورة عامة (جودة بني جابر، 2004، ص ص 235-236).

ومن هنا يمكن القول أن تقييم شخصية الفرد وقياسها يعتمد على دراسة نواحي ظاهرة تكمن في قياس المظهر الخارجي أو الشكل الفيزيقي الفيزيولوجي، أو تعتمد على دراسة نواحي غير ظاهرة يمكن الاستدلال عليها من خلال تصرفات الفرد وسلوكه وتتمثل في كل من القدرات الذكائية والاتجاهات والدوافع والميول والقيم... الخ

ثانياً - السمات:

تعتبر السمات وحدات أساسية للشخصية، يتم استخدامها عادة لوصف الأشخاص أو للتمييز بينهم، أول للدلالة على أنماط سلوكهم الذي يحدد طبيعة شخصيتهم، وتقع السمات عادة بين طرفين من الخصائص الداخلية التي تعبر عن كل من الميول والرغبات والمشاعر التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يستدل عليها بناء سلوكيات الفرد وتصرفاته، أو الخصائص والصفات الخارجية التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر. وكل هذه الخصائص تتواجد مع بعضها البعض في نفس الفرد، وتتفاعل معا لتحديد طبيعة شخصيته الخاصة وتنبؤنا بما سيكون عليه سلوكه في المستقبل.

1 - تعريف سمات الشخصية:

- تعددت تعريفات سمات الشخصية عند علماء النفس وعلماء الشخصية بشكل خاص تبعاً لاختلاف توجهاتهم ونظرياتهم ومجالات تخصصهم، ومن هنا يمكن تعريف السمة كما أوردها عدد من العلماء والباحثين كما يلي:
- **تعريف السمة في معجم العلوم الاجتماعية:** هي خصال مميزة مستقرة في شخصية الفرد، ونحن لا نشاهدها ولكننا نستنتجها من مشاهدتنا لمظاهر سلوكية، ونتنبأ على أساسها أن سلوك الشخص في المستقبل سيمضي في اتجاه معين (سامية حمزاوي، 2013، ص 26).
- **تعريف السمة في معجم أنجلش أنجلش:** هي خاصية دائمة وثابتة نسبياً لدى الفرد والتي بها يمكن تمييزه عن غيره من الأفراد (عبد المنعم الميلادي، 2006، ص 35).
- **تعريف السمة في معجم علم النفس:** هي عنصر مميز يمكنه تحديد هوية الشخص (نوربير سيلامي، 2001، ص 1359).
- **تعريف السمة في معجم علم الاجتماع:** هي ميزة فردية في الفكر أو الشعور أو الفعل، وقد تكون متوارثة أو تجيء بواسطة الاكتساب والتعلم. ويدور الحديث عن سمات الشخصية أو مزاياها وخصائصها (عدنان أبو مصلح، 2006، ص 292).
- **تعريف السمة في قاموس علم الاجتماع:** هي استجابات نوعية واسعة الانتشار تماماً يمكن التنبؤ بها إلى حد معلوم في بيئة تجريبية أو طبيعية، وقد تكون هذه السمات بسيطة أو معقدة ومتشابكة (عبد الهادي الجوهري، 1998، ص 124).

- تعريف جوردين ألبورت **G. Allport**: هي تركيب نفسي له القدرة على أن يعيد المنبهات المتعددة إلى نوع من التساوي الوظيفي وإلى أن يعيد إصدار وتوجيه أشكال متكافئة ومتسقة من السلوك التكيفي والتعبيري (عبد العلي الجسماني، 1994، ص 246).

- تعريف جيلفورد **Guilford**: هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره (أحمد محمد عبد الخالق، 1998، ص 67).

- تعريف هانز إيزنك **H. Iyzenk**: هي مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معا، وتعد عنده بمثابة مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية (عبد المنعم الميلادي، 2006، ص 35).

- تعريف ريموند كاتل **R. Cattell**: هي بنية عقلي واستنتاجات نقوم بها من السلوك الملاحظ لتفسير وانتظام السلوك واتساق هذا السلوك، فالسمات هي صفات فطرية أو مكتسبة يمكن أن تلاحظ كالطول والوزن وسرعة المشي، وقد تكون نفسية ذاتية لا تلاحظ مباشرة من خارج الفرد كالمشاعر والرغبات والمخاوف والآراء والدوافع الكامنة (سامي محسن الخاتنة وآخرون، 2010، ص 257).

- تعريف عبد المنعم حنفي: هي الصفة الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية الفطرية منها أو المكتسبة، العامة أو الخاصة التي تستنتجها من سلوك الأفراد وتتصف هذه السمات بالدوام النسبي، ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متقاربة، فهي اختلاف في الدرجة وليس في النوع (أحلام حسن محمود، 2008، ص 61).

- تعريف طارق طه: هي مجموع الخصائص الشخصية المميزة المتوافرة في الفرد (طارق طه، 2008، ص 570).

من خلال ما تم ذكره من التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى أن سمات الشخصية هي عبارة عن صفات ثابتة نسبيا فهي تظهر في الطفولة المبكرة وتلتصق بالفرد حتى آخر العمر وهي تختلف باختلاف جوانب الشخصية، فهناك سمات جسمية (كالطول والوزن)، وسمات عقلية (كالذكاء والقدرات العقلية)، وسمات انفعالية (كالإتزان والتذبذب)، وسمات إجتماعية (كالإنطواء والإنبساط) (محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا، 2012، ص 273).

ومن هنا يمكن القول أن السمة هي صفات مميزة لشخصية الفرد، تنتج عن عوامل وراثية أو بيئية، وعليه قد تكون فريدة أو عامة يشترك في الاتصاف بها بعض الأفراد لكن بدرجات متفاوتة، كما قد تكون ظاهرة يمكن مشاهدتها بشكل مباشر أو غير ظاهرة يستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته.

2- تحديد الفرق بين مفهوم السمة وبعض المفاهيم المتداخلة معها:

قد يبدو للكثير من الأفراد أن مصطلح كل من السمة والاتجاه والعادة والنمط والقيمة مفاهيم قريبة ومتداخلة مع بعضها البعض، وبالتالي لا يمكن تحديد الفرق بينهم. لكن وبالرغم من صعوبة ذلك إلا أننا نجد أن ألبورت

G. Allport حدد الفرق وميز بينهم كالتالي:

2-1 الفرق بين السمة والاتجاه:

- يشير الاتجاه عادة إلى موضوع معين (سياسي، اقتصادي، أو ديني)، أم السمة فتبرزها موضوعات شديدة التنوع ولا نحاول حصرها، إذن فالسمة أكثر عمومية من الاتجاه، كما تشير إلى مستوى أرقى من التكامل.
- الاتجاه في العادة ثنائي أي (مع أو ضد) (مفضل أو مكروه)...وهكذا، لكن الحال ليس كذلك في السمات.
- السمة من وجهة نظر البورت هي المفهوم الأساسي في دراسة الشخصية، حيث تهتم هذه الأخيرة بتركيب السمات لدى الشخص، أما الاتجاه فهو الموضوع الأساسي في علم النفس الاجتماعي (عبد المنعم الميلادي، 2006، ص36).

2-2 الفرق بين السمة والعادة:

- العادة تستخدم بمفهوم ضيق على أنها نوع من الميل المحدد، أما السمة فأكثر عمومية من العادة.
- تتكون السمة في أحد جوانبها على الأقل من خلال تكامل مجموعة من العادات النوعية التي لها دلالة تكيفية عامة بالنسبة للفرد، لكن العادات لا تتكامل تلقائياً، بل عندما يتوفر لدى الشخص صورة أو مفهوم عام من نوع معين يؤدي إلى تكوين السمة في ظل جهاز أرقى من التنظيم (أحمد محمد عبد الخالق، 2011، ص68).

2-3 الفرق بين السمة والنمط:

- في الوقت الذي تعبر فيه السمة عن تفرد الفرد أو فردانيته فإن النمط يخفي هذا التفرد، لأن النمط تكوين نموذجي يقيمه الملاحظ ليطلق بينه وبين الفرد على حساب فقدان هذا التفرد لشخصيته المميزة، بينما السمة انعكاسات حقيقية لشخصية الفرد فتعبر عن فرديته الخاصة، أي السمات انعكاسات واقعية لما هو موجود فعلاً (الديب علي محمد، 1994، 115)، بمعنى آخر النمط هو فئة يمكن أن يصنف فيها شخص شخص آخر، وعليه فالأنماط طرق لتصنيف الناس ووضعهم في فئات فمثلاً إذا كان الشخص يتصرف على نمو عدواني دائماً فقد نقول أنه من النمط العدواني وبهذا نستطيع أن نقول أن الشخصية تولد العناصر السلوكية التي يمكن أن نصنفها بالأنماط (سهير كامل أحمد، 2004، ص ص 344-345).

2-4 الفرق بين السمة والقيمة:

- يصنف بعض العلماء القيم باعتبارها سمات شخصية، فالقيم من المحددات التي تميز الأشخاص. إلا أنه يمكن التمييز بين السمة والقيمة من حيث القابلية للتغير، ففي حين أن القيمة تتغير بسهولة عندما تتوافر شروط ذلك فإن السمة أدوم وألصق بالشخص وتستمر لفترات أطول وهي تتغير ببطء (سيمون كلايبه، 1993، ص96).

3- خصائص سمات الشخصية:

تتميز سمات الشخصية بعدة خصائص حددها عدد من العلماء كل بحسب توجهه والتي يمكن ذكرها كما يلي:

1-3 خصائص سمات الشخصية حسب ألبورت Alport:

- السمة لها أكثر من وجود إسمي فالسمات ليست خيالا، ولكنها وجود حقيقي وحيوي موجود لدى كل الناس فسمات: العدوانية، الأمانة، الانبساطية، الانطوائية...لها وجود حقيقي داخل الفرد، وليست مجرد افتراض نظري يعتقد في وجوده.
- السمة أعم وأشمل من العادات فالسمة لها صفة الدوام النسبي، كما أنها تظهر السلوك بشكل عام بينما العادات على الرغم من أنها تتسم بالثبات إلا أنها تشير إلى ميول خاصة بدرجة كبيرة كما أنها أقل عمومية بالنسبة للمواقف، أي أن العادات تكون مرتبطة سلوكيات معينة يلتزم بها الفرد في مواقف محددة ولكنها لاتعمم على المواقف الأخرى.
- السمة دينامية أوعلى الأقل محددة للسلوك فالسمة لا تظل ساكنة منتظرة الاستثارة من المثيرات الخارجية، ولكنها تدفع الفرد لأن يتصرف بالطريقة التي تعبر عن وجودها فعلى سبيل المثال الطالب الجامعي الذي لديه سمة "الاجتماعية قوية" لا يجلس فقط ينتظر من يدعوه لحضور الحفلات، ولكنه يسعى جاهدا لحضور هذه الحفلات، وبذلك فإنه يعبر عن السمة الاجتماعية التي لديه، ومنه فالسمة ترشد وتوجه أفعال الفرد.
- يمكن إثبات وجود السمة عمليا بمعنى أنه لا يمكن ملاحظة السمات مباشرة، وبشير ألبورت إلى أننا يمكننا التأكد من وجودها، فوجود السمة يمكن أن يستدل عليه عن طريق ملاحظة سلوك الفرد عبر الوقت أو سيرته الذاتية وكذا الأساليب الإحصائية لتحديد درجة الارتباط بين الاستجابات المختلفة لنفس المثير أو المثيرات المتشابهة.
- لا توجد سمة منعزلة عن السمات الأخرى: فلا توجد حدود جامدة تفصل سمة عن سمة أخرى، فالشخصية تتشكل من شبكة متداخلة من السمات المستقلة نسبيا فقط عن بعضها، فمثلا وجد ألبورت عام 1960 أن سمتي "نفاذ البصيرة" و"ملكة الدعابة" مرتبطتان وبدرجة عالية فيما بينهما، فالنظرة السطحية تشير إلى أن هاتين السمتين منفصلتان بالرغم من كونهما مرتبطتين في الواقع.
- السمات ليست مرادفة للأحكام الخلقية أو الاجتماعية: بالرغم من الحقيقة القائلة بأن العديد من السمات مثل (الإخلاص، الولاء، الإنتماء) هي مثال للتماسك بالأحكام الاجتماعية، إلا أنها من الناحية السيكلوجية ليست كذلك، فالفاحص الذي يُجري الاختبار سوف يكتشف أولا وجود السمات، كما يخبره المفحوص ثم عليه أن يسعى محايدا إلى التقليل من قيمة الكلمات، كي يمكنه التعرف على السمات بصورة صحيحة.
- الأفعال وحتى العادات التي لا تتفق مع سمة معينة ليست دليلا على عدم وجود هذه السمة.

وحسب ألبورت هناك ثلاث نقاط لتفسير ذلك:

- أن كل فرد لا يعرض لنفس الدرجة فيما يتعلق بالسمة، فالسمة الرئيسية بالنسبة لشخص ما ربما تكون هامشية أو غير موجودة بالنسبة لشخص آخر.
 - ربما يمتلك نفس الشخص سمات متناقضة.
 - ربما تلعب الواقف الاجتماعية دوراً أكبر من سمات الشخصية كمحرك رئيسي للسلوك (محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا، 2012، ص ص 277 - 280).
 - السمة قد ينظر إليها في ضوء الشخصية التي تحتويها أو في ضوء توزيعها بالنسبة للمجموع العام من الناس.
- بمعنى أن السمات إما أن تكون فريدة أو ما سماها ألبورت باسم الاستعدادات الشخصية أو قد تكون عامة ومشتركة بين الناس (فوزي محمد جبل، 2000، ص 204).

3-2 خصائص سمات الشخصية حسب ستانجر Stanger:

- السمة مفهوم له طبيعة مجردة حيث أننا لا نلاحظ السمة بطريقة مباشرة، بل نلاحظ مؤشرات وأفعال معينة نعم على أساسها، إذن فالسمة مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك.
- السمة إطار مرجعي فهي مبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتنبيه به.
- السمة ليست علة السلوك أي هي مجرد مفهوم يساعدنا على وصف السلوك.
- السمة متغير وصفي بمعنى أنها تستخدم للوصف فقط مثال: سمة السلوك هي مفهوم وصفي يضم عددا كبيرا من السلوك (أحمد محمد عبد الخالة، 1997، ص 82).

3-3 خصائص سمات الشخصية حسب بعض العلماء:

- السمة مفهوم كمي في جوهره أي أنها تخصص للقياس بحيث يصبح الاختلاف بين الأفراد في درجة السمة (كالطول مثلا) وليس في النوع فكل منا لديه سمات (كالذكاء والطول والوزن...).
- أن السمة مثلها مثل أي مصطلح أو مفهوم في علم النفس تمثل تكوينات مرضية أي يستدل عليها من آثارها ولا توجد بصورة مباشرة.
- أن السمة قد تكون ذات قطب واحد أو ذات قطبين، وذات القطبين أن تكون السمة ومضادها أي تبدأ من قطب وتنتهي إلى القطب المضاد مثل الإنطواء، الإنبساط (أحلام حسن محمود، 2008، ص ص 62 - 63).
- أنه توجد علاقة موجبة متبادلة بين السمات وبعضها البعض.
- أنه يمكن تعديل السمات من خلال عملية التعليم والتعلم (فاروق عبده فلي، 2005، ص 185).
- أن السمات تشير إلى خصائص نفسية عصبية واقعية تحدد كيفية سلوك الشخص.

- أن كل سمة معينة تسهم في بعض مظاهر السلوك الذي يصدره الفرد.
- أن السمة مصطلح يعبر عن مجموعة من الوظائف الهامة التي تجعل الشخص متميز عن غيره (ريشارد لازاروس، 1993، ص 57).

4- تصنيف سمات الشخصية:

لقد اختلفت تصنيفات السمات الشخصية باختلاف العلماء والباحثين واختلاف تناولهم لهذه السمات فهناك من وضع هذه السمات في ثلاث فئات وهناك من صنفها في أربع أو خمس فئات وهناك من جزئها إلى فئات رئيسية وأخرى ثانوية، ومن هذه التصنيفات نجد:

4-1 تصنيف ألبرت Alport:

قسم السمات كالتالي:

4-1-1 حسب أهميتها:

- سمات أصلية: وهي السمات التي يعرف الفرد بها ويكون مشهورا من خلالها أو يخضع لتأثيرها وتسيطر على معظم أنماط سلوكه.
- سمات مركزية: وهي سمات بارزة وهي أكثر شيوعا وتمثل الميول التي تميز الفرد ويكون ظهورها بوضوح واستنتاجاتها بسهولة.
- سمات ثانوية: تتميز بأنها أقل حدوثا وتستدعي لأداء وظيفتها بصورة أقل من السمات المركزية في وصف شخصية الفرد (Daniel Cervone & Lawrence, p 238).

4-1-2 حسب عموميتها وفردانيته:

- سمات عامة مشتركة: هي السمات التي توجد عند معظم الأشخاص نتيجة لوجود أنظمة ثقافية في المجتمع الواحد تؤدي إلى تكوينها، أي أنها تنتج بفعل المحددات الاجتماعية والثقافية، كما أنها موجودة عند عدد كبير من الناس وتتغير باستمرار.
- سمات فردية: سماها ألبرت بالاستعدادات الشخصية، وتعني الخاصية الفردية أو السمة التي يمتلكها الشخص ولا يشاركه فيها الآخرون، ويؤكد على أهمية دراستها لأنها تعكس بدقة تركيب الشخصية في حين أن السمات المشتركة حسب وجهة نظره تعد حالة مفروضة على الشخص بفعل منظومة القيم والمعايير الاجتماعية (سامية حمزاوي، 2013، ص 29).

4-2 تصنيف كاتل Kattel:

قسم السمات كالتالي:

4-2-1 حسب عموميتها:

- سمات فريدة: لا تتوافر إلا لدى فرد معين ولا يمكن أن توجد لدى أي شخص آخر في هذه الصورة من الضبط.
- سمات مشتركة: يتشارك فيها الأفراد جميعاً أو جميع أعضاء بيئة اجتماعية معينة (سهير كامل أحمد، 2004، ص450).

4-2-2 حسب شموليتها:

- سمات السطح: تتمثل في الخصائص الواضحة والظاهرة.
- سمات المصدر: وهي الخصائص الكامنة وراء السلوك وهي صعبة التحديد والوصف (يوسف محمود قطامي، 2009، ص291)، وتمثل التكوينات الحقيقية الكامنة خلف السمات السطحية والتي تساعد على تحديد وتفسير السلوك الإنساني، ويمكن أن تقسم إلى سمات تكوينية وسمات تشكلها البيئة، الأولى داخلية وذات أساس وراثي، والثانية تصدر عن البيئة و تتشكل بالأحداث التي تجرى في البيئة التي يعيش فيها الفرد (أمال عبد السميع مليجي باظه، 1997، ص8).

4-2-3 حسب نوعيتها:

- سمات دينامية: وهي السمات المفسرة للسلوك النزوعي وتتصل بإصدار الأفعال السلوكية وهي التي تتصل بالإتجاهات العقلية أو بالدافعية أو الميول (عبد المنعم الميلادي، 2006، ص37).
- وتنقسم السمات الدينامية إلى مجموعتين هما:
 - السمات الفطرية: وتشمل النزعات الفطرية في الإنسان.
 - السمات المكتسبة: وهي تكتسب عن طريق عوامل الخبرة أو العوامل الاجتماعية أو الحضارية.
- السمات المزاجية: وهي السمات المميزة للسلوك الوجداني أي الإنفعال.
- سمات القدرة: وهي السمات المميزة للسلوك المعرفي فهي تتعلق بكيفية مواجهة الفرد لصعوبات الحياة (محمد جاسم العبيدي، 2011، ص32).

4-3 تصنيف جلفورد Guilford: قسم السمات إلى ثلاث فئات وهي (بن عبد الله فوزية، 2010، ص25):

- السمات الفسيولوجية.
- السمات السلوكية.
- السمات العقلية والمزاجية.
- 4-4 تصنيف فؤاد البهي: اقترح التصنيف التالي للسمات (محمد جاسم العبيدي، 2011، ص32):
 - السمات المزاجية.

- السمات البدنية.

- السمات العقلية.

- السمات الدينامية.

4-5 تصنيف آخر لكل من كريج Krech وكروتش فيلد Field Crutch وبالاشي Ballachey: ضم هذا التقسيم ثلاث أقسام رئيسية للسمات هي:

- **خصائص الدور:** تتضمن سمات التسلط والإستعداد، الإستقلالية والمبادرة، الإجتماعية وتضاداتها.

- **الخصائص الإجتماعية:** تتضمن سمات المودة، التعاطف، الصدق وتقبل الذات وتضاداته.

- **الخصائص التعبيرية:** تتضمن التنافس، العدوان، الوعي بالذات والتباهي وتضاداتها.

4-6 تصنيف بعض العلماء: اشتمل هذا التصنيف عدة جوانب وهي كما يلي (سامية حمزاوي، 2013، ص 30):

- **الخصائص الجسمية:** تتضمن الطول، القوة، الصحة، الجمال...

- **الخصائص الحركية:** تتضمن القدرة على المثابرة، المهارة الفنية وأسلوب الحركة...

- **الخصائص العقلية:** تتضمن القدرة على حل المسائل وعلى التعلم والتذكر والتخيل الإبداعي...

- **الخصائص الانفعالية:** تتضمن الحالات الانفعالية، شدة الانفعال...

- **الخصائص التعبيرية:** تتضمن الانبساط والانطواء والسيطرة والخضوع والرجولة.

- **الخصائص الإجتماعية:** تتضمن الاتجاه العام في تقدير القيمة كقيمة الوقت...

5-المقاربة النظرية للسمات الشخصية:

لقد اتجه علماء النفس إلى الاهتمام بدراسة سمات الشخصية وإحصاء تلك السمات أو الصفات التي تميز شخصا ما عن غيره من منطلق أن الأفراد يختلفون في سماتهم الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، ولهذا فالحكم على شخصية أي فرد تستلزم مراعاة ما يمتلكه من صفات. وكمحاوله لتفسير هذا جاءت نظرية السمات Traits Theory التي تقوم على مايلي:

- إن السمة هي نزوع لدى الشخص للاستجابة بطريقة معينة نحو نوع من المؤثرات.

- إن لدى كل شخص عددا من السمات ومجموعها هو الذي يميز الشخصية.

- إن كل سمة تتطوي على عدد من العناصر أو الصفات، والصفة أضيق في حدودها من السمة، واجتماع صفات بينهما يشكل ارتباط عال هو الذي يؤكد وجود السمة (جودة بني جابر، 2004، ص 226).

5-1 جوردن ألبورت Gorden Alport :

يعتبر البورت من أهم الباحثين الذين تطرقوا لموضوع الشخصية من منظور السمات حيث يعتمد في وصفها على مصطلح السمات، وهو صاحب أشهر مفهوم للشخصية (Brady Phelp, 2015, p5)، حيث قدم كتابه الشهير الشخصية تفسير سيكولوجي عام 1937 عرضاً لتاريخ كلمة الشخصية مبتدئاً بارتباطها بالكلمة الإغريقية perssona وأشار إلى أن لهذه الكلمة في الأصل أربعة معاني هي:

- الشخصية كما تبدو للآخرين وليس ماهي عليه في الحقيقة وهي بهذا المعنى تتصل بالقناع.
 - الشخصية هي مجموع الخصائص التي تمثل ما يكون عليه الفرد في الحقيقة وهي بهذا المعنى تتصل بالمثل أي بالقناع.
 - الشخصية هي الدور الذي يقوم به الفرد في الحياة أي كانت طبيعة هذا الدور هل هي مهنية أم سياسية أم اجتماعية.
 - الشخصية هي مجموعة الخصائص التي ترتبط بالمكانة الاجتماعية ما يحظى به الفرد من تقدير وأهمية وهي بهذا المعنى تربط بالمركز الذي يشغله الفرد في حياته.
- ثم درس خمسين تعريفاً للشخصية ووضعها في الفئات التالية:

التعريفات التي تتصل بالجذور التاريخية للمصطلح:

- التعريفات الفلسفية.
- التعريفات الفقهية.
- التعريفات الاجتماعية.
- التعريفات بالمظهر الخارجي.
- التعريفات النفسية.

وخلص بعد مراجعته وفحصه لكل هذه التعريفات إلى وضع تعريفه المشهور للشخصية (جابر عبد الحميد جابر 1990، ص ص 249-251) وهي التنظيم الدينامي داخل الفرد للأجهزة النفسية التي تحدد للفرد تكيفه الفريد مع بيئته أو كما تم تعديله التي تحدد للفرد طابعه المميز في السلوك والتفكير (Jess Feist & Gregory. J Feist, 2006, p374).

- والأساس الذي تقوم عليه نظرية البورت هو اعتماد السلوك النمطي أو المنفرد كأساس لعلم دراسة الشخصية (جودة بني جابر، 2004 ص 226)، أي أن البورت ينظر إلى السمات باعتبارها أهم وحدات الشخصية، وهذا الأمر يتسق مع توكيده على وحدة سمات الشخص وعلى وحدة شخصيته بوجه عام (Daniel Cervone & Lawrence, p 237-239)، والجانب الآخر الذي تقوم عليه نظرية البورت هو أن السمات ليست وحدات مستقلة داخل الفرد

ولكن مجموعة متوافقة من الصفات تتجمع لإحداث الآثار السلوكية، وعلى ذلك ففعل واحد مركب لا يمكن إرجاعه إلى سمة واحدة منفردة بل هو دائما نتاج مجموعة من السمات المتوافقة تسهم كل سمة منها في بعض مظاهر السلوك.

وقال البورت أن فكرة السمات هي خصائص متكاملة للشخص وليست مجرد جزء من الخيال الملاحظ وهي تشير إلى خصائص نفسية عصبية واقعية تحدد كيفية سلوك الشخص، ويمكن التعرف عليها فقط من خلال الملاحظة أو عن طريق الاستدلال مما هو مركزي وأساسي ومما هو هامشي أو غير هام بالنسبة للشخص، وهو ما يفسر تصنيف البورت للسمات الشخصية بمعنى أن البورت ميز بين ثلاثة أنواع من السمات وهي سمات رئيسية أو أصلية، سمات مركزية، وسمات ثانوية (توما جورج خوري، 1996، ص 43).

ومن خلال نظرية البورت يمكن القول أن السمات هي نقطة البداية الحقيقية لدراسة الشخصية، وعليه فالسمات هي الأساس الذي يُمكن من تمييز شخصية كل فرد عن غيره، والحكم على فردانيته من خلال ما يمتلكه من سمات خاصة، وبالتالي على وحدة شخصيته بوجه عام.

2-5 ريموند كاتل Rymond Kattel:

إذا كان البورت هو عميد وواضع نظرية السمات فإن كاتل هو بصورة عامة أحد كبار مخططيها أو مهندسيها، ذلك أن جهده الأساسي كان موجها نحو خفض قائمة سمات الشخصية بطريقة منظمة إلى عدد قليل يمكن معالجته بالطريقة الإحصائية التي تعرف باسم التحليل العاملي (توما جورج خوري، 1996، ص 43)، التي تعتمد على تحليل معاملات الارتباط بين ألوان السلوك وثيقة الصلة بالشخصية، والتي يكشف عنها العديد من طرق الملاحظة والاختبارات، بحيث يمكن تحديد أي مقاييس الشخصية تتفق معا وأيها لا تتفق معا، وقد بدأ كاتل في الأصل بـ 4000 صفة ثم استطاع إرجاع هذا العدد إلى 171 عن طريق حذف الصفات التي تتطابق أو تتداخل كثيرا، وحذف النادر منها كذلك، وبالتالي استطاع بناءا على الترابط من خفض قائمة السمات إلى عدد غير كبير (جودة بني جابر، 2004، ص 227).

وبالتالي حسب كاتل فإن السمات هي عوامل الشخصية التي يتم تحديدها عن طريق التحليل العاملي وهي تمثل الوحدة والأساس في بناء شخصية الأفراد، ومن خلال المعرفة الدقيقة بصفات الفرد فإنه يمكن التنبؤ بما سيفعله في المواقف المختلفة.

وعليه يمكن القول أن الهدف الأساسي هنا هو إيجاد عدد محدود من السمات المركزية المستقلة عن بعضها البعض حتى نستطيع تقييمها وقياسها بطريقة إحصائية.

إلى جانب هذا اهتم كاتل بتحديد طبيعة السمات وصور ارتقائها، ولتحقيق هذا الهدف ابتكر طريقة يمكن من خلالها تحديد حجم تأثير العوامل الوراثية والبيئية في ارتقاء مختلف السمات، ومع أن المؤثرات النسبية للوراثة والبيئة تتطوي على درجات كبيرة من التنوع، بينت التقديرات أن ثلثي المؤثرات يرجع إلى البيئة، والثلث الباقي فقط يرجع إلى

الوراثة. والبحوث في هذا المجال تعرف الآن باسم بحوث "وراثة السلوك" والتي يعود أصلها لدراسات كانتل. ومن إسهامات كانتل أيضا اهتمامه بالمظاهر الدينامية للشخصية، إلى جانب المظاهر البنائية كذلك، وذلك من خلال طرحه لمفهوم "السيولة"، والذي يعبر عن مظاهر التغير في الشخصية مقابل مظاهر الثبات. وبالتالي لم ينظر كانتل للشخص ككيان استاتيكي ثابت يسلك بالطريقة نفسها في كل المواقف، بل أكد أن الشخص يتصرف في أي وقت معتمدا على العديد من العوامل الدافعية والموقفية. لذلك اضطر إلى استخدام أساليب التحليل العاملي ليستخرج منها تصنيفا للدوافع. وحاول ابتكار معادلة تتنبأ بالسلوك تعتمد على ارتباط متغيرات السمة بالمتغيرات الموقفية (لورانس برافين، 2010، ص ص 111-115).

كما اعتبر كانتل شخصية الفرد نموذج أو نسق من السمات، هذه الأخيرة تم تصنيفها حسبها إلى سمات عامة وسمات منفردة كما ميز بينها من حيث كونها سمات ظاهرة سطحية أو سمات مصدرية، سمات دينامية أو مزاجية أو سمات قدرة (محمد ربيع شحاتة، 2013، ص ص 348-349).

ومن خلال نظرية كانتل يمكن القول أن إسهاماته كانت واسعة، وذلك من خلال تطبيقاته للتحليل العاملي على سمات الشخصية، وإنجازاته في تقدير هذه الأخيرة، إضافة إلى دراساته لعملي الوراثة والبيئة وتأثيرهما على الشخصية بشكل عام.

ومن خلال نظرية سمات الشخصية لكل من البورت وكاتل نجد أن كلاهما يتفقان في وجود صفات مشتركة بين جميع الأفراد وفي وجود سمات فريدة لا تتوفر إلا في فرد معين ولا يمكن أن توجد لدى أي شخص آخر بنفس الصورة. هذا الذي يقودنا حتما إلى التأكيد على أن السمات هي الوحدة الأساس في بناء ودراسة الشخصية، وهي المحك الذي يمكن استخدامه في تمييز الأفراد بناء على ما يمتلكونه من سمات فريدة.

3-5 هانز ايزنك Hans Eysenck:

إذا كانت إسهامات كانتل واسعة ومتعددة، فإن إسهامات ايزنك توازت بكثير معها. حيث نجد أنه استخدم هو أيضا التحليل العاملي، كما كان مثله متشعب الاهتمامات والانجازات ذات الأهمية الكبيرة، وأسهم أيضا في الكشف عن وحدات السمات الأساسية، ووضع استخبارات الشخصية، وفحص المحددات الوراثية، والأسس البيولوجية للشخصية، ومحددات الإبداع، ومع ذلك اختلف في توجيهين أساسيين هما:

الأول: أنه أكد على أبعاد قليلة للسمة بالمقارنة بكانتل، مفضلا تناول السمات على مستوى الأنماط أو (الأبعاد) التي تكمن وراء العوامل أو السمات التي أكدها كانتل.

بمعنى آخر استخدم ايزنك مثل كانتل التحليل العاملي لتحديد الأبعاد الأساسية للشخصية، وأكد أيضا مثل كانتل على السمات بوصفها استجابات معتادة، والتي تميل أن تصدر معا، ومع ذلك فضل ايزنك على -المستوى الأعلى من تنظيم الشخصية- الأنماط.

وهو عندما يستخدم مفهوم النمط فإنه يعبر به عن بعد له طرفان أحدهما منخفض وثنانيهما مرتفع وبينهما يقع الأفراد على امتداد النقاط المتعددة التي تمتد بين طرفي هذا البعد.

وقد اقترح ايزنك وجود ثلاثة أبعاد للشخصية هي: بعد الانبساط، بعد العصابية، وبعد الذهانية (Philip & Gerald, 2009, p12).

ووضع الاستخبار الذي يعرف باسمه "مقياس ايزنك للشخصية EPQ" كمقياس للفروق الفردية على الأبعاد الثلاثة للشخصية.

أما بعدي الانبساطية والعصابية فيتشابهان مع ما توصل إليه كاتل قبل ذلك من الأبعاد، فإذا أُجْرى تحليل عاملي من درجة أعلى على العوامل الستة عشر التي توصل إليها كاتل، نصل إلى عاملين يشبهان تقريبا عاملَي ايزنك، بمعنى آخر إن مزيدا من التكيف الإضافي أو التجمع لسمات كاتل المشتقة من الاستخبارات باستخدام التحليل العاملي من الدرجة الثانية، يؤدي إلى ظهور عاملين يشبهان بعدي ايزنك: الانبساط-الانطواء، والعصابية.

الثاني: أنه حاول بشكل كبير أن يربط الفروق الفردية في السمات بالفروق في الوظائف البيولوجية (لورانس برافين، 2010، ص ص 115-117).

ومن هنا يمكن القول أنه حسب ايزنك يمكن الحكم على الفرد وشخصيته من خلال سمات منفرد أو كما جاء بها هو بنمط مكون من مجموعة من السمات ، بمعنى أن النمط هو مجموعة من السمات التي يمكن على أساسها تحديد شخصية الفرد.

خلاصة:

إن الحديث علنا لشخصية يعني بالضرورة الحديث عن مجموعة من السمات ذات الطابع العقلي والانفعالي والاجتماعي والعضوي أو الفزيولوجي بوجهيها الظاهر والباطن، وكيفية تفاعلها مع الذات من جهة والبيئة الخارجية من جهة أخرى، ليصدر عن ذلك السلوك الإنساني الذي يحدد ويمثل طبيعة شخصية كل فرد.

وعليه فدراسة الشخصية لا ينبغي أن تقوم بمعزل عن السمات، لأن لكل شخصية نمطها الفريد من السمات وأن هذه السمات تقوم بدور أساسي في تحديد السلوك الإنساني.

فالشخصية إذن هي مجموعة من السمات، والسمات هي الوحدة الأساسية لوصف الشخصية.

ومن هنا يمكن القول أن السمات هي حقا نقطة البداية والعنصر الرئيسي لدراسة الشخصية وفهم سلوك الفرد.

الفصل الثالث: القيادة

خطة الفصل:

تمهيد

أولاً - الأسس العلمية للقيادة:

- 1-تعريف القيادة
- 2-تحديد الفرق بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها
- 3-عناصر القيادة
- 4-مصادر القيادة
- 5-أنماط القيادة
- 6-أهمية القيادة
- 7-نظريات القيادة
- 8- معوقات القيادة

ثانياً - سيكولوجية القائد:

- 1- تعريف القائد
- 2- وظائف القائد
- 3- مهارات القائد
- 4- سمات القائد
- 5- شروط وطرق اكتشاف واختيار القادة
- 6- طرق وأساليب إعداد وتدريب القادة
- 7- منهجية إعداد القادة
- 8- أهداف برامج التدريب القيادية

خلاصة

تمهيد:

لما كان من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة في أي تنظيم هو فعالية القيادة بها، هذا الذي يعتمد بدوره على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات خاصة، اتجهت معظم جهود الفكر الإداري للبحث في حقيقة هذه السمات من جهة وتحديد خصائص القيادة الناجحة من جهة أخرى، وصولاً إلى وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار وتعيين القادة القادرين على أداء واجباتهم وأدوارهم بكل كفاءة استناداً على ما يتميزون به من سمات شخصية خاصة تؤهلهم لمنصبهم القيادي وتمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة ومواجهة كل تطورات العصر وتوقعاته التي تفرض ذلك. كون أن المنظمات التي تقتصر للقيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، وتجنباً لهذا يفترض على كل منظمة تهدف إلى إحراز الجودة والتميز وتسعى إلى البقاء والاستمرار أن تولي قيادتها أشخاصاً لهم سمات شخصية وقدرات خاصة تؤهلهم لدورهم القيادي وتساعدهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً- الأسس العلمية للقيادة:

1- تعريف القيادة:

يجمع الباحثون والخبراء في العلوم السلوكية على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، التي حظت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، لكن وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في موضوعها إلا أنه لم يستقر رأي العلماء وذوي الاختصاص في وضع تعريف جامع لمفهومها حتى أنه في إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود 350 تعريف لا كلها لم تتوصل إلى تعريف موحد لها بينهم (كمال سليم دواني، 2013، ص 21)، ومن بين تلك التعريفات نذكر:

- **تعريف ستوجل Stogdill:** هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه (محمد السيد أو النيل، 2013، ص 491).

- **تعريف وليام سليم William Slim:** هي مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه، وبضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب، فالقيادة هي شيء ذاتي وشخصي ولأجل أن تصبح قائداً لا بد أن تكونت شخصيتك، والشخصية هذه ينبغي أن تتسم بسجايا معينة التي أهمها الشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة (هاني الكايد، 2009، ص 369).

- **تعريف تاننبوم Tannenboun:** هي تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة، وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، ومن أجل إتباع موقف معين (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 15).

- تعريف القحطاني: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه(طلال عبد المالك شريف، 2004، ص 45).
- هي الطريقة التي يؤثر بها القائد وتابعيه على بعضهم البعض يتأثرون بتجارب القائد السابقة ويعملون معا (John Marrin, 2011, p24).
- هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 106).
- هي العملية التي يؤثر فيها الفرد على أعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Derek Torrington and others, 2005, p300).
- هي فن التأثير في الرجال وتوجيههم بأسلوب يتم به الحصول على طاعتهم الراضية وثقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص لانجاز العمل المطلوب وتحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة (إحسان محمد الحسن، 1999، ص 513).
- هي عملية تحريك الناس لمواجهة التحديات (Nick Petrie, 2017, p22).
- تعريف القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هي القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها، وهو تعريف يعبر عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كونها ترى بأن للعاملين دوراً لا يقل عن دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة، لذلك لابد من إشراكهم في عملية التخطيط للجودة وسبل تحقيقها والسعي إلى الارتقاء بها، حيث أن هذه مسؤولية الجميع (مهدي السامرائي، 2007، ص 192).
- من خلال هذه التعريفات يمكن التوصل إلى أن القيادة عملية تتطلب ثلاث شروط أساسية كما أشار إليها ستوجدل (1974):
- وجود جماعة (من شخصين أو أكثر).
- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.
- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة (حميدي خميسي، 2007، ص 25).
- ومن هنا يمكن القول أن القيادة بمفهومها العام هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لتحقيق الغايات المرغوبة والأهداف المنشودة.

2- تحديد الفرق بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها:

قد يلتبس على البعض تحديد الفرق بين كل من مفهوم القيادة والرئاسة، ومفهوم القيادة والإدارة إلا أنه يمكن توضيح الفروق من خلال الجدول التالي:

1-2 الفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة (شفيق رضوان، دون سنة، ص 216):

القيادة	الرئاسة
- موضع القيادة يتم من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة.	- موضع الرئاسة يتم من خلال نسق منظم ونظام هرمي محدد خارج عن نطاق الجماعة.
- أهداف الجماعة تكون بمساهمة الأفراد في تحقيقها.	- أهداف الجماعة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته ولا تحدده الجماعة نفسها.
- يوجد إحساس مشترك بالتضامن بين أفراد الجماعة، والتفاعل الدينامي شرط أساسي لظهور القيادة.	- يوجد إحساس ومشاعر مشتركة لكنها قليلة مع عمل مشترك محدود.
- عدم وجود فجوة إجتماعية بين القائد وأفراد الجماعة.	- وجود فجوة إجتماعية بين الرئيس وأفراد الجماعة والذي يستند إلى أحكام السلطة والسيطرة عليهم.
- مصدر سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة أنفسهم.	- مصدر سلطة الرئيس مستمدة من قوى خارج الجماعة (لوائح، نظم المؤسسة).
- القائد مقيد داخل حدود تعاقدته الإجتماعي مع الجماعة.	- الرئيس له الحرية في ممارسة السلطة والسيطرة بحكم السلطات الموكلة إليه.

جدول رقم (04) يوضح الفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة.

2-2 الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة (طريف شوقي و آخرون، دون سنة، ص 50):

القيادة	الإدارة
- تشير القيادة إلى العلاقات الشخصية بين القائد و المرؤوسين.	- تشير الإدارة إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي وعلاقات العمل.
- تختص القيادة بالجوانب الإنسانية في المؤسسة.	- تختص الإدارة بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة.
- تقتصر القيادة على توجيه المرؤوسين باعتماد أساليب معينة لتحقيق أهداف المؤسسة.	- تقتصر الإدارة على توجيه الأفراد باعتماد أساليب فنية وتنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تتضمن القيادة وظائف تتصل بالجوانب الإنسانية كالتنسيق بين الأفراد وتوجيههم وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام.	- تتضمن الإدارة كل من عملية التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد والتكنولوجيا ورأس المال.

جدول رقم (05) يوضح الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة.

3-عناصر القيادة:

تتطلب عملية القيادة توافر مجموعة من العناصر الهامة لنجاحها في أي تنظيم يمكن عرضها كالتالي:

3-1 توافر مجموعة من الأفراد :

حيث تختلف هذه المجموعة عن مجموعات الأفراد العادية بتحديد مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن الآخرين في سماته ومهاراته وقدراته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة باعتبارها أهم مكونات التنظيم وباعتبار أن التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود قائد. إذا فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

3-2 عملية التأثير:

يمارس القائد عملية التأثير الإيجابي نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه جهودهم ونشاطهم في اتجاه معين، فالتأثير عملية مقصودة وهادفة في القيادة (طلال عبد المالك شريف، 2004، ص15)، ومن مميزات هذه العملية تعدد وسائل التي يمكن أن يستخدمها القائد لتأثير في سلوك جماعته، حيث قد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل فيما يقدمه القائد من مكافأة عن الجهد المبذول، إذ قد تثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة من خلال رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم، كما قد يلجأ القائد إلى استخدام مثيرات متعددة في تنمية أفرادها، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مدركاتهم ومعارفهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية.

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، لأنه قد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه (بمحاولة القيادة)، في حين قد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي يبذلها القائد، ويقال هنا بأن وسائل التأثير قد أدت إلى ما يسمى (بالقيادة الناجحة)، وأخيراً قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلاً نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها فضلاً عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كجماعة مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد وثقتهم به واطمئنانهم إلى قيادته، وهنا يقال أن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة وتسمى القيادة هنا (بالقيادة الفعالة).

3-3 تحقيق الأهداف المرغوبة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، لكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وهنا تكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدفها عملية التأثير، وعليه وصفت عملية القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات ذلك أن دور القائد يكون فعالاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها، وأن رغبة الجماعة وميلها إلى الانقياد لهذا القائد سيعمل على زيادة إشباعه لحاجاتها، وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها، وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهاراته وعلاقاته الجيدة بأعضائها، فاختاره الجماعة قائداً. وهو ما يؤكد أهمية الهدف كعنصر من عناصر القيادة، وأن الهدف المرغوب لدى الجماعة هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه والذي يقوم أساساً على إشباع حاجاتها، وأن بروز القائد في الجماعة منوط بمدى قدرته على إشباع حاجاتها (نواف كنعان، 2007، ص ص 93-96).

3-4 عملية التنسيق:

تعبّر عملية التنسيق عن علاقة الانسجام بين القائد وأتباعه، وهي من الأساسيات لنجاح وتحقيق الأهداف المسطرة (طلال عبد المالك شريف، 2004، ص 15).

ومن هنا يمكن القول أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على أساس علاقة تبادلية بين القائد وأفراد جماعته بهدف إشباع حاجات هذه الأخيرة من جهة وتحقيقاً لأهداف التنظيم من جهة أخرى من خلال عملية التأثير التي يمارسها القائد، ورغبة الجماعة في الانقياد له تحقيقاً لرغباتها.

إنّ فالقيادة لا مجال لها دون وجود أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقائه مرهون بوجود هدف تسعى الجماعة لتحقيقه، وأن الهدف هو نقطة الالتقاء بين القائد وأفراد جماعته.

4- مصادر القيادة:

تعتبر القيادة محصلة مزيج مجموعة من العناصر الشخصية تخص القائد وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات القائد نفسه.

4-1 المصادر الرسمية والسلطة:

تتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند طاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة، ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة. وتتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات، وكذلك مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوافر لدى الفرد، وتميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته وخبرته.

4-2 المصادر الشخصية والذاتية:

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثراً كبيراً إلى ما يستمد من قوة من مركزه الوظيفي، إن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً لمحبة مرؤوسيه، والتزامهم بأوامره وتعليماته كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم، وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته (محمد قاسم، 2004، ص ص 295-296).

ومن هنا يمكن القول أن القائد يستمد قوته بناءً المصادر الرسمية التي تخولها له السلطة بحكم مركزه الوظيفي، أو المصادر الشخصية بناءً على صفاته وقدراته وسماته الذاتية التي تمكنه من التأثير على غيره وتوجيههم، بحيث يجعلهم يتبعونه ويطيعونه في جميع القرارات والتعليمات والأوامر التي تصدر منه في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

5- أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة وتنبين باختلاف شخصيات القادة والأساليب والطرق التي يعملون بها، ولكن هناك ثلاث أنماط شائعة الاستخدام هي:

5-1 النمط الديمقراطي: نجد أن القائد:

- لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، يأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم بمناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، يشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها، كما يعمل على مشاركة المرؤوسين دائماً في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والاقتران.

5-2 النمط الإستبدادي: نجد أن القائد:

- يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، يحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، لا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات، كما لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

5-3 النمط الفوضوي: نجد أن القائد:

- يتيح الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات (طلعت ابراهيم لطفي، 2008، ص75).

وعموما يمكن إجمال أهم نقاط الاختلاف التي تميز أساليب القيادة الثلاث في الجدول التالي (فرج عبد القادر طه، دون سنة، ص 160):

النمط الديمقراطي	النمط الإستبدادي	النمط الفوضوي
يتميز القائد بـ: - الأخذ بعين الاعتبار آراء جماعته. - يتم وضع وتخطيط الأهداف من خلال المناقشة المتبادلة مع أعضاء جماعته. - متابعة وتنفيذ الأعمال يكون من خلال رأي الأغلبية وليس رأي القائد فقط. - يفوض السلطة للمرؤوسين ويشركهم معه في اتخاذ القرارات ويستمع لآرائهم ورغباتهم. تتميز الجماعة بـ : - التماسك والترابط والشعور بأهمية المساهمة الجماعية الإيجابية.	يتميز القائد بـ: - عدم الاهتمام بآراء وأفكار جماعته. - يخطط الأهداف ويرسم خطط العمل لوحده دون إشراك أفراد جماعته. - يوزع الأدوار ويوجه طرق العمل ويتابع التنفيذ ويعاقب الفاشل ويسيطر على أفراد الجماعة. - يركز في يده سلطة اتخاذ القرار ويمنح العقاب والثواب على مرؤوسيه، ولا يسمح بأي نوع من المشاركة في صلاحياته. تتميز الجماعة بـ: - عدم الاستقرار والاطمئنان والتباعد بين أفراد الجماعة.	يتميز القائد بـ: - عدم الاكتراث بواجباته ومهملا لأدواره. - لا يجد له دور فعلي في التخطيط أو التوجيه أو المراقبة. - لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة. - المسؤولية عنده منعدمة. تتميز الجماعة بـ: - الفوضى والقلق والتوتر بين أفراد الجماعة.

جدول رقم (06) يوضح أنماط القيادة.

من هنا يمكن القول أن نمط القيادة الديمقراطية هي أفضل أساليب القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، والتماسك والشعور بأهمية المساهمة في تخطيط العمل وتنظيمه، بل في تقويمه أيضا إيماناً منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال السلطات المخولة لهم، وتقدير القائد لمجهوداتهم وتشجيع قدراتهم وتعزيز مهاراتهم فيما يحقق إشباع حاجاتهم الشخصية من جهة وتحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى.

6- أهمية القيادة:

يولي المختصون والباحثون في مختلف الدراسات خاصة منها النفسية والاجتماعية عناية فائقة لموضوع القيادة وهذا لدورها الكبير وأهميتها التي تتوزع في النقاط التالية:

- أن نجاح أو فشل أي تنظيم أو جماعة أو مؤسسة يتوقف على طبيعة القيادة والأساليب المتبعة فيها.
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراته المستقبلية.
- أنها تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تعمل على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة (بشير العلق، 2010، ص 53).
- تنسيق جهود العاملين.
- تعزيز التعاون والتآخي بين أفراد المنظمة.
- تحقيق الموازنة بين إشباع الحاجات وبين متطلبات التنظيم.
- تحقيق الأهداف بفعالية (طلال عبد المالك شريف، 2004، ص 33).
- تعمل على وضع إستراتيجية رشيدة في عملية تحريك الأفراد نحو هدف سام.
- ضرورة توجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية (محمد محمد الشافعي، 2008، ص 48).
- تعمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- تعمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثف جهودها لتحقيق المصالح المشتركة.
- توجه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

-تعمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

- تعمل على مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في الجماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص ص 86-87).

من هنا يمكن القول أن للقيادة أهمية ودور كبير يظهر في قدرتها على توجيه وتنسيق كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري، الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة والمحك الرئيسي لفعالية القيادة أضعفها لأنه:

- بدون قيادة لا يمكن تحويل الأهداف المسطرة إلى نتائج فعلية.

- وبدون قيادة تصبح جميع الإمكانيات المتاحة عديمة الفاعلية.

- وبدون قيادة لا تستطيع المنظمة مواكبة تطورات العصر وتكيفاته.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الوظيفة القيادية هي من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه إلى الوجهة الصحيحة، ويغرس فيهم حب العمل والإخلاص والتفاني فيه لتحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة، عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم وحمايتهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.

7- نظريات القيادة:

بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية إلا أن الفكر الإنساني لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد اتجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أن هذا الفكر قد أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات، وفي هذا الصدد نستطيع أن نجمل هذه النظريات رغم تباينها في ثلاث مداخل أساسية هي:

7-1 المدخل الفردي: (مدخل السمات):

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومفاده أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة.

ومن أقدم وأهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي نجد:

7-1-1 نظرية الرجل العظيم:

هي من أولى النظريات في القيادة، وتفترض أن التغيرات في الحياة بجوانبها تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية (مصمودي زين الدين، 2004، ص 106)، وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن بعض الناس ولدوا قادة ليقودوا بسبب صفاتهم الشخصية (Derek Torrington and others, 2005, p300)، وبالتالي هذه

النظرية تستند على مقولة أن القادة ولدوا قادة فلا يمكن أن يكون الشخص قائدا إلا إذا ولد كذلك فالقادة هم رجال عظام لأن لديهم شخصية وقدرات تمكنهم من توجيه الآخرين (محمد شحاتة ربيع، 2010، ص 294).

ويعتبر فرانسيس جالتون F- Galton من المهتمين بنظرية الرجل العظيم حيث قدم عددا كبيرا من البيانات الإحصائية والوراثية تؤيد النظرية واعتبر أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة، وهو ما يفسر الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي حدثت في حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ (كريم عبد الناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، 2009، ص 40) ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة، وقيل كذلك أن نظريات القيادة بناء على تعبير "بترولو" Petruloo قد بدأت مسيرتها من نظرية الرجل العظيم.

ومن هنا يمكن القول أن نظرية الرجل العظيم تقوم على أساس وجود أفراد ولدوا قادة، لأنهم يتميزون بسمات وراثية متميزة، وهذه الأخيرة هي ما يجعل من يتسم بها مختلفا عن غيره من الأفراد، وهي ما يجعله أهلا لأن يكون قائدا قادرا على تحقيق النجاح في منصبه القيادي.

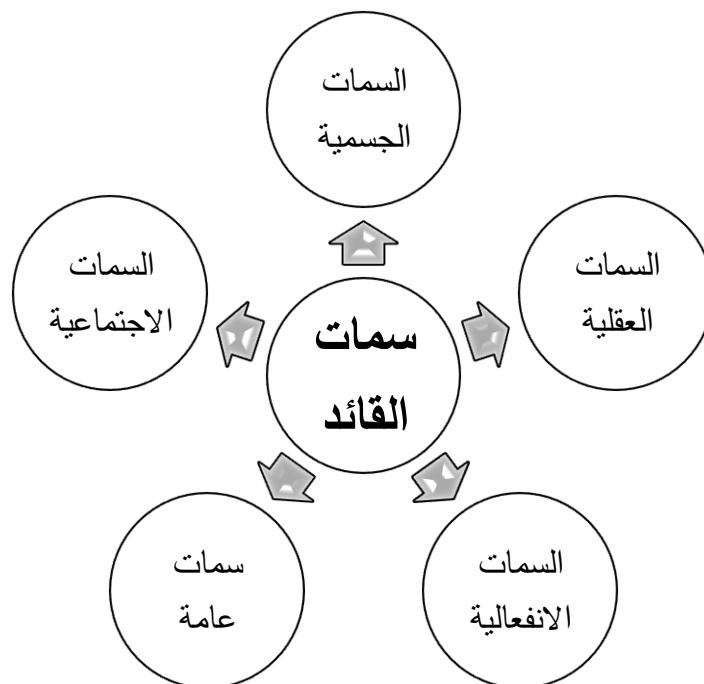
وبالرغم من التصورات والأفكار التي أسهم بها أنصار هذه النظرية للكشف عن خصائص القيادة، كانت المحاولات تقوم على التأمل وتفنن إلى الشواهد التجريبية لتأكيددها، إلا أن ذلك لا يضعف من أهميتها، فهي تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة والذي لا يمكن إنكار أثره على كثير من العلماء والباحثين المحدثين، الذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية، فظهرت نظرية السمات التي تركزت جهود روادها حول اختبار فروض نظرية الرجل العظيم، مستعينين في ذلك بأساليب وطرق الاستدلال العلمي (نواف كنعان، 2007، ص 310-311).

7-1-2 نظرية السمات:

تستند هذه النظرية على الافتراض القائل: بأن الفرد أهم من الموقف، لذلك فهي تركز على خصائص ومميزات القادة الناجحين، كون هذه السمات هي سر نجاح القائد وبالتالي كما يرى أصحاب هذه المقاربة لا يجب إضاعة الوقت في صنع القادة بل يجب بذل الجهد في اختيار القادة (بوحفص مباركي، 2008، ص 116).

ولقد دلت البحوث في ميدان علم النفس أن القادة يتصفون منذ الطفولة بسمات جسمية وعقلية وكذلك نفسية واجتماعية ولديهم عزيمة قوية (حمدي خميسي، 2007، ص 269)، أي أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا، وعلى ضوء هذا الفهم تركزت جهود أنصار هذه النظرية الذين أطلق عليهم فيما بعد "الباحثون عن السمات القيادية" حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيار يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا ناجحا أفضل من غيره، وقد تبني هؤلاء الدارسون الطريقة الاستقرائية أو الإستنتاجية للكشف عن السمات القيادية، وذلك بملاحظة القادة

والزعماء، فأخذوا يعددون السمات المشتركة بينهم، وتوصلوا إلى افتراض مؤداه أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة أو الزعماء هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها (نواف كنعان، 2007، ص 312). وقد أسفرت نتائج البحوث عن قوائم من سمات القائد الجيد يمكن توضيحها في الشكل التالي (عايدة ذيب، 2010، ص 234):



شكل رقم (01) يوضح أهم سمات القائد

- السمات الجسمية: كالطول والوزن والحيوية...
- السمات العقلية: كالذكاء والثقافة والمعرفة والإدراك والتفكير واتخاذ القرارات...
- السمات الانفعالية: كالثبات الانفعالي والثقة بالنفس وقوة الإرادة...
- السمات الاجتماعية: كالتعاون ومراعاة المشاعر والانبساطية وروح الفكاهة...
- سمات عامة: كالمحافظة على الوقت والأمانة وحسن السمعة والتمسك بالقيم الإنسانية والروحانية والتواضع... الخ (صالح عليجات، 2006، ص ص 246 - 247).

ولحصر قائمة السمات وتحديد خصائص القائد لجأت مئات الدراسات إلى استخدام منهجين هما:

- القادة وغير القادة: حيث يتم تعريف من هو القائد ومن هو غير القائد وقياس خصائصهما وحساب الفروق بينهما في هذه النظرية.
- قياس القدرة على القيادة لدى الأفراد بالطرق الخاصة بذلك، وقياس خصائص الشخصية لدى نفس الأفراد وحساب معامل الارتباط بين القدرة على خصائص القيادة وبين خصائص الشخصية، وفي المنهج الأول فإن السمة التي

تميز تمييزا دالا بين القادة وغير القادة بما يشير إلى امتلاك القائد لها بدرجة أعلى من غير القادة، وفي المنهج الثاني فإن السمات التي ترتبط ارتباطا عاليا بالقدرة على القيادة تعتبر من سمات القيادة (محمود السيد أبو النيل، 1985، ص ص 627-628).

وبناء على هذا يمكن القول أن مفهوم نظرية السمات يقوم على أن نجاح القيادة مرهون بما يمتلكه القائد من سمات جسمية وعقيلة وانفعالية واجتماعية.

2-7 المدخل الإجتماعي: (نظرية الموقف):

يقيم المدخل الاجتماعي فهمه للقيادة على أساس أن العامل المشترك بين القادة هو ليس سمات شخصية معينة ولكنه القدرة على إظهار كفاءة أفضل في مواقف معينة (نواف كنعان، 2007، ص 351)، وقد بدأت هذه النظرية عام 1948 من خلال بحوث Stogdill حيث وجد أن التحليل المنطقي للقيادة، لا يقتصر على القادة، وإنما تجاوز ذلك ليشمل المواقف والظروف المحيطة (بوفلجة غياث، 2008، ص 84)، كما تفترض هذه النظرية وجود أساليب معينة في القيادة تصبح أكثر فاعلية من أساليب أخرى في ظروف مختلفة، وبالتالي فالقائد يتصرف وفقا للموقف الذي يكون فيه والذي يتغير بتغير الظروف (محمد سعيد سلطان، 2002، ص 349).

وقد استنتج حنفي محمد سلطان، أن النظرية الموقفية للقيادة تتصف بعدة صفات هي:

- ليست القيادة شيئا جامدا وإنما هي قيادة مواقف.
- هناك فرق كبير بين نمط القائد وفعالية هذا النمط.
- قد لا ترتبط القيادة بنمط واحد محدد، لأن القيادة تتطلب اعتمادا أكثر من نمط في نفس الوقت.
- القيادة عملية حركية تتغير وفقا للتغير الذي يصاحب الموقف (بوفلجة غياث، 2008، ص 85).
- وأشهر نظريات القيادة الموقفية هي نظرية "الاهتمام بالأتباع" لفيدلر (Fiedler 1978) الذي يرى أن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات القائد مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه، وركز على:
- علاقة القائد بالأتباع.
- طبيعة وبنية العمل الذي يتم القيام به " نمط العمل أو المهمة".
- سلطة القائد " نفوذ المركز " (بوحفص مباركي، 2008، ص ص 119-120).

وبناء على هذا يمكن القول أن مفهوم نظرية الموقف يقوم على الربط بين السمات الشخصية وخصائص الموقف.

وهي بهذا المفهوم لا يمكن أن تتكرر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أن هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وأنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار

الأول، كونه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات (نواف كنعان، 2007، ص357)، أي أن الموقف وجميع المتغيرات ذات الصلة هي التي تحدد السمات التي بإمكانها أن تعزز مكانة ومركز القائد ومدى نجاحه في منصبه القيادي.

7-3 المدخل التوفيقي: (النظرية التفاعلية):

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات ونظرية الموقف)، ومحاولة التوفيق بينهما، من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة (نواف كنعان، 2007، ص373)، أي أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي يجب أن يكون القائد عضواً في الجماعة يشارك أهدافها ومعاييرها وآمالها ومشكلاتها (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 125)، فالنظرية التفاعلية إذا تقوم على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي (مصمودي زين الدين، 2004، ص 107):

- شخصية القائد: سماتها، مبادئها، أساسياتها، موضعها...

- الأتباع: مشاكلهم، اتجاهاتهم، حاجاتهم...

- العلاقات بين أفراد الجماعة، وخصائص تلك العلاقة وبنائها...

- المواقف: كما تحددها العوامل الفيزيائية وطبيعة العمر...

ومن هنا يمكن القول أن القائد الناجح وفق النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع أفراد جماعته ومع المتغيرات البيئية المحيطة بالموقف في آن واحد آخذاً في اعتباره أهداف وتطلعات جماعته.

7-4 المدخل السلوكي: (النظرية السلوكية):

تقوم هذه النظرية على افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل، بمعنى أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وهذا السلوك يتكون في محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد في عمله والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً قيادياً معيناً، ومن هنا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك القيادي التي من شأنها أن تحدث تأثير فعال على الآخرين، ومن أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة (حسين حريم، 2004، ص 201):

- دراسات جامعة أوهايو.

- دراسة جامعة ميتشيغان.

والنتائج التي توصلت لها الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين في كلتا الجامعتين تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما (طلال عبد المالك شريف، 2004، ص 65):

- السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل.

- السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين.

حيث أن النمط الأول ركز على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح دقيقة، ويخصص للعاملين مهام محددة وفق متطلبات الوظيفة، ويحقق هذا النمط رضاهم الوظيفي، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارها العنصر الرئيسي في الإنجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد، وتهيئة جو أسري بين العاملين، ومكافئتهم، وزيادة دافعية العمل وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين.

وقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنظمة القيادية منها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك وموتن في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القيادة هي:

- القائد السلبي.

- القائد العملي.

- القائد الاجتماعي.

- القائد المعتدل.

- القائد المثالي.

من هنا يمكن القول أن النظرية السلوكية تركز على تحليل سلوك القائد أثناء قيامه بواجباته لما لهذا السلوك من تأثير مباشر على جماعة العمل وعلى الأهداف وعلى فعالية القيادة بشكل عام، بمعنى آخر أن هذه النظرية تقوم على أساس دراسة وتحليل أنماط السلوك التي يبديها القائد في جميع المواقف وتأثير هذه الأخيرة في سلوك مرؤوسيه.

7-5 النظرية الوظيفية:

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة في مجملها هي وظيفة تنظيمية حيث يتعين على القائد القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهذا قد يوزع القائد عددا من الوظائف على بعض أفراد الجماعة وقد تتركز جميع الوظائف في يده هو وحده (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 164).

ومن وظائف القائد مايلي (محمد شفيق، 2004، ص 234):

- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.

- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.

- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.

- توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها.

- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.

- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية.

- الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.

- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.

- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمزا للجماعة وصورة للأب.

ومن هنا يمكن القول أن النظرية الوظيفية تركز على أساس دراسة الوظائف والمهام التي يتعين على جماعة العمل القيام بها لتحقيق الأهداف، كما تركز على تعيين دور كل عضو ضمن هذه الوظائف، إضافة إلى دور القائد أيضا في مساعد مرؤوسيه على تحقيق الأهداف وهذا من خلال عمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي يقوم بها.

6-7 النظرية التبادلية:

تتنظر النظرية التبادلية إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القائد العدالة، وفرص التقدم في العمل لمرؤوسيه مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، وأنه يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المتميز في تنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم.

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي لمعرفة حاجات الآخرين.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة، إلى أن عدم اشتغال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها (طلال عبد المالك شريف، 2004، ص 66).

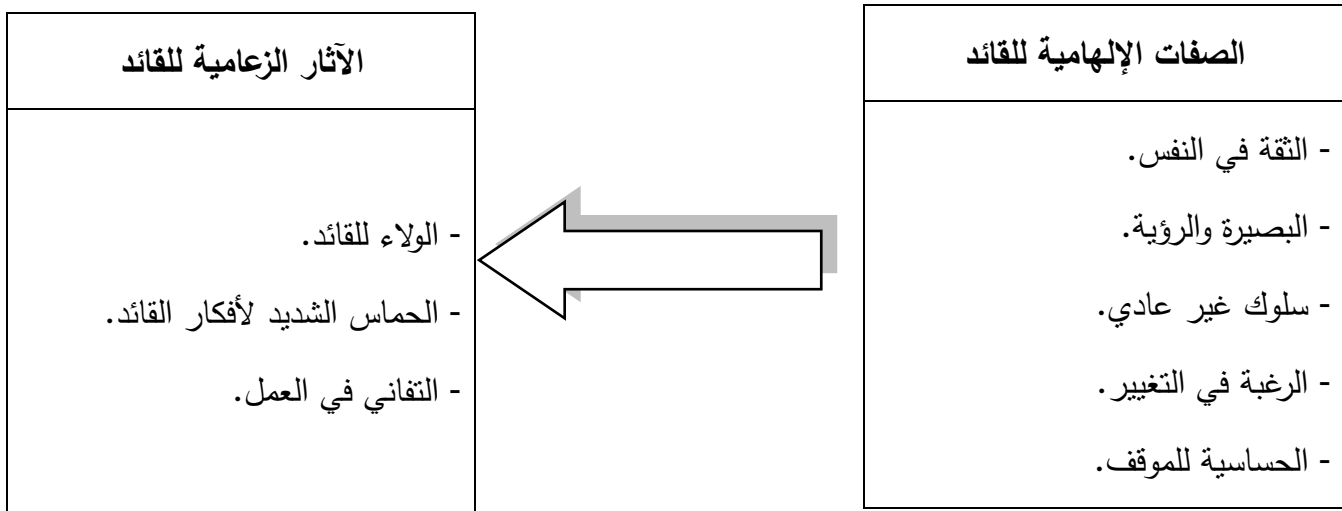
ومن هنا يمكن القول أن النظرية التبادلية تقوم على أساس أن القيادة علاقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وفيها يتم توضيح المطلوب من المرؤوسين أدائه بشكل عادل مع العطف عليهم من جهة أخرى وتقدير جهودهم. هذا الذي يسهم حتما في تحقيق فاعلية القيادة.

7-7 نظرية القيادة الإلهامية أو الزعامية:

تشير هذه النظرية إلى وجود سمات خاصة لدى فئة قليلة من الناس، يمكنها أن تخلق في من يمتلكها قائدا ملهما، حيث يتميز القائد الملهم بأنه أيضا زعيم أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عال لمروؤسيه أو أتباعه.

وهناك صفات تجعل من القائد ملهما، وتتمثل أغلب هذه الصفات الشخصية في: الثقة بالنفس، البصيرة والرؤية، الرغبة في التغيير، الحساسية للموقف، سلوك غير عادي.

ومن خصائص هذه النظرية أن وجود الصفات الشخصية الخمسة السابقة الذكر في القائد تؤدي إلى ولاء المرؤوسين له، كما تؤدي إلى حماسهم الشديد لأفكاره، والتي في النهاية تساعد على التفاني في العمل وارتفاع مستوى أدائهم بشكل يحقق الرؤية التي وضعها القائد الملهم والشكل التالي يوضح ذلك (أحمد ماهر، 2003، ص 317-319):



شكل رقم (02) يوضح الآثار الزعامية للقائد الملهم.

ومن هنا يمكن القول أن القيادة الإلهامية أو الزعامية تقوم على أساس وجود رجال عظام بناء على ما يتميزون به من صفات خاصة، وهي ما يجعل منهم قادة ملهمين قادرين على كسب ولاء مروؤسيهم وزيادة حماسهم وتفانيهم في العمل.

7-8 نظرية القيادة التحويلية:

ترى هذه النظرية أن القائد التحويلي قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل، كما أن لديه نفس صفات القائد الملهم، وبالتالي فإن هذه النظرية هي خطوة تالية وأكثر تقدما عن النظرية الزعامية، بالإضافة إلى الصفات الخمس الإلهامية التي تميز القائد الزعامي، فإن القائد التحويلي يتميز بصفات أخرى هي: القدرة العالية على تحديد المشاكل

وعلى تحديد طرق حلها، الحساسية لمشاعر المرؤوسين، إدارة حماس ودافعية المرؤوسين (أحمد ماهر، 2003، ص 319 - 320).

ومن ملامح هذه النظرية ما يلي (طارق طه، 2002، ص 628 - 630):

- **الرؤية:** يفترض أن القيادة التحويلية يتوافر لها رؤية مستقبلية واضحة نحو الهدف الكبير الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه.

- **الزعامة:** تتطلب القيادة التحويلية استخدام المقومات الزعامية لإثارة المرؤوسين وضمان ولائهم.

- **الرمزية:** وتشير إلى ضرورة قيام القيادة التحويلية بضرب المثل والقُدوة الذي يجب أن يقتدي بها المرؤوسين، والذي يعمل على الموازنة بين أهدافهم الشخصية (ترقيات، علاوات، مكافآت) والأهداف التنظيمية (رفع الإنتاجية، تحسين الجودة، تخفيض التكاليف).

- **التكامل:** أي التكامل بين القيادة والمرؤوسين، بمعنى أن تت حلّى بالأمانة والمصادقية وأن يتسم سلوكها بالاتساق والثبات، وعدم التحيز إلى مرؤوس معين لاعتبارات شخصية.

- **المعاونة:** بمعنى أن تهتم القيادة بمعاونة المرؤوسين، والعمل على تطوير أدائهم وإزالة معوقات سير عملهم.

ومن هنا يمكن القول أن القائد التحويلي صاحب رؤية وصاحب رسالة، ويمكنه أن ينقل مرؤوسيه أو منظمته نقلة حضارية وهذا بناء على ما يتميز به من سمات خاصة.

8- معوقات القيادة:

مهما اختلفت الآراء والأفكار فلا بد للقائد أن يتمتع بالسلطة الشرعية والقوة الفاعلة وشدة التأثير والقدرة على التفاعل والانسجام مع مجتمعه بما يمكنه في النهاية من فرض إرادته على العاملين وتوجيههم لخدمة أهداف المنظمة، لكن في سبيل تحقيق هذا قد تصادف القائد الكثير من العقبات والمتغيرات التي قد تحد من فعالية قيادته والتي منها:

8-1 متغيرات مزاجية: يدخل فيها العناصر التالية:

- انخفاض ثقة القائد في الأتباع على النحو الذي يجعله محجماً عن تفويض بعض صلاحياته أو تنمية قدرته على تحمل المسؤولية.

- الخوف من نجاح التابع وإدراك هذا النجاح كمصدر تهديد مما يدفع بالقائد إلى حجب خبراته عنه ومحاولة تعويقه حتى لا يصبح منافساً له على المدى القريب أو البعيد.

- الإفراط في الثقة بالذات وبطبيعة الحال فإن هذا القائد لن يلتفت إلى آراء أتباعه، بل لن يشجعهم على الإدلاء بها.

- ضعف المهارات الاجتماعية للقائد في إدارة تفاعلاته الاجتماعية مع المستويات المتنوعة التي يتعامل معها

(أتباع، زملاء، رؤساء)، مما يزيد من تفاقم المشكلات العديدة بينهم.

- عدم تحمل المشقة بحيث أن قدراته على التحكم في أدائه العقلي والانفعالي سيتأثر بشدة في المواقف العصبية على نحو يعجز فيه عن إدارة الجماعة وقت الأزمات.

- الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة.

8-2 متغيرات معرفية: وتشمل العناصر التالية:

- انخفاض المرونة العقلية والذي ينعكس بطبيعة الحال في تصلب ممارساته القيادية، وعجزه على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها، وصعوبة تخيله عما ألفه من ممارسات بالرغم من إدراكه لعدم ملائمتها للموقف.
- ضعف القدرة الاستدلالية وما تتبعه من العجز عن التنبؤ بالأحداث اللاحقة، ومن ثم عدم الاستعداد لها، سواء على المستوى التخطيطي أو الوقائي، ويضاف إلى هذا ضعف القدرة على تشخيص المواقف التي يواجهها وقصوره على فهم الأسباب الرئيسية الكامنة خلفها، ومغزاها الحقيقي والقوى المحركة لها.
- العجز عن التحليل والاستفادة من سلوك النماذج المحيطة سواء كان هذا السلوك ايجابيا يجب الاقتداء به، أو سلبيا ينبغي تجنبه.

- عدم تبني إستراتيجية واضحة للتعامل مع المهام والأفراد وما ينجم عن ذلك من التذبذب في المواقف، وعدم التيقن من ردود أفعاله بصورة تعجزهم عن التنبؤ بسلوكه مما يشيع لديهم حالة من الاضطراب والنفور من القائد.

8-3 متغيرات دافعية: وتشمل:

- ضعف القدرة على التحدي إذ أن الرغبة في مواجهة التحديات تمارس دورا جوهريا في شحذ طاقات القائد، واستنفاد جهوده لإنجاز أهداف الجماعة، والقائد الذي يفشل في مواجهة التحديات المفروضة عليه سيعجز عن تعبئة طاقاته، فضلا عن طاقات جماعته لمواجهة الصعاب التي تعترض سبيلها نحو تحقيق الهدف.
- الإعراض عن المعرفة ذلك أن السلطة ليست فقط مصدر قوة العادة بل الأفكار الأصيلة، والمعرفة، والحكمة، والكفاءة أيضا، ومن ثم فإن تقاعس القائد للسعي للمعرفة والتماس الحكمة هي من الأمور التي تؤدي إلى تضائل خبراته وقصورها عن اللحاق بالمستجدات وتحول دون التصدي بكفاءة للمشكلات سواء كانت ذات طابع فني أو اجتماعي أو سلوكي.

- غياب المحاولات للتنمية الذاتية، فلكي يصقل قدراته ويحكم مهاراته ويطور أدائه لابد أن يتبنى القائد أسلوبا محددا لذلك معتمدا على ذاته، وألا يكتفي فقط بمحاولات التدريب المنظم التي يتعرض لها، لأنه حين يفشل في ذلك سيسمح للآخرين أن يسبقوه، ويمكننا تصور هذا الموقف بالنسبة للقائد حين يكون هؤلاء الآخرون هم الأتباع.

8-4 متغيرات أخلاقية وقيمية: وتضم:

- ضعف الوازع الديني إذ أن العديد من الآفات التي يصاب بها القائد كالمحاباة، واستغلال النفوذ، ونقص الدافعية للعمل، وتضائل الإخلاص للمنظمة قد يعزى إلى ضعف الوعي الديني وإساءة تأويل النصوص الدينية، واستبعاد العديد من السلوكيات التي لن تعبر عن التوجهات الأصلية للدين كالتفاني في العمل، والحفاظ على منشآت المنظمة، وصيانة معداتها، واحترام قيمة الوقت، مما ينعكس سلباً على كل من الجماعة والمنظمة التي ينتمي إليها، فضلاً عن المجتمع العام.

- الأنانية والانتهازية الاجتماعية، حيث يتمثل هذا المتغير في قيام بعض القادة بحجب خبراتهم عن أتباعهم وعن المنظمة التي يعملون بها، في الوقت الذي يزخرون فيه بالقدر الأكبر من خبراتهم وجهودهم في إزالة العقبات التي تعترض سبيل تقدمهم الشخصي فقط، ويوظفون مهاراتهم لإرضاء رؤسائهم بغض النظر عن مراعاة مصالح الجماعة.

8-5 متغيرات ثقافية: وتشمل:

- ضغوط الجماعة المرجعية، ذلك أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تسهم في تشكيل سلوكه. وتكمن المشكلة بالنسبة للقائد في مثل هذا الموقف حين تتعارض أهداف جماعته المرجعية مع أهداف منظمته، فإذا استجاب لضغوط جماعته سيخل بواجبات عمله، ومن ثم سيصبح غير فعال بنسبة كافية، أما إذا سار على النحو الذي يتفق ومصلحة المنظمة سيغضب جماعته، وبالتالي قد يتعرض لردود أفعال انتقامية.

- ضغوط الرؤساء والتي يمكن أن تتصاعد على القائد في ظل ظروف معينة مثل: ارتكابه أخطاء مهنية أو أخلاقية، أو تهافته على بلوغ مرتبة أعلى، مما يدفع به للرضوخ لتلك الضغوط، وهو ما يجعله يرتكب العديد من التصرفات التي تضر بجماعة العمل والمنظمة ككل خاصة حين تكون تلك المطالب غير مشروعة (زين العابدين درويش، 1999، ص ص 179-182).

هذا فيما يتعلق بالأسباب المتعلقة بالقائد في حد ذاته إلا أن هناك بعض العقبات الأخرى التي من شأنها أن تساهم في تدني وانخفاض مستوى فعالية القيادة يمكن عرضها كالتالي:

- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، حيث نجد في هذه الحالة أن القائد يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر الكثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، مما يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.

- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث نجد هذه المشكلة واضحة أكثر في المؤسسات التي تتحكم فيها البيروقراطية أين يصعب الحصول على المعلومات في الأوقات المناسبة وبالشكل المناسب وكذلك بالقدر المناسب، مما لا ينعكس إيجاباً على عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة، كون أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليه اعتبارية القرارات وكثرة مجافاتها للواقع المعاش.

- ميل بعض القيادات إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرا في تسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن القيادات حتى تتفرغ لممارسة مهامها التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.
- الاستئثار بعلمية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تذمر المسؤولين وضيقهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.
- جمود بعض القيادات وتحجرها وعدم مواكبتها للتطور وذلك عن طريق مقاومة النزعات التجديدية لدى العاملين وفرض السيطرة على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية.
- الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمؤسسة ولكنها في سبيل ذلك تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس وإشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما أمكن (نبيل محمود الصالحي، 2011، ص 68-69).
- من هنا يمكن القول أن سبب تدني فعالية القيادة يرجع لمتغيرات عديدة ومختلفة يصعب حصرها وتحديدها، إلا أن السبب الرئيسي والمباشر يمكن إرجاعه لأسباب تتعلق بمهارات وسمات القائد نفسه، حيث تظهر في كل ما يتعلق بانخفاض ثقته بالآخرين، والإفراط في ثقته بنفسه، والخوف من نجاح الآخر، وعدم القدرة على تحمل المشقة، وانخفاض مرونته العقلية وقدراته الاستدلالية، وعجزه عن الاستفادة من سلوك النماذج المحيطة وتنمية ذاته، وانخفاض وعيه الديني...، مما يحول دون شك على أهداف الأفراد بشكل عام وأهداف التنظيم بشكل خاص.

ثانيا - سيكولوجية القائد:

عندما نتحدث عن القائد فإننا نتحدث عن شخص يتميز عن غيره بمجموعة من السمات والمهارات التي تمكنه من أداء وظائفه المختلفة بكل نجاح، لذا يفترض حسن اختياره والعمل على تدريبه وحسن تنمية قدراته وتطوير إمكانياته لضمان تحقيق فعالية أدائه بشكل خاص ومخرجات العمل بشكل عام.

1 تعريف القائد:

على الرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم، وتشعب الآراء والأفكار بين العلماء وذوي الاختصاص فيما يتعلق بتعريف القائد إلا أنه تم انتقاء بعض التعاريف التي تنمخض ضمن موضوع الدراسة يمكن سردها كالتالي:

- القائد عند العرب هو المرشد، الدليل، الهادي وهو بذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين-الأتباع-الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة(هايل عبد المولى طشطوش، 2008، ص67).

- القائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص 16).
- القائد هو إنسان له شخصية براقية، أو لديه كل المهارات، ولديه سمات شخصية خاصة ومواهب فردية، بعبارة أخرى يتم النظر إلى القيادة من حيث شخصية وقدرة القادة ويتم تعريفها على أنها شيء يمتلكه القائد فقط (سلامة عبد العظيم حسين، 2005، ص 20).
- القائد هو الشخص الذي يستطيع تكوين رؤية وأهداف قابلة للتطبيق، إلى جانب تطوير الصف الثاني للقيادة العليا، فالقائد الناجح هو الذي يطور قيادات ثانية، وجودة في العمل يقاس نجاحه بالأفراد الذين ترقوا للقيادة من بعده (خالد محمد الزواوي، 2003، ص 150).
- القائد هو الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 65).
- القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالصفات القيادية ولديه المعرفة والمهارة المناسبة لقيادة مجموعة لتحقيق مبتغى معين (John Adair, 2004, p121).
- القائد هو ذلك الرجل الذي يعرف كيف ينفذ إلى قلوب معينة بحيث يجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم بطيبة خاطر.
- القائد هو ذلك الشخص الذي ينجز الأعمال، أو الشخص الذي يحمل الآخرين على انجازها (احسان محمد الحسن، 1999، ص 513).
- القائد هو الشخص الذي يقود أو يوجه أو يراقب أفعال الآخرين، وله سمات شخصية متميزة ومؤهلات تؤهله للقيادة (محمد منير، 2004، ص 407).
- القائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم وإعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم.
- القائد هو ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصية تجعله قادرا على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة (هايل عبد المولى طشطوش، 2008، ص ص 67-68).
- من هنا يمكن القول أن القائد هو ذلك الشخص الذي يميز عن غيره بمجموعة من السمات والمهارات الفريدة والتي تمكنه من أداء مهامه القيادية بكل نجاح.

2- وظائف القائد:

يرى الباحثون في العلوم السلوكية أن الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الوظائف والأدوار أهمها:

1-2 التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية المهمة كونه يحتل المركز الأول بين عناصر العملية القيادية بحكم مفهومه ومضمونه، إذ يتم رسم الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق تحديد أهداف المنظمة، ثم تعيين وسائل تحقيق هذه الأهداف بخطوات متناسقة باستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وأخيراً بمتابعة ومراقبة ما تم انجازه من الخطة وما تبقى منها لتقييم مدى النجاح أو أوجه القصور في هذا الانجاز، وبدون التخطيط السليم يصبح النشاط الإداري عملاً لا هدف له، مما يؤدي إلى الفوضى في العمل، وهو ما يتنافى مع روح العصر، وسرعة التقدم وطموح الأهداف التي تصبو إليها شعوب العالم، ويعرف التخطيط حسب هنري فايول H-Fayol بأنه "توقع المستقبل والاستعداد له". وهو يعني أن التخطيط هو تحديد الأهداف المستقبلية، تعيين وسائل تحقيقها، في مدة زمنية مناسبة. وبالرغم من تعدد الأهداف التنظيمية وتباينها فإن وظيفة القائد وجهوده تبقى موجهة لتحقيقها وهذا من خلال توضيحها وتحديد مسؤوليته.

وعندما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف فإن ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، إلا أن دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم تظهر من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم ويضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو التناقضات التي تتمثل في:

- الموازنة والتوفيق بين ما تم انجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال.
- التوفيق بين إشباع حاجات التنظيم ومتطلباته وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم.
- التوفيق بين خطوات التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي من جهة، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الغير رسمي من جهة أخرى.

أما دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة فتبرز أهميتها من خلال تحمل القيادة لمسؤولية حل كل المتناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشكلات التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتشابكها.

2-2 التنظيم:

لا يعتبر التنظيم هدفاً بذاته، وإنما وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، وإذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي يتم بها انجاز هذه الأهداف.

والتنظيم هو "توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة"، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتباينة في وحدات معينة تتشابه فيها الأنشطة بشكل منطقي، ويعمل التنظيم كذلك على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية، مما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متنسقة مع بعضها البعض مكونة بذلك تنظيماً موحداً يحقق في النهاية هدف الإدارة بأقل تكلفة وجهد ممكن، وهنا يتطلب على

القيادة أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربطها ببعضها بشكل أكثر منطقية، فبدون تنظيم سليم فإن المنظمة لن تنجح في الوصول إلى غاياتها بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لذلك، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها في سبيل الوصول إلى الغايات التي أنشئت من أجلها المنظمة أيا كان حجم تلك المنظمة وطبيعة عملها، لذلك فإن التنظيم "عبارة عن تجمع منطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة، لتحقيق غاية محددة". ولكي يسير العمل في المنظمة بدقة وانتظام، لابد من تطبيق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويؤدي القائد دوراً كبيراً في هذا المجال حيث يضع أسس تقسيم العمل، ويحدد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية، كما يقع على القائد عبء القضاء على أي مخالفة لمبادئ التنظيم، ومواجهة الظروف والأوضاع غير العادية التي تؤثر في الهيكل التنظيمي، وذلك بتعديله بما يتلاءم مع هذه الظروف، وقد يتطلب الأمر إعادة التنظيم بأكمله، وإجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع حتى يضمن القائد سير المنظمة في طريقها الصحيح في سبيل إنجاز أهدافها، كما يجب أن تكون الحلول التي يتخذها القائد لإحداث هذا الإصلاح والتطوير نابعة من داخل المنظمة، كي تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاتها ومتلائمة مع مطالب العمل والتزامات تحقيق الأهداف، وهنا يبرز دور القائد في الجانب التنظيمي من خلال قدرته على تنسيق أنشطة العاملين وجهودهم وتوجيهها للوصول إلى السلوك الهادف وذلك من خلال:

- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

- تحديد مسؤوليات أقسام التنظيم والعاملين فيه.

- ربط أقسام التنظيم بالعاملين فيه وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها.

- إيجاد التنسيق الكامل بين جهود جميع العاملين داخل التنظيم.

وبناءً على كل هذه الأعمال جعل البعض يصف عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمراره.

2-3 التوجيه:

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة التي يمارسها القائد داخل العملية التنظيمية، إذ يجب على كل قائد أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ولكي يسير العمل الجماعي في المنظمة في طريق تحقيق الأهداف المرجوة، فالتوجيه من المهمات الرئيسية للقيادة حيث يتم من خلاله دفع المسؤولين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات، وعندما يعمل القائد على إبراز أهداف المنظمة بصفة دائمة أمام العاملين ويحفز عزائمهم لإنجاز تلك الأهداف، ويجعل العاملين معه يعملون كفريق متكامل في تناسق وانسجام لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، فانه يكون قد حقق نجاحاً كبيراً في وظيفته التوجيهية. وإذا أدركنا أن إنجاز الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى المنظمة توجيههم لتحقيق أهدافها،

فإن دور القيادة في الجانب الإنساني يبرز أكثر من الجوانب الأخرى، وذلك من خلال عملية التوجيه التي تعتبر محور نشاط القيادة التي تنصب أساساً على السلوك الإنساني للعاملين مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة المنظمة والعاملين فيها، والذي يؤدي إلى نقل الاتجاهات والمشاعر المساندة أو المعوقة لأهداف التنظيم.

ويتضح لنا دور القيادة في هذا الجانب من خلال مسؤوليات القائد الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في:

- إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على أساس التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وتسوية المنازعات فيما بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الكاملة في العمل، كل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل التنظيم في نطاقه من جهة أخرى.

2-4 الرقابة:

لا يمكن القيام بالعملية القيادية على أكمل وجه دون وجود رقابة تضبط إيقاع العمل في المنظمة، لذلك فإن الرقابة تعتبر جوهر عملية القيادة، وهي حاجة حيوية لكل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت، وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. وهي وظيفة كل قائد مكلف بتنفيذ الخطط المرسومة مسبقاً، فالرقابة إذاً هي "التحقق من أن كل شيء قد تم وفقاً للخطة التي اختيرت، والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

ولكي يضمن القائد انجاز أهداف المنظمة على أكمل صورة، فعليه أن يتابع العمل ليتأكد من سيره وفقاً للخطة الموضوعية وطبقاً للقرارات التي أصدرها، وبالنسبة للعاملين فإن قيام قائد المنظمة بهذه المتابعة يتيح له أن يقوم بنشاط العاملين فيها، وأن يشجع المتحمسين منهم، لذلك كان لا بد للقائد الناجح أن يمارس الرقابة ليست باعتبارها وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث خطأ فادح أو تقصير بسوء نية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها فحسب، وإنما أيضاً باعتبار الرقابة أداة للإصلاح والتقويم ووسيلة لتنمية أصحاب القدرات وتحفيز ذوي الكفاءات (خالد بن عبد الرحمن الجريسي، 2016، ص 30-37).

2-5 الإشراف:

يعتبر الإشراف عنصراً هاماً من عناصر القيادة، هو "العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن يسير العمل ويتم بالمستوى المطلوب"، فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه، وإشعارهم باشتراكهم في العمل وإثارة اهتمامهم بما يؤديون من أعمال، وذلك يضمن دوماً التحقق الجيد للأهداف.

كما يعرف على أنه: "فن العمل مع المجموعة من الناس، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل".

ويستهدف الإشراف:

- الاطمئنان بتنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.
- مساعدة المرؤوسين على رفع مستوى أدائه.
- زيادة إنتاج المرؤوسين.
- التعرف على نواحي القصور في العمل.
- وتحقق هذه الأهداف يتم بإتباع الآتي:
- حسن العلاقة التي تربط القائد بمرؤوسيه.
- روح الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين معه.
- إيجاد المناخ والظروف المؤدية إلى العمل والإنتاج.
- التوجيه الواضح والكامل بالصورة التي يشعر بها المرؤوس بقصوره أو تقصيره، مع تصويب أخطاء المرؤوسين، ورفع كفايته الإنتاجية.
- وتتم عملية الإشراف بعدة طرق هي:
- ملاحظة العامل أثناء العمل.
- الاجتماعات الفردية.
- الاجتماعات الجماعية.
- التفتيش الدوري والمفاجئ.
- التقارير.

2-6 تقبل المسؤولية:

يجب على القائد أن يتقبل مسؤولية تنفيذ عمله وعمل مرؤوسيه كما يجب أن يكون حكيم التقدير في المواقف التي لم تتحدد فيها معالم المسؤولية التي يجب أن يقوم هو بتحديدوها.

2-7 تفويض السلطة:

يجب على القائد أن ينفذ الواجبات المفوضة إليه، كما يتأكد من تنفيذ الواجبات المفوضة منه، كما ينبغي أن يتوخى الدقة في عملية تفويض السلطة والمسؤولية، وفي نفس الوقت ألا يفوض مسؤولية العمل تفويضا مطلقا للآخرين (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص ص 181 - 189).

3- مهارات القائد:

يقصد بالمهارات الأدوات والسلوكات والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي ينجح في تحفيز الآخرين وتشجيعهم وقيادتهم (MIDTraining, 2010, p18)، وعليه يستلزم على كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة أن يتمتع ببعض المهارات لتحقيق الفعالية في المنظمة، كون أن قدرة القائد على انجاز أهدافه وتحقيق الكفاءة في أعماله يتوقف على مدى امتلاكه لمجموعة من المهارات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد داخل المنظمة، فإذا ما كان لدى القائد المهارات المطلوبة فانه من المتوقع أن يكون انجازه ملائما، أما إذا كان غير ذلك فمن المحتمل أن يكون أدائه سيئا والنتيجة المترتبة على ذلك حتما هي الإخفاق، وعلى الرغم من تشعب الآراء فيما يتعلق بالمهارات إلا أن أغلب العلماء والباحثين وذوي الاختصاص يتفقون على تصنيفها في ثلاث مهارات هي:

3-1 المهارة الفنية أو التقنية:

هي المقدرة على استخدام المعرفة الفنية وتطبيقها في تنفيذ العمل والإلمام بالجوانب الفنية والأساليب والإجراءات والأدوات والآلات حسب نطاق التخصص، كما تركز هذه المهارة على كيفية التعامل مع الأشياء المادية (الموشي عبد العزيز، 2010، ص 80)، ويمكن تعريفها أيضا بأنها القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الخاصة بكل مهارة التي يكتسبها القائد من التعلم والخبرة (حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 161)، أو من خلال التدريب الانتظامي الرسمي في المعاهد التعليمية الفنية، أو من خلال التدريب غير الرسمي الناتج من مزاوله العمل نفسه، أو من خلال برامج مختلفة تشمل كل من الوسيلتين السابقتين (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 164).

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

- أنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة، فالمهارة الفنية للمهندس، والجراح، والكيميائي، والمحاسب، تبدو واضحة لدى كل منهم أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات، لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة، وفي ظل عصر التخصص، حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة إلى شغلها بقيادة تتوفر لديهم المعرفة والخبرة العالية كي يتمكنوا من فهم عملهم وإتقانه.

-أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، فقد ثبت فائدة برامج التدريب، سواء قبل العمل أو أثناءه في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات.

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد: القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف (نواف كنعان، 2007، ص ص 327 - 328).

3-2 المهارة الإنسانية أو السلوكية:

وتعني قدرة القائد على العمل مع الآخرين واستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية وتسخيرها لإيجاد جو عمل تسوده القيم والمبادئ الإنسانية (حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 161)، أو هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم... الخ، وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد. وهنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية، وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد نجد: الاستقامة وتكامل الشخصية (نواف كنعان، 2006، ص ص 333-334)، كما ترتبط أيضا بفن أصول التعامل الإنساني، حيث يتوجب على القائد التحلي بالتالي:

- القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية، واتجاهاتهم، قيمهم، معتقداتهم...، والسعي إلى المحافظة على استمراريتها ومعالجة معوقاتها.
- القدرة التعبيرية التي تمكنه من التواصل مع الآخرين بطريقة سهلة وبسيطة، وذلك يتطلب مهارات اتصالية متباينة سواء في الإنصات، الحديث أو الكتابة...
- القدرة على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم.
- إمكانية تحريك الدوافع للعمل وكيفية التأثير، وتنمية القدرات.
- خلق أجواء التعاون والتضامن والتنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للأفراد والتنظيم (الموشي عبد العزيز، 2010، ص 80).

3-3 المهارة الإدراكية أو العقلية:

وهي القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة وعلى تحقيق التكامل بينهما لضمان فعالية الجهود المبذولة (حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 161)، أي هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية

والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد (نواف كنعان، 2006، ص ص 335-336)، إذا فهذه المهارة جد مهمة لأنها تشير إلى القدرة على الإدراك الشمولي للمواقف المعقدة التي يواجهها التنظيم، وبالتالي فهي تمكن من يمتلكها من تحديد وتشخيص المشكلات بدقة، انطلاقاً من التحليل العقلاني للبيانات المتشابهة واستخلاص النتائج وتفسيرها، فضلاً عن ذلك القدرة على التنبؤ واستشراف العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة بطريقة تحقق أهداف المنظمة، ومما لاشك فيه أن تلك القدرات ستساعد القائد في وضع الاستراتيجيات والسياسات وتحقق التكامل بين أفراد المنظمة من جهة وبين المنظمة والبيئة الاجتماعية من جهة أخرى (الموشي عبد العزيز، 2010، ص 80). وينبثق عن هذه المهارة نوعان آخران من المهارات هما:

3-3-1 المهارة السياسية:

وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم وسياسته وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم. ويرى بعض كتاب الإدارة أن القائد بشكل عام يؤدي دوراً مزدوجاً أحد جانبيه يتصل بالسياسة، والثاني يتصل بالإدارة، وأنه كلما ارتقى في السلم الإداري تزايد الطابع السياسي لدوره، وضعف طابعه الإداري. والقائد الذي يتمتع بمهارة سياسية هو الذي تكون لديه القدرة على أداء دوره الإداري، ويلتزم في نفس الوقت بالأهداف القومية للدولة، ويكون حساساً لمشاكلها السياسية.

ويرى بول أبلبي P.Appleby أن من متطلبات المهارة السياسية أن تتوافر لدى القائد القدرات التالية:

- أن تتوافر لديه القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، بمعنى ألا تتعارض الحلول مع الأهداف التي تضعها السلطة السياسية العليا، وأن يكون ربطه بين مختلف النشاطات والتصرفات الإدارية وبين السياسة العامة للدولة كفيلاً بتحقيق الصالح العام.

- أن يتوافر لديه ما يسمى بالولاء للخدمة العامة أو الحاسة الحكومية، ويتمثل ذلك في إعطاء الأهمية للعمل الحكومي والأولوية للصالح العام وتقديمه على صالح المنظمة.

- أن يتوافر لديه ما يسمى بالحساسية السياسية أو الاستجابة للروح السياسية العامة، والتي تتمثل في معرفته للسياسة العامة للدولة، وفهم العلاقة بين العمل الإداري والعمل السياسي، وتبني الاتجاه أو السياسة التي تتلاءم مع متطلبات الجمهور ورغباته.

3-3-2 المهارة الإدارية:

وهي قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، ومما يكفل تحقيق متطلبات المسؤولين وإشباع حاجاتهم (نواف كنعان، 2006، ص ص 336-338)، وقاعدة هذه المهارة أن ينظر إلى المنظمة

التي يعمل بها القائد من منظور النظم، بمعنى أن كل أجزاء المنظمة الواحدة مرتبطة ومتداخلة، وكل جزء منها يتأثر بالأجزاء الأخرى (علي عبد الوهاب، 2005، ص 15)، أما الدلائل الهامة التي تدل على توافر المهارة الإدارية لدى القائد، كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم... الخ

ومن متطلبات المهارة الإدارية، القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الإدارات، والتخفيف من حدة المركزية، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل التي تعترض له، كذلك كفاءة القائد وقدرته على الاتصال، أي قدرته على الاتصال بالآخرين والتعبير عن الرأي بطريقة واضحة تساعد على نقل وجهات النظر إلى الغير، وشرح الأهداف المراد تحقيقها وخاصة عند اتخاذ قرارات هامة.

كما يرتبط بالمهارة الإدارية خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام من مرؤوسيه.

ومن هنا يمكن القول أن هذه المهارات جد مهمة للنجاح في الوظيفة القيادية لكن بدرجات متفاوتة تبعاً لعدة محددات أهمها:

- **ظروف وطبيعة المنظمة:** حيث نجد أن مرحلة التغير الجذري في المنظمة عادة تتطلب مهارات معرفية، في حين مرحلة التنمية تستوجب الحاجة إلى المهارات الفنية.
- **طبيعة المستوى الإداري:** تزداد حاجة القائد إلى المهارات الذهنية والمعرفية كلما تدرج في السلم الوظيفي بسبب عدم حاجة الوظائف المستويات العليا إلى قدر كبير من المعرفة الفنية المتخصصة، وتركيزها على نواحي الإدارة والتنظيم، وبالتالي يمكن للقائد مزاوله مهامه في كل المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها نظراً لتمامات المهارات المعرفية في جميع أنشطة المنظمات، أما المهارات الإنسانية فهي متساوية في مقدار الأهمية بغض النظر عن المستوى الإداري، في حين المهارات الفنية فتعد ضرورية كلما اتجهنا تنازلياً إلى المستويات الإدارية الدنيا (لموشي عبد العزيز، 2010، ص 80).

ومن بين المهارات الأخرى التي ينبغي أن يتميز بها القائد:

3-4 مهارة إدارة الاجتماعات:

تتمثل في مهارة القائد في تخطيط الاجتماع وتنظيمه وكيفية إدارته وتحديد المشاركين فيه، والنتائج المرغوبة من خلال الاجتماع.

3-5 مهارة إدارة ضغوط العمل:

بما أن ضغط العمل قد يحدث إرهاقا نفسيا وعدم التوافق وتوتر الموظف فهذا يحتم على قيادة المؤسسة أن تتعرف على طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملون ومسايرتها والنتائج المترتبة عليها وكيفية إدارتها بما يحقق مصالح الفرد والمؤسسة.

3-6 مهارة إدارة الوقت وتنظيمه:

وهي من أهم المهارات الإدارية للقائد الفعال ويعرف "دراكر" أن إدارة الوقت تعني "إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين"، والهدف من استخدام الوقت في تحقيق الأهداف هو كيفية استثماره، فالوقت مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى لأنه رأس المال الحقيقي للإنسان لما له من خصائص متميزة لا يمكن تجزئته ولا يمكن تعويضه ولا شرائه ولا تجميعه ولا استبداله بشيء آخر (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص ص 84 - 86).

3-7 مهارة الإتصال:

ونقصد بها القدرة على فهم المعاني والأفكار والمشاعر والاتجاهات التي تصل إلى القائد من الآخرين، ونقل آرائه وأفكاره واتجاهاته لهم كما تتضمن مهارة الاتصال التعرف على قنوات الاتصال المتاحة، الرأسية والأفقية، الرسمية وغير الرسمية، وأن ينتبه للمشكلات أو المعوقات التي تواجه عملية الاتصالات ومداخل علاجها.

3-8 مهارة حل المشكلات:

وتتمثل هذه المهارة في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وإعداد الخطط لمواجهتها وعلاجها والتصدي للمشكلات التي تقع فعلا وقبول التحدي الذي تتضمنه، والنظر إليها على أنها فرصة لاختبار القدرات، كما تتطلب هذه المهارة تعريف المشكلة وتحديد حجمها وطبيعتها ومسارها والآثار المترتبة عليها، وتحديد المعلومات اللازمة لعلاجها، وتحليل البدائل وهنا تأتي مهارة الإبداع والتجديد والخروج بحلول مبتكرة، ومقارنة البدائل وتقييمها وانتقاء الحل الأنسب لحلها (علي عبد الوهاب، 2005، ص ص 14 - 15).

3-9 مهارة التفويض:

يعتبر تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب على القائد إيجاد استخدامها حيث يساعد التفويض على تزويد المرؤوسين بالقدرة على تنمية مهاراتهم القيادية عن طريق أداء بعض الأدوار القيادية، فالتفويض هو إسناد سلطات أعلى للمرؤوسين في مستوى إداري أقل ليباشر السلطات المفوضة نيابة عن قائده.

3-10 مهارة تحفيز وتشجيع العاملين:

فالقائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج ثم بعد ذلك يحدد الحوافز التي تتبع الحاجات من حيث نظمها وأنواعها (علاء محمد سيد قتديل، 2010، ص 81-82).

من هنا يمكن القول أن امتلاك القائد لمثل هذه المهارات ستمكّنه حتما من القدرة على أداء دوره القيادي بكل نجاح وتفوق، وتجعله أكثر قبولا لدى مرؤوسيه، وأكثر اتصالا وترابطا بهم مما يمكنه من التأثير عليهم وحثهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة بالمستوى المطلوب وفي الوقت المناسب دون هدر للمال والوقت والجهد، كما سيجعله قادرا على تحريك جماعته لتغيير مسارها حين تنحرف عن الهدف الذي أقيمت لأجله وتمكّنه من مواجهة المشكلات والأزمات المختلفة التي يمكن أن تعترض قدرته على إشباع حاجات أفرادها وتحقيق أهداف تنظيمه.

4- سمات القائد:

لقد أفاض كتاب الإدارة وعلم النفس -خاصة من أنصار نظرية السمات- في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خلال أبحاثهم ودراساتهم إلى مجموعة من السمات التي اعتبروها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، وهو ما ألزم ضرورة مراعاة هذه الأخيرة وأخذها بعين الاعتبار في عملية تحديد وانتقاء القادة كون أن القيادة الحديثة تتطلب توافر سمات شخصية معينة تتلاءم مع متطلبات العصر وتعقيداته. وقد تم تحديد وتصنيف هذه السمات حسب عدد من الباحثين كالتالي:

4-1 تصنيف سمات القائد كما تم ورودها حسب رأي بعض العلماء والباحثين:

4-1-1 تصنيف عالم الإدارة تاجي Taji: قسم السمات الواجب توفرها في القائد إلى ثلاث مجموعات "سمات شخصية، سمات سياسية، وسمات نظامية" (رشاد أحمد عبد اللطيف، 2003، ص 389).

4-1-1-1 السمات الشخصية: تتمثل في:

- الصحة الجيدة والقدرة على التحمل، والطاقة الجسمية العالية.
- إدراك المدير لرسالته، وللهدف المراد تحقيقه، وتمتعه بالحماس والثقة بالنفس.
- روح الصداقة في تعامله مع مرؤوسيه وتقديره لهم.
- الذكاء الحاد، والفهم العميق والشامل للأمور، وسرعة البدهاءة في إدراك عناصرها الرئيسية.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة.

4-1-1 السمات السياسية: وتتمثل في:

- قدرة المدير على الاستجابة للروح السياسية العامة، وإدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمح الشعب إلى تحقيقها، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

4-1-1-3 السمات النظامية: وتعني:

قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح، وعلى تفويض سلطاته ومعرفته للحدود التي يجب أن يلتزم بها في التفويض، وإدراكه الواعي لخطوط الاتصال الرسمي وحذقه في استخدامها، وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة في حدود الأهداف والخطط المرسومة (نواف كنعان، 2006، ص 315).

4-1-2 تصنيف الفرابي: صنف سمات القائد كما أشار لها في كتابه آراء أهل المدينة الفاضلة إلى قسمين:

"سمات فطرية وسمات مكتسبة" (عبد الله ثاني محمد النذير، 2010، ص 60).

4-1-2-1 السمات الفطرية: هي:

- أن يكون تام الأعضاء سليم الجسم.
- أن يكون جيد الفهم والتصور.
- أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه ولما يراه.
- أن يكون جيد الفطنة ذكيا، إذا رأى الشيء بأدنى دليل فطن إليه.
- أن يكون حسن العبارة يؤاتيه لسانه على إبانة كل ما يضمهر إبانة تامة.
- أن يكون محبا للتعليم والاستفادة.
- أن يكون معتدلا في طلبه للملذات.
- أن يكون محبا للصدق وأهله مبغضا للكذب وأهله.
- أن يكون كبير النفس محبا للكرامة.
- أن يكون محبا للعدل وأهله، ومبغضا للجور وأهلهم.
- أن يكون عادلا غير صعب القيادة ولا جموحا، ولا لجوجا إذا دعى إلى العدل.
- أن يكون قوي العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل، جسورا عليه، مقدما غير خائف ولا ضعيف النفس (زين العبدین درویش، 1999، ص ص 157-158).

4-1-2-2 السمات المكتسبة: وتشمل:

- الحكمة.

- أن يكون عالما بالشرائع والسنن التي دبرها الأولون.

- أن يكون له جودة استنباط فيما يحفظ عن السلف من شريعته.

- أن يكون رشيدا.

- أن يكون له جودة ثبات ببده في مباشرة أعمال الحرب (عبد الله ثاني محمد النذير، 2010، ص58).

4-1-3 تصنيف دافت Daft: صنف السمات القيادية في ثلاث مجموعات "سمات جسمية، سمات شخصية، وسمات اجتماعية" وهي كالتالي:

4-1-3-1 السمات الجسمية: تشمل الحيوية، سلامة الجسم، الذكاء، المعرفة، طلاقة اللسان، النشاط.

4-1-3-2 السمات الشخصية: تضم الأصالة، الإبداع، السلوك الأخلاقي، دافع المسؤولية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق، التوجه للمهمة، اليقظة.

4-1-3-3 السمات الاجتماعية: وتتكون من القدرة على التعاون، الشعبية، الهيبة والاحترام، الأمانة، اللياقة، الدبلوماسية، المساهمة الاجتماعية.

4-1-4 تصنيف حامد زهران: قسم السمات القيادية إلى خمس مجموعات "سمات جسمية، سمات عقلية، سمات انفعالية، سمات اجتماعية، سمات عامة" (هاشم فوزي وآخرون، 2009، ص176).

4-1-4-1 السمات الجسمية: أن يكون أطول من الأتباع وأثقل وزنا وأقوى من الجماعة.

4-1-4-2 السمات العقلية (المعرفية): أن يكون ذكائه أعلى من ذكاء التابعين.

4-1-4-3 السمات الانفعالية: أن يتصف بالثبات الانفعالي، النضج الانفعالي، قوة الإرادة، الثقة بالنفس، معرفة النفس وضبط النفس.

4-1-4-4 السمات الاجتماعية: أن يتسم أكثر من تابعيه بالتعاون وتشجيع روح الفريق بين الأعضاء.

4-1-4-5 السمات العامة: وتشمل حسن المظهر المعقول، المحافظة على الوقت، معرفة العمل والإلمام به، حسن السمعة، التمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع (بغول زهير، 1997، ص22).

4-1-5 تصنيف أودين الغزلي: حدد ثلاثة عشرة سمة للقيادة وهي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها كما هو مبين في الجدول الموالي (عبد الله ثاني محمد النذير، 2010، ص82):

الأهمية	السمات
%100	القدرة الإشرافية-ق-
%76	الإنجاز الوظيفي-ح-
%64	الذكاء-ق-
%63	تحقيق الذات-ح-
%62	الثقة بالنفس-ش-
%61	القدرة على الحسم-ش-
%54	قلة الحاجة للأمن-ح-
%74	العلاقة مع جماعة العمل-ش-
%34	المبادرة-ق-
%20	قلة الحاجة إلى مردود مالي عال-ح-
%10	الحاجة إلى السلطة-ح-
%5	البلوغ-ش-
%0	الرجولة والأنوثة-ش-

جدول رقم (07) يوضح سمات أودين الغزلي للقيادة.

ملاحظة: - ق- سمة القدرة، - ش- سمة شخصية، - ح - سمة محفزة .

- 100- مهم جداً، - 0 - ليس لها أهمية على الإطلاق.

4-1-6 تصنيف حسب عدد من المؤلفين: يمكن توضيحه في الجدول التالي (نجم عبود نجم، 2011، ص ص 95-98):

المؤلف	السمات	الملاحظات
عبد الحميد مرسى	- كمال الأخلاق، رجاحة العقل، الفطنة، إحترام النفس، الصبر والإحتمال، الشجاعة والمبادرة، اللياقة البدنية، الثقة المتبادلة، تكامل الشخصية، القدوة الحسنة.	- هذه السمات في نظره مستخلصة من صفات الرسول صلى الله عليه وسلم.
أبو حسن الماوردي	- العدالة على شروطها الجامعة، العلم المؤدي إلى الاجتهاد، سلامة الحواس، سلامة الأعضاء، الرأي وتدبير المصالح، الشجاعة.	- هذه الشروط حددت لأهل الإمامة في الإسلام، فعند الثغور كانت الشجاعة أوجب أما في حالات السكون ففضل العلم.
ستيفن زكارو S.J. Zaccaro	- السمات الأبعد تضم: الشخصية، القدرات الإدراكية، الدوافع والقيم. - السمات الأقرب تضم: مهارات التقييم الاجتماعي، الخبرة، المعرفة الضمنية، مهارات حل المشكلات.	- أن القيادة الفعالة تأتي من مجموعة من السمات والقدرات التي يتسم بها القائد والتي يمكن تقييمها من خلال معايير القيادة، فاعلي القائد، تقدم القائد.
هيس وكامرون Hess & Cameron	- النزاهة، العدالة، الاحترام، التواضع	- أن هذه السمات مشتقة من القيادة القائمة على القيم والتي تعطي أهمية كبيرة لثقة العاملين بالقائد.
برنارد باس B.M. Bass	- السمات المادية، الخلفية الاجتماعية، الذكاء والقدرة، الشخصية، السمات المرتبطة بالعمل، الخصائص الاجتماعية.	- تنوع السمات يكشف عن درجة التعقيد في القيادة التي تؤثر بالعوامل والسمات المختلفة وليس بالسمة الواحدة.
ماكيني وهاورد Makinney & Howard	- الحزم والتصميم، الذكاء، الطاقة البدنية، توازن الشخصية، الثقة بالنفس، النزاهة.	- إن هذه السمات قدمت في إطار دراسة تتناول الإدارة والمؤسسات الحكومية العامة ولكنها تصلح بقدر عال أيضا لشركات الأعمال.

جدول رقم (08) يوضح تصنيف سمات القادة حسب عدد من المؤلفين.

بناء على نتائج الأبحاث السابقة التي اهتمت بدراسة وتحديد السمات الواجب توافرها في القائد والتي تكمن وراء سلوكه القيادي وتسهم في تحديد مدى فعالية الجماعة التي يقودها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، واستنادا على ما تم طرحه فيما يتعلق بتصنيف تلك السمات كما تم الإشارة لها حسب عدد من العلماء أمثال تاجي، دافت، وعبد السلام حامد زهران... يمكن إعطاء تفصيل موضح أكثر لاهم السمات الواجب توافرها في القائد وفق التصنيف الإجرائي المعتمد في الدراسة كالتالي:

4-2 تصنيف سمات القائد كما تم اعتماده إجرائيا في الدراسة الحالية:

4-2-1 سمات القائد الجسمية:

وتشير إلى القدرة على أداء المهام التي تتطلب قوة جسمية، ولياقة بدنية، وكافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة، والقوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية (جمال محمود خلف ميجي محمد الزهراني، 2009، ص15)، والتي تلعب دورا بارزا في الكثير من الأدوار والوظائف لذا ينبغي أخذها بعين الاعتبار، لأن نجاح القائد يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل... وكلها قدرات تمكنه من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة (نواف كنعان، 2006، ص 319)، وتجمع هذه الفئة مجموعة من السمات هي:

- **القدرة البدنية:** وهي من أهم القدرات في مجال العمل وما يرتبط بالقوة، أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية (محمد سعيد سلطان، 2004، ص 109)، والقوة البدنية غالبا ما ترتبط بالصحة الجيدة، وضرورة توافرها لدى القائد تتطلبها صعوبة الدور الذي يقوم به، فالقيادة عمل شاق يتطلب جهدا مركزا ومتواصلا، كما يتطلب ساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادي، بالإضافة إلى المواقف العارضة والأزمات التي تواجه القائد، والتي ينبغي أن يستعد لمواجهةها (نواف كنعان، 2006، ص319).

- **المظهر المناسب:** ويعني: أن يظهر القائد بشكل مميز سوء في ملبسه أو تصرفاته أو أخلاقه، بحيث يكون القدوة الحسنة لمرؤوسيه، ويجب أن يعبر مظهره عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته (هايل عبد المولى طشطوش، 2008، ص42).

ويعني أيضا:

- أن يخلو القائد في غالب الأحيان من العيوب والتشوهات الخلقية.

- أن يكون القائد أطول قامة، وأثقل وزنا، وأقوى قدرة من الأتباع.

- أن يتمتع القائد بالتناسق الجسمي.

- أن يتميز عن أتباعه بكونه أكثر حيوية وأوفر نشاطا، وأكثر قدرة على ممارسة أعماله دون تعب أو ملل.

- أن تكون له قدرة على بذل المجهود وأن يستمر في عمله لساعات طويلة كل يوم (حسين عبد الحميد رشوان، 1997، ص 250).

- اللياقة البدنية: بمعنى أن يكون القائد

- نظيفا وأنيقا، ومناسبا لظروف العمل.

- أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه أو تصرفاته أو أخلاقه حتى يكون قدوة حسنة لمروؤسيه.

- أن يعبر مظهره عن ثقته بنفسه وفطنته وحيويته (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 77).

- السلامة العامة للحواس: لاسيما حاسة السمع وحاسة البصر لأنهما من أهم سبل الاتصال النفسي والاجتماعي بين القادة والأتباع.

- التمتع بالصحة الجيدة: أي الخلو من الأمراض المزمنة والبعد عن الأمراض الوبائية المستحكمة، ذلك أن

المرض القوي يمنع صاحبه من ممارسة المهام القيادية بنجاح (عبد الحميد الهاشمي، 2008، ص 196).

4-2-2 سمات القائد العقلية (المعرفية):

يقصد بالناحية المعرفية الجزء المرتبط بالمستوى العقلي للفرد ، والتي تلعب دورا أساسيا في العملية القيادية وإحدى الشروط الهامة في أداء مختلف المهام التي تتطلب قدرات ذهنية واستعدادات فكرية، وتجمع هذه الفئة مجموعة من السمات هي:

- الذكاء والحنكة: وهو من أهم العوامل التي تؤثر في الشخصية عند القائد كما تجلب إليه الشعب وتجعله يبهر دائما بالأفضل لما له من علاقة مع باقي السمات الشخصية أو العلاقية وحتى الواقعية (مصمودي زين الدين، 2013، ص 110).

فالذكاء هو القدرة على التعلم، واكتساب الخبرات، والقدرة على تحليل المواقف ثم الربط بين عناصرها، والقدرة على حل المشكلات والابتكار والحكم الصائب (حسين عبد الحميد رشوان، 1997، ص 252).

لذا فهو من السمات الضرورية للقائد ولقد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة والذكاء العام، فالقائد يتم اختياره على أساس قدرته على سرعة حل المشكلات، والسير بالجماعة بأقصر طريق لتحقيق الأهداف (عبد الحميد محمد الهاشمي، 2008، ص 196).

فجميع القادة الذين تمت دراستهم تاريخيا أو حاليا يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء، لكن هناك من الأبحاث التي دلت على أن الذكاء المرتفع جدا قد يعيق التواصل بين القائد والأتباع، لأن الأتباع لن يفهموا المنطق وراء قرارات القائد لأنه يدرك ما لا يدركون حتى ولو اجتهد في محاولة تبسيط الموقف لهم (إبراهيم الشافعي، 2000، ص 172).

وفقد لوحظ أن القائد الذي تزيد نسبة ذكائه عن متوسط ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من إنحرافين معياريين يكون الفارق بينه وبين الأتباع واضحاً في الميول والقيم والاتجاهات مما يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكائه أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة (شفيق رضوان، 2008، ص 218).

- **التفكير الإستراتيجي:** وهو أحد السمات التي تميز القائد عن غيره من الأتباع حيث يعتبر التفكير أساس حل المشاكل كما أنه القاعدة التي بدونها لا يمكن اتخاذ قرار سليم والتفكير هنا هو التفكير المنظم الهادف الذي يساعد على تحقيق الأهداف الشخصية والأهداف العامة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2006، ص 58).

أما التفكير الإستراتيجي فهو كذلك من السمات اللازمة وهذا من خلال النظرة الشاملة ودراسة الظروف الخارجية للمنظمة وظروفها الداخلية لخلق الفرص الجديدة والتنبؤ بانعكاساتها (محمد محمد الشافعي، 2008، ص 53).

- **الإدراك:** ويعتبر من الضروريّات لإدراك المعلومات وتفسيرها وتنظيمها في العقل واسترجاعها بصورة صحيحة وفي وقتها المناسب.

- **التعليم:** وهو خاصية من الخواص التي تميز الشخص عن غيره لأنه من المستحيل أن يكون لديه اهتمام خاص بالعمل المناط به، إضافة إلى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة حتى يكون شخص موهوب واسع المدارك والآفاق كما ينبغي أن يبت القائد القيم والأفكار والمعايير التي تتماشى مع أهداف الجماعة، وتثري ثقافتها وتصل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها.

- **اللباقة والقدرة على التخاطب والتفاهم:** هذه السمة تسمح للقائد بتوصيل رسالته وتسهيل اتصالاته مع الآخرين (بوفلجة غياث، د سنة، ص 30)، وهي تعبر على كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم ولبق، فالقائد الذي يتميز باللباقة يكون هادئاً وثابتاً ومهذباً وقادر على التخاطب والتفاهم وتوصيل المعلومات والرسالة بصورة سليمة واكتساب احترام ومحبة الآخرين (عادل يوسف أبو غنيم، 2012، ص 81).

كما أن اللباقة اللغوية تمكن القائد من معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب دون معاداة الآخرين أو إيلاهم أو المساس بكرامتهم (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 169).

- **الإبداع:** ويعرف على أنه التفكير في ما لم يفكر فيه الآخرون أو رؤية ما لم يراه أحد من قبل أو القيام بعمل ما لم يعمله الآخرون من قبل (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص 125)، فهو بذلك ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد عديدة ويمكن قياس درجة إبداع القائد وجماعته من خلال مؤشرات عديدة منها:

- خفض التكاليف المستخدمة في التشغيل.

- اختصار زمن العمليات اللازمة لإنجاز المهام.

- ابتكار نظم فعالة لحفز المرؤوسين.

- تصميم معدات بإمكانات محلية.

- التغلب على مشكلات تعاني منها الجماعة أو المجتمع المحيط (إبراهيم شوقي عبد الحميد، دون سنة، ص 236).
- **الابتكار:** عرّف الابتكار في قاموس Good بأنه تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر (مهدي صالح السامرائي، 2007، ص 75)، فهو بذلك عملية يحاول فيها الفرد عن طريق استخدام تفكيره وقدرته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له وبالنسبة لبيئته وأن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه (علاء الدين سيد قنديل، 2010، ص 122).
- **الكفاءة:** شرط أساسي تمكن القائد من أن يتصرف بشكل ناضج وأن يكون مثال أعلى يقتدى به، فليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل: مهارة التخاطب، ولا بد أن تكون على علم بكل إمكانيات المؤسسة، وبكل أدوار الأقسام المختلفة بها ودورهم في رفع مستوى إنتاجها (سلامة عبد العظيم حسين، 2005، ص 62).
- **قوة الاستبصار:** وهذه القدرة تعين القيادة على التنبؤ السليم بالمواقف الطارئة مع القدرة على إيجاد الحلول الصائبة وإنقاذ المواقف (عبد الحميد محمد الهاشمي، 2008، ص 197)، والقدرة على اكتشاف مسار الحوادث المستقبلية بحسب دسره وبفكره الثاقب ويعطي أحكامه وقراراته على أساس سليم.
- **القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة:** لا شك أنه لا يتبين نجاح القائد أو فشله أو صلاحيته أو عدم صلاحيته إلا بقدرته على اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرار من أصعب مهمات القائد في أي عمل يقوم به، بل نستطيع بلا مبالغة أن نقول أن القيادة هي صنع قرار. فالقرار هو عملية اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة ما، حيث يتخذ القائد مجموعة من القرارات ويختار القرار الأفضل والمناسب ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى القائد البصير الذي يتمكن من اختيار القرار الصائب في الوقت المناسب (محمد محمد الشافعي، 2008، ص 57).
- **المبادأة والمثابرة والطموح:** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف، كذلك تتوقع الجماعة منه أن يكون مثابر وأقوى احتمالاً، ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط (حامد عبد السلام زهران، 2000، ص 374).
- **القدرة الإستدلالية:** وتعرف بأنها "فعل ذهني يتم من خلالها تسلسل عدة أحكام يترتب بعضها على بعض" (زين العابدين درويش، 1999، ص 159)، ويقصد بها أيضاً القدرة على الاستفادة من معلومات متوفرة ومعروفة بالنسبة للقائد للتوصل إلى معلومات ومعارف جديدة غير معروفة وتشتمل هذه القدرة على عدد من القدرات العقلية الفرعية الأخرى مثل: قدرة التحليل، الربط، المقارنة، التفسير، الاستنتاج والتنبؤ، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع قراءة النتائج المتوقعة في ضوء المعطيات المتوفرة لديه، وهذا من شأنه أن يساعده في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فالإستدلال إحدى القدرات النوعية للذكاء ويعد من أكثرها أهمية في مجال القيادة لأنها تمكنه من تحليل الأحداث القادمة (طريف شوقي، دون سنة، ص 72 - 73)، والفصل بين السبب والنتيجة وتتبع المقدمات

وما تقتضي إليه من نتائج، مما يجعله قادرا على تشخيص الموقف الذي يواجهه على نحو دقيق، فضلا على أنها تمكنه من التنبؤ باتجاه الأحداث وتوقع نتائج سلوكه، وتساعد أيضا على رصد تجارب الآخرين والاستفادة منها في فهم الظواهر المماثلة التي يتعامل معها (زين العبدین درویش، 1999، ص 159).

- **الخبرة:** أي أن يكون القائد خبير في الأعمال القيادية والإدارية، ولم ينوع العمل الذي يؤديه، وأن يكون له القدرة على فهم العاملين وتقييمهم، وعلى تنميتهم، والتعامل معهم (حسين عبد الحميد رشوان، 1997، ص 253).

- **الشجاعة:** وهي الحالة العقلية التي تمكن الإنسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد، والشجاعة تعني أيضا الوقوف مع الحق حتى لو أدت بصاحبها أن يواجه إجماعا رافضا لهذا الحق.

فالقائد الذي يتمتع بالشجاعة الروحية يكون قادرا على تصحيح أخطائه وفرض قراراته طالما أحس بأنه على صواب، وحتى يكتسب القائد الشجاعة يجب أن يدرس ردود فعله عند الخوف بتطوير قدراته النفسية لمواجهة هذا الخوف وأن يبتعد عن تضخيم المواقف (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 78)، كما أن القائد الشجاع لا يخاف من الموت أبدا، فالذي يخاف من كل شيء ويخشى من كل خطوة ومن كل أمر لا يمكن أن يكون قائدا ينظم ويدير جماعته (هاني الكايد، 2009، ص 379).

- **القدرة على التنسيق والتنظيم:** فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم وتنسيق بين كل من الأهداف التنظيمية من جهة والاحتياجات الفردية لمروؤوسيه من جهة أخرى، وذلك حرصا على عدم ضياع الوقت والجهد، ويتطلب ذلك معرفة الأنواع المختلفة للاحتياجات الإنسانية وأولوية كل منها (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 165)، كما أن قدرة القائد على التنظيم والتنسيق تمكنه من تحديد عمله وأعمال مروؤوسيه، وقدرته على التخطيط لعلاقات العمل وتنظيمها حتى بين الوحدات الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 1997، ص 253).

- **القدرة على التخطيط:** ويقصد به قدرة القائد على تحديد أهداف العمل، ومساعدة الجماعة في رسم خطة للوصول إليها، ووضع البرامج في إطارها الزمني، بحيث تكون هذه الأهداف نابعة من ظروف الجماعة، وألا تكون مفروضة عليها من الخارج، بل يجب أن يشرك أعضاء الجماعة في تحديد هذه الأهداف. كما أن القدرة على التخطيط توضح الرؤيا المتعلقة بالمدى الذي يصل إليه والاتجاه الذي ستسلكه المؤسسة خلال فترة معينة كما تتيح هذه الرؤيا للمؤسسة الجوانب المهمة للخدمة وتطوير المناهج والسبل التي يمكن من خلالها إنجاز بعض جوانب المعرفة العلمية وتحسين الجودة الرئيسية، وعند ها تساهم جميع المستويات العمودية للمؤسسة في تطوير التخطيط (مهدي صالح السامرائي، 2007، ص 70).

ومن جهة أخرى فإنه من سمات القائد القدرة على التخطيط الإستراتيجي أي التفكير قبل التصرف في وضع خطط مستقبلية ناجحة وتحديد الوسائل الفعالة اللازمة لإحداث هذا المستقبل (محمد سيد قنديل، 2010، ص 168).

- **المرونة العقلية:** وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة، حيث أن انخفاض هذه القدرة لدى بعض القادة من بين المشكلات المحورية التي تعاني منها المنظمة وهو الشيء الذي يجعل من التوصل إلى حل المشكلة أمر بـعد المنال، ويتغير الوضع بطبيعة الحال حين يتمتع القائد بقدر مرتفع من المرونة العقلية (طريف شوقي، دون سنة، ص ص 73 - 74).

- **الفاعلية:** إن تنفيذ القرارات ومتابعتها ومواجهة الصعاب والوقوف أمامها من قبل القائد هي مؤشرات لفاعليته وتفاعله مع المهمة، وكذلك فإن الفاعلية في تنفيذ المهام الصعبة هي من أكبر الدوافع للمرؤوسين للعمل وخاصة عندما يغرس القائد في نفوسهم أنه لا مستحيل أمام العزيمة القوية (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 74).

- **الدافعية للإنجاز:** يعرف ماكلياند أن الدافع للإنجاز هو "المنافسة من أجل النجاح والتفوق والرغبة الشديدة في تجنب الفشل" فأبرز سمات الفرد الذي يمتلك دافع قوي للإنجاز تبرز في: قبول المخاطرة، الجدية، قبول التحدي، المثابرة، المراقبة الذاتية، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي...

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن مثل هذه السمة لها دور كبير في سلوك وشخصية القائد والتي تجعله يواجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة (طريف شوقي، دون سنة، ص 131).

كما أن هذه الدافعية لها دور أساسي في ظهور القادة، سواء كانت دوافع خاصة بالقائد تدفعه هو نفسه لكي يصبح في موقع القيادة، أو دوافع اجتماعية تدفع بالجماعة إلى تنصيب قائد من بينهم يقودهم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 123).

- **المعرفة:** وهنا نجد أن المرؤوسين ينظرون لقائدهم بأنه كنز معلومات وبأنه يعرف كل شيء عن كل شيء، لذا ينبغي على القائد أن يتقن ويعلم نفسه بكل أنواع العلوم والمعارف ويتابع كل جديد خاصة في مجال عمله وتخصصه، بالإضافة إلى هذا فإن المناقشات الجدية والبحوث والخبرات تسهم أيضا في توسيع مدارك القائد وإثراء معرفته الشخصية وكذلك ما يتعلق بتخصصه وعمله (هايل عبد المولى طشطوش، 2008، ص 46).

4-2-3 سمات القائد الإنفعالية (الوجدانية):

إن الجانب الوجداني في علاقة القائد بمرؤوسيه هو جوهر العملية القيادية ويتمثل في التأثير الذي يمارسه القائد على سلوك الأفراد الآخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفعالية هذا الدور يتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات لأن القيادة عملية إنسانية اجتماعية، وتضم هذه الفئة مجموعة من السمات هي:

- **الإنعزال الإنفعالي:** يُعرّف الإنعزال الإنفعالي بأنه: "قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته، أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الإنفعالية" (طريف شوقي، دون سنة، ص 66).

فهو يلعب دورا هاما في تحديد شخصية القائد، باعتبار أن المواقف في المؤسسة تتسم بقدر كبير من الضغوط المتعلقة بتحقيق الأهداف مما ينتج عنه جو من التوتر والانفعال الزائد (فاروق السيد عثمان، 1997، ص 41).

كما أن التقلب الانفعالي وما يصاحبه من تغيرات فسيولوجية حادة تؤدي إلى إصابة القائد بالأمراض النفسجسمية، مما يهدد صحته وينعكس سلباً على التعامل مع أتباعه، كما أن هذا الاندفاع سيجعل من العسير على القائد أن يتخذ قرارات صائبة وعدم قدرته على الإمساك بزمام المبادرة في المواقف التي يواجهها، إضافة إلى إمكانية استغلال الأتباع لعجز القائد على التحكم في انفعالاته بتوريطه في ارتكاب بعض الأفعال والاندفاع في اتخاذ القرارات التي تعود عليهم بالنفع بغض النظر عن أضرارها بالمنظمة. فالقائد الذي يتميز بالثبات الانفعالي وضبط النفس والتحكم في دوافعه يكون قادراً على التحكم في دوافع الغير، كما أن عدم مبالغته في الإفصاح والتعبير عن هذه الانفعالات في مواقف الحزن أو الفرح تجعل القائد موضع احترام التابعين له، حيث توفر بيئة تمتاز باستقرار العلاقات بينه وبينهم وتجنبه الإصابة بالأمراض النفسجسمية وتتضمن هذه الميزة كذلك: القدرة على إخفاء مشاعر الخوف والقلق من نتائج أي ظرف طارئ أو غير متوقع مع التابعين (طريف شوقي، دون سنة، ص ص 66 - 67).

- **الثقة بالنفس:** تعتبر هذه السمة بمثابة هيكل شامل لشخصية القائد الذي يريد النجاح في أدائه القيادي لاسيما أن هذه الأخيرة هي ظاهرة نفسية اجتماعية لا بد منها في كل جماعة لها أهداف واضحة ومشتركة. فالثقة بالنفس تولد لدى الفرد قوة الإرادة الحازمة والمثابرة دون ملل مع القدرة على ضبط الانفعالات والسيطرة على مظاهر السلوك لتخضع لمتطلبات الشخصية القيادية (حميدي خميسي، 2007، ص 83)، وتعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمانية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر، كما أن هذه السمة تساعد القائد على حسن استخدام سائر القدرات السابقة (نواف كنعان، 2006، ص 326)، إضافة إلى هذا فإن ثقة القائد بنفسه وقدراته يعطي الآخرين الشعور بأنه قوي، ماهر، وقادر على الحسم في اتخاذ القرار (فاروق السيد عثمان، 1997، ص 41)، كما أنها تعطيه القدرة على فعل أي شيء دون انتظار لاستحسان أو إرضاء الآخرين.

- **الإستقرار النفسي:** الإستقرار النفسي هو أحد الشروط الأساسية الواجب توفرها في القائد، حيث ينبغي أن يكون إنساناً مستقراً من الناحية النفسية لا يتأثر ولا يغير وضعه تحت تأثير أي حادثة، فلا يغير أروع النجاحات ولا أكبر الانتصارات وعندما يواجه الفشل يقوم بحماسة نفسية (هاني الكايد، 2009، ص 380).

- **الهدوء والسكينة:** إذ أن القلق والهيجان يؤديان إلى نتائج سلبية لا تحمد عقباها، لذا على القائد أن يضبط أعصابه وأن يتسم بالهدوء والسكينة وأن يبتعد عن القلق والتوتر خاصة في لحظة اتخاذ القرارات (عادل يوسف أبو غنيمة، 2012، ص ص 81 - 83).

- **التوافق النفسي:** تجمع هذه السمة مجموعة من الصفات المطلوبة في القائد حتى يحقق توافقه النفسي وهي: الرزانة والثبات، المرونة، ردود الأفعال المناسبة تجاه المثيرات المختلفة، عدم التأثر بالنقد وتقبله والاستفادة من الأخطاء والعمل على إصلاحها.

- **النضج النفسي** : ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، وأشار هيرسيو بلانكارد في هذا المستوى إلى أن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على أداء العمل المطلوب ولديهم ثقة في إنجازهم ما أن تميز التابعين بدرجة منخفضة من النضج تعني أن التابعين يفتقرون إلى كل من القدرة والخبرة وكذلك الثقة في أداء العمل المطلوب (حميدي خميسي، 2007، ص 275).
- **الاستقرار العاطفي**: صفة مهمة لبناء الثقة بالنفس ولمساعدة القائد على أن يبقى متوازنا بمزاجه وانفعالاته، وقد وجد الباحثون في مركز الإبداع القيادي أن القادة غالبا ما ينحرفون عن الخط السليم عندما يفتقرون إلى الثبات العاطفي، ومثل هؤلاء القادة يميلون إلى المزاجية والعنف والانفجار الانفعالي عندما يتعرضون لضغوط معينة وهذا يسيء إلى علاقتهم مع المرؤوسين (كمال سليم دواني، 2013، ص 40).
- **التعبير الإنفعالي**: تعد القدرة على التعبير الإنفعالي من أقوى الأبعاد المتصلة بنجاح القادة حيث أن يتمتع بهذه السمة يستطيع جذب الآخرين له من خلال ما يعبر به من انفعالات صادقة، فالشخص المعبر هو شخص يجذب انتباه الآخرين وما يعبر عنه من انفعالات يمكن أن ينتقل للآخرين ويؤثر فيهم، حيث أن القائد الذي يتميز بهذه الصفة نجده يتميز بالقدرة على الحديث بتلقائية، والصدق في التعبير عن المشاعر، والتغير في تعبيرات الوجه، ونبرات الصوت، كما أنه يتمتع بالحيوية والنشاط (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 167).
- **الضبط والسيطرة**: حيث أن سلوك القائد يتحدد من خلال المتابعة والتوجيه والذي من خلاله يضمن بذلك قيام كل فرد بدوره المحقق لأهداف الجماعة (حسين عبد الحميد رشوان، 1997، ص 253)، فيضبط العمل ومهام وأدوار كل فرد أما السيطرة ، وقد اختلفت الآراء حول هذه السمة، حيث أشار البعض إلى أن القائد يكون لديه بعض السمات كالسيطرة والهيمنة، وتحقيق مراكز أعلى والتي يشبعها من خلال شغله للدور القيادي لكن هناك بعض الاتجاهات أشارت إلى أن القيادة لا تعتمد في الواقع على الحاجة إلى السيطرة (راوية حسن، 2003، ص 255).
- **مواجهة الأوقات الحرجة**: بمعنى قدرة القائد على مواجهة الأوقات التي تتسم بحالة من الخلل والتوتر والارتباك والضيق ووضع حد لهذه المواقف وتداعياتها، فضلا عن أنه في الأوقات الحرجة تكون للوقت أهمية خاصة بحيث يكون ضيقا وضائعا وغالبا ما يفرض أساليب غير مخطط لها خاصة عند الخوف من تفاقم حالة الخلل وتطورها لمواقف أشد وأصعب وصولا لمرحلة الأزمة، وهذا يكون له تأثير حاسم على سير الأحداث وعلى نتائجها. وحتى يكون القائد ناجحا في الأوقات الحرجة عليه أن يتسم بمجموعة من الخصائص وهي (محمد محمد الشافعي، 2008، ص 52):
- سرعة استيعاب الموقف وفهم أبعاده الكاملة.
- سرعة التفكير في تحديد القرارات المناسبة وإصدارها.
- عدم استخدام العنف.
- الابتعاد عن التوتر والخوف والقلق.

-الضبط والثقة في النفس.

- الشخصية القوية: وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد، والمصادقية، والثقة بالنفس، وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وروح التحدي، حب الإنجاز، حب التأثير، السيطرة، والإحساس بمشاعر الآخرين (إبراهيم شوقي عبد الحميد، دون سنة، ص 233).

4-2-4 سمات القائد الإجتماعية:

تلعب العلاقات والتفاعلات الإجتماعية دوراً في ترسيخ القيادة عند القائد، ويعتبر القائد الناجح من يمتلك السمات الإجتماعية التي تجعله يجذب انتباه محبباً مرؤوسيه ويجعلهم يفخرون به، وتجمع هذه الفئة مجموعة من السمات وهي:

- الذكاء الإجتماعي: إن القائد لا بد أن يتسم بقدر من الذكاء الإجتماعي الذي يسمح له بالتفاعل مع الآخرين، ويتلخص الذكاء الإجتماعي في التفاعل مع الآخرين ومدى نجاحه في كفاحه الإجتماعي، ويُعرّف الذكاء الإجتماعي بأنه "حسن التصرف في المواقف الإجتماعية، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، والقدرة على تذكر الأسماء والوجوه، وسلامة الحكم على السلوك الإنساني" (فاروق السيد عثمان، 1997، ص 42).

- التفاعل الإجتماعي: وهي قدرة القائد الإجتماعية والسلوكية التي تمكنه من التفاعل وفهم سلوك الأتباع، وتوجيههم وتنسيق مجهوداتهم، وكسب ثقتهم، وفهم دافعهم، وحفزهم لما يحقق مصلحتهم ومصلحة المؤسسة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 164).

وحتى يحقق القائد التفاعل الإجتماعي ينبغي له أن يتمتع بمجموعة من الصفات التي تسمح له بتحقيق ذلك وهي (حميدي خميسي، 2007، ص 251):

- الصدق في الإهتمام باحتياجات الأتباع.

- الرغبة الجادة في تحسين أوضاعهم.

- الإستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم.

- مساندة اهتماماتهم وطموحاتهم.

- معاملتهم كأنه أحدهم.

- التعامل الأخلاقي والعدل.

- الإهتمام بوضعهم الأسري.

- الضبط الإجتماعي: وهو نوع من التمثيل الإجتماعي، فالشخص الذي يتمتع بمستويات عالية من الضبط الإجتماعي يمكنه أن يقوم بأدوار إجتماعية متنوعة بكل حنكة ولباقة، فالوعي بأن القائد يستطيع أن يقوم بأي دور

بطريقة جيدة في مختلف المواقف الاجتماعية والقدرة على الانسجام مع أشخاص من مختلف الخلفيات والإهتمامات يؤدي إلى نوع من الثقة بالنفس أو تقدير الذات لدى القائد (فاروق السيد عثمان، 1997، ص 43).

- **الحساسية الاجتماعية:** ويقصد بها الوعي بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعي اليومي، والذي يتوقف على الانتباه الجيد للآخرين، والإنصات لهم، وملاحظة سلوكهم، وهذا الذي يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة في موقف التفاعل الاجتماعي، والتي قد يغفلها شخص آخر أقل درجة في الحساسية الاجتماعية (إبراهيم الشافعي إبراهيم، 2000، ص 168).

- **المكانة الاجتماعية:** تتطلب هذه السمة الشعبية أي أن يكون القائد محبوباً، سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزاً اجتماعياً ومالياً (رشاد أحمد عبد اللطيف، 1999، ص 288).

- **الكفاءة الاجتماعية:** تتضمن الكفاح الاجتماعي وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية.

- **التعبير الاجتماعي:** إن القدرة على التعبير الاجتماعي تنطوي على ترجمة الأفكار إلى كلمات وألفاظ والقدرة على التعبير اللفظي، وتعتبر إجادة أشكال التعبير الاجتماعي من السمات الأساسية للقائد وإن كان ينبغي أن يتوافر على سمة الضبط الانفعالي والحساسية لانفعالات الآخرين (فاروق السيد عثمان، 1997، ص ص 42 - 43).

- **مراعاة المصلحة العامة:** بحيث ينبغي أن يفضل القائد المصلحة العامة على مصلحته الخاصة، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفعالية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة (محمد محمد الشافعي، 2008، ص 51).

- **التمثيل الخارجي للجماعة والعلاقات العامة:** وهنا يعمل القائد كممثل للجماعة وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة كما يعمل كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم ببعض وكحارس رقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

- **التقبل والإعتراف المتبادل بين القائد والأتباع :** ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والإعتراف والعلاقات الوطيدة مراعاة لمشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكياً (حامد عبد السلام زهران، 2000، ص 385).

- **روح التكامل:** والمقصود به روح الجماعة المتكاملة فيما بينها أي بين القائد والجماعة بحيث يشعر كل منهما بروح الجماعة وتراهم يتحدثون عن الجماعة بصيغة (نحن) أكثر من صيغة (أنا).

- **التقدير السليم:** أي أن القائد أن يقدر مكانة كل أعضاء الجماعة، كل بحسب قدرته ومكانته، والإعتراف بكل واحد على ما يعمل وما يستحق (حميدي خميسي، 2007، ص 83)، والقدرة على قبول المرووسين كما هم، وليس كما يريد القائد أن يكونوا عليه حتى يتمكن من فهم ما يفضلهم هؤلاء ، والقدرة على معاملتهم بنفس أسلوب معاملته للأفراد البعيدين أو الغرباء (سلامة عبد العظيم حسين، 2005، ص 63).

- القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة: ويتطلب هذا أن يتصف القائد بالعتاء الإجتاعي، والإتزان الإنفعالي، وضبط النفس، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على أن يضع نفسه موضع الغير، وعلى أن يشعر بمشاعر الغير وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 100).
- الإنفتاح الذاتي: أشارت بعض الدراسات إلى أن الشخص الإجتاعي غير الإنطوائي، يكون لديه فرصة أكبر لأن يكون قائداً، عن الشخص الخجول الإنطوائي (راوية حسن، 2003، ص 255).
- الصداقة والمودة: وهي من أهم الصفات لجذب العقول والقلوب، ولها قوة إيجابية مؤثرة على الطرف الآخر، حيث أن هذه الصفات تجعل التابعين يفعلون ما يريد منهم القائد ثقة به، وهذا الشيء يكفي أن يعملوا من أجله، فيظهر الود، ويزداد عمقا باستمرار الاتصال، ثم يكون متبادلاً، ويتوقف طبعاً على قدرة القائد على أن يرى أبعد ما هو مرئي في علاقته مع الأعضاء المقربين وغير المقربين منه (مصمودي زين الدين، 2004، ص 109).
- الروح المرحّة: ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحّة، مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة مع المرؤوسين، فالقائد خفيف الظل يكون أكثر تقبلاً وحبا وطاعة وتعاوناً من المرؤوسين (حسين عبد الحميد رشوان، 2010، ص 167).
- روح التسامح: هي اهتمام القائد بما يقوله أو ما يفعله المرؤوسين ومنحهم الحرية في التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم دون أن يصرح القائد بموافقتهم أو استحسانه أو رفضه أو استهجانهم بما يقوله أو يفعله المرؤوسين، وفي مثل هذا الوضع يستطيع المرؤوس التعبير عن آرائه الحقيقية لأنه واثق من أنه موضوع فهم لا موضوع حكم (محمد جاسم العبيدي، 2011، ص 228)، بمعنى أن القائد يقدم الإهتمام بأحاسيس ومشاعر مرؤوسيه، واحترامه لأفكارهم، ودوافعهم، وحاجاتهم، وتوافر الثقة المتبادلة والفهم المشترك بينه وبين أتباعه و بذل قصارى جهده في العمل على تماسك وترابط الجماعة والسعي نحو التشاور معهم، وتسهيل عملية الإتصال بينهم والإعتراف بأدوارهم وإنجازاتهم (حمدي خميسي، 2007، ص 274).
- الوعي النفسي الإجتاعي لمقومات الجماعة: حيث أن هذا يجعل القائد على إدراك متواصل بما يدور داخل جماعته من خلاف أو صراع وأن يعمل على الإصلاح والتوفيق (عبد الحميد محمد الهاشمي، 2008، ص 197).
- العدل: حيث ينبغي أن يتخذ القائد قراراته ويصدر أحكامه دون أي تحيز أو ظلم أو إفراط أو تفريط لأن هذا يصنع الرضا بين المرؤوسين ويزيد من محبتهم لقائدهم وتبقى سمعته طاهرة نقية في نظرهم (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 79).
- التواضع: ويقصد به تحرير النفس من التعاطف والغرور والكبرياء المصطنعة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، ص 167)، فالقائد الذي يتميز بالنفس المتواضعة واستمر في حياته البسيطة، يعيش حياته هادئاً، كما أن القائد الجيد ينهي حياته بمستوى أعلى من البداية التي بدأها، وهذا لا يتم إلا إذا كان القائد يملك نفساً متواضعة تمام التواضع لكي لا ينسى أيامه الأولى ولا أصدقائه السابقين (هاني الكايد، 2009، ص 380).

كما أن كثرة الحديث عن "الأنا" هي مقتلة القائد وهي كلمة غير محببة لدى المرؤوسين لأن فيها إحساس بالتعالي وعدم احترام مشاعر الآخرين لهذا ينبغي أن يكون القائد ذو نفس متواضعة (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 83).

- **النزاهة:** وهي مجموع السلوكيات التي ينبغي أن يتوخاها القائد مثل: العدالة والمساواة، عدم استغلال سلطته أو نفوذه للحصول على منافع شخصية معينة (إبراهيم شوقي عبد الحميد، دون سنة، ص 233).

- **القوة الحسنة:** فبغيرها لا يحظى القائد بالثقة والإحترام من قبل أتباعه ولا يمكن أن تتحقق الأهداف النبيلة إذا لم يكن القائد قدوة لمرؤوسيه في الأعمال، ويقول أحد الخبراء: "يتمتع القائد بحق القيادة بفضل إمكاناته ومعلوماته وأمر القيادة الذي يحمله لكنه لا يستطيع القيام بواجبه ويخدم الجماعة التي يقودها إلا إذا صقل في نفسه الصفات التي تجعله أهلاً لمركزه".

- **الولاء والوفاء والإخلاص:** الولاء هو الإخلاص لله وللوطن والمرؤوسين، فالسمعة الطيبة للقائد الذي يحمي مرؤوسيه، ولا يقحم آراءه الشخصية داخل مجال الواجب المحدد له، ولا يعطي لمرؤوسيه أثناء إصداره للأوامر انطبعا بأنه غير راضي، بل يجب عليه دائماً أن يصدر الأوامر بطريقة تتماشى مع روح الفريق، كما يجب أن يعكس في كل لحظة تصرفات الإخلاص والولاء لمرؤوسيه ومؤسسته التي يعمل بها، فهو بذلك يكسب ود الآخرين واحترامهم، ويكون ولاؤه وإخلاصه حافزاً لهم للإقتداء به وطاعته (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص ص 81 - 84).

الإيثار: وعكسها الأنانية القائلة التي تعمي الإنسان عن رؤية إلا مصلحته متناسياً مصالح الآخرين، ولا يأبه إلا بمنفعته الخاصة على حساب مرؤوسيه وأتباعه. والقائد المنكر لذاته هو ذلك الشخص الذي يتجنب أن يرتفع على حساب الآخرين، ومن بديهيات الأخلاق أن تكون راحة ورضا المرؤوسين أولاً قبل راحة القادة.

إن القائد الحقيقي هو ذلك الشخص الذي يضع نفسه في آخر سلم الأولويات ويشاطر المرؤوسين في الأوقات الصعبة (هايل عبد المولى طشطوش، 2008، ص 48).

ومن هنا يمكن القول أن سمات الشخصية التي يشترط أن يتمتع بها القائد كثيرة ومتعددة تفرضها القيادة الحديثة وتتطلبها مستجدات الحياة العصرية، ومع تطور التقنيات تتطور الضروريات والصفات التي يجب أن يتمتع بها من يتربع على قمة هرم القيادة مهما كانت طبيعة المؤسسة التي يرأسها وطبيعة النشاط الذي تقوم به.

5- شروط وطرق اكتشاف واختيار القادة:

إن تحديد واكتشاف أشخاص للعمل كقادة ليس بالمهمة السهلة، كون أن اتخاذ القرار باختيار قائد ما في موقع معين مع توقع درجة مرتفعة من كفاءة ذلك القرار، يتطلب تحديد الطرق المناسبة لذلك مع توفير قاعدة من المعلومات لضمان تحقيق كفاءة ذلك القرار من جهة، وحتى لا تفشل المنظمات في انتقاء المرشحين للمناصب القيادية من جهة أخرى خلال الإجراءات التي تتخذها لتقييم هؤلاء الأفراد.

5-1 شروط اكتشاف القادة:

- من المفترض أن تنتظم المعلومات التي يتم جمعها لاتخاذ قرار اختيار القائد لتولي منصب ما في أربع فئات هي:
- المهام المطلوب أدائها.
 - خصائص بيئة العمل .
 - خصال المرؤوسين الذين سيعمل القائد معهم.
 - السمات والقدرات والمهارات المطلوب توافرها في القائد.
- ويمكن توضيح تلك الفئات من خلال الجدول الموالي:

المهام المنوطة بالقائد	خصائص بيئة العمل	خصال المرؤوسين	السمات والقدرات والمهارات المطلوبة
1- التخطيط	1- الخصائص الطبيعية:	1- مستوى التعليم	1- الخصائص البدنية
2- التنظيم	- الموقع- المناخ	2- مستوى الخبرة	2- السمات الشخصية:
3- جدولة وتوزيع المهام	2- الخصائص التنظيمية:	3- الأصول العرقية	- الاتزان الانفعالي
4- تحديد ومتابعة سبل التنفيذ	- التنظيم المكاني	والدينية	- تحمل المشقة- المثابرة
5- تقييم الأداء	- حجم جماعة العمل	4- توقعات المرؤوسين	3- القدرات العقلية و الإبداعية:
6- حل الصراعات	- مستوى التكنولوجيا	5- الاستعداد لتحمل	- الحساسية للمشكلات
7- مواجهة المشكلات	- ساعات العمل	المسؤولية	- القدرة الاستدلالية- المرونة العقلية
8- نقل الأفكار والتعليمات	- الراحة- الإجازات		4- المهارات الاجتماعية:
9- تنمية الإحساس بالأهداف المشتركة	3- الخصائص النفسية:		- تأكيد الذات
10- تنظيم عمليات الثواب (الحوافز، المكافآت، العقاب، الجزاءات)	- ضغط الوقت		- إقامة علاقات مع الطرف الآخر
	- مستوى المشقة		- مهارات التواصل

جدول رقم (09) يوضح المعلومات المطلوب توافرها للقيام بعملية اختيار القادة.

5-1-1 تحديد المهام:

هنا يتم تحليل العمل للوقوف على طبيعة المهام المنوطة بالموقع القيادي الذي يراد اختيار من يشغله، مع تقديم وصف مفصل لكل منها. ومن المفترض وجود قاسم مشترك من المهام يجمع بين كل المواقع القيادية، في حين يتفرد كل موقع قيادي بمهام خاصة.

5-1-2 خصائص بيئة العمل:

تتعلق الخطوة السابقة بتحليل المهام المنوطة بالقائد، ومما تحويه من إجراءات وواجبات فرعية، في حين تتصل الخطوة الحالية ببيان الخصائص الفيزيائية التي يقوم القائد بأداء تلك المهام في ضلها سواء كانت خاصة بالظروف المناخية أو الزمنية أو النفسية (طريف شوقي وآخرون، دون سنة، ص ص 227-229)، ذلك أن إمام القائد واطلاعه على ما يدور من حوله وإدراكه لأبعاد محيطه الاجتماعي بما يسوده من قيم واتجاهات، ومحيطه السياسي بكل توجهاته وأهدافه، ومحيطه الاقتصادي بما فيه من إيجابيات وسلبيات، ستساعده في أن يتحرك وهو أكثر ثقة في أن قراراته لن تصطدم بضلال جهله بالواقع من حوله (مصطفى خليل الشرقاوي، 2000، ص 417).

5-1-3 خصال المرؤوسين:

إن المنظمة نسق اجتماعي، والقائد ما هو إلا فرد يشغل موقعا في شبكة من العلاقات الاجتماعية نسيجها الآخرون (رؤساء، زملاء، مرعوسون) ومن هذا المفترض فإن المرعوسين في ظل هذا التصور يمارسون دورا بارزا في تشكيل سلوك القائد، وفي تحديد مدى فعاليته أيضا، ومن ثم فإن وضع خصال من سيعمل معهم القائد في الاعتبار ونحن بصدد اختياره من بين المتغيرات الهامة للتنبؤ بكفاءته، فمثلا يلزم لقيادة المرؤوسين ذوي مستويات الخبرة المتنوعة أساليب قيادية مختلفة تتناسب مع طبيعة خبراتهم حتى تتحقق فعالية القيادة، وهكذا الحال فيما يتصل بقيادة أفراد ذوي خلفيات عرقية، ودينية واجتماعية متنوعة.

5-1-4 السمات والقدرات والمهارات المطلوب توافرها في القائد:

وتعبر عن مجموع السمات الشخصية الجسمية، العقلية والاجتماعية... وكذا المهارات المختلفة التي يتميز بها القائد ومدى تناسبها مع ما لدى مرؤوسيه من جهة وما تتطلبه طبيعة الوظيفة القيادية التي سيشغلها من جهة أخرى، فعلى سبيل المثال حين تكون القدرات الإبداعية للقائد مرتفعة بدرجة كبيرة مقارنة بمرؤوسيه فإنهم حينئذ لن يستطيعوا مواكبة تصورات وأفكاره أو ملاحقة معدل تقدمه، وهو ما يسبب لهم قدر من الإحباط الذي سيؤثر سلبا على كفاءتهم، وبثير سخطهم على القائد مما يقلل من فعاليته (طريف شوقي وآخرون، دون سنة، ص ص 229-230).

وما يجدر الإشارة له هنا أن الفئات الأربعة من المعلومات التي يجب توافرها لاتخاذ قرار باختيار القادة يراعى فيها إيجاد نوع من التجانس بين القائد، والمهام، وبيئة العمل، وخصال المرؤوسين بما يحقق أكبر قدر من الفعالية.

5-2 طرق اكتشاف وتحديد القادة:

يمكن إتباعها عدة طرق في اكتشاف وتحديد القادة تتمثل في:

5-2-1 طريقة المناقشة:

يمكن خلال المناقشات المنعقدة لمناقشة مسائل تهم المجتمع المحلي ككل أن نتعرف على الأشخاص الذين لديهم آراء ومعارف وقدرات مميزة، فالمناقشات تشجع القائد المرتقب على الظهور والتعبير عن آرائه.

5-2-2 طريقة الحلقات الدراسية:

في هذه الطريقة تقسم جماعات كبيرة إلى جماعات صغيرة لتدارس المواقف المتعلقة ببرنامج معين أو مشاكل تهم المجموعة، وفي هذه اللجان تظهر القيادات من بين الأشخاص الذين يتخذون مسؤوليات محددة داخل الجماعات الصغيرة.

5-2-3 ملاحظة أو مراقبة الجماعة:

في هذه الطريقة يتم مراقبة أعضاء المجتمع المحلي أو جماعة معينة أثناء قيامهم بمهمة خاصة أو في مواقف محددة، وبذلك يتاح له فرصة تحديد بعض الأشخاص البارزين والمميزين. وللحصول على أحسن النتائج في هذه المهمة يجب ألا يشعر احد من أفراد الجماعة أو ينتبه لما يقوم به الفرد المكلف باكتشاف القادة.

5-2-4 الطريقة السيومترية:

تستخدم هذه الطريقة في اكتشاف القادة المرتقبين عن طريق توجيه أسئلة لأفراد الجماعة لمعرفة الأشخاص البارزين بالمجتمع والذين تتردد أسمائهم أكثر من غيرهم.

5-2-5 الاختبارات النفسية:

خاصة اختبارات الشخصية لتقدير السمات كوسيلة لاختيار القادة سواء في ذلك اختبارات الورقة والقلم أو الاختبارات الاسقاطية.

5-2-6 المقابلة الشخصية:

حيث يقوم عدد من الخبراء والمتخصصين لتحديد مدى مناسبة الفرد للقيادة (جودت بني جابر، 2004، ص ص 210-211).

بعد مرحلة اكتشاف والتعرف على القادة يتم اختيار القائد المناسب، وهنا توجد ثلاث طرق رئيسية تتبع في عملية اختيار القادة هي:

5-3 طرق اختيار القادة:

5-3-1 طريقة الانتخاب:

وتتم على عدد من المرشحين الذين يدفعون بأنفسهم أو تدفع بهم الإدارة العليا أو أحيانا الجماهير (مصطفى خليل الشرفاوي، 2000، ص410)، وقد تبدو هذه الطريقة بأنها وسيلة مناسبة لاختيار القائد المناسب، غير أن هذه الطريقة لا تصلح دائما في اختيار أحسن الأشخاص وأكثرهم قبولا في المراكز القيادية.

5-3-2 طريقة التعيين:

تقوم لجنة خاصة بانتقاء الأصلح، ولكن هذه الطريقة عيوبها من حيث احتمال اختيار الشخص الأقل قبولا من جانب الجماعة وإعطاءها أهمية أكثر للشخص الذي يناسب عمل معين بغض النظر عن شعبيته. حيث تبين الكثير من الدراسات والخبرات المتجمعة أن فرصة نجاح القائد الذي يختار بهذه الطريقة في مهمته ضئيلة وخاصة إذا لم يكن مقبولا لدى الجماعة، ومن المستحسن عند إتباع هذه الطريقة محاولة إشراك الجماعة بطريقة أو بأخرى في هذه العملية.

5-3-3 الإستناد إلى الأقدمية والخبرة السابقة:

وتنتشر هذه الطريقة في المجتمعات التقليدية، فالشخص المتقدم في العمر عادة ما يكون أكثر الناس معرفة وخبرة، ومما يؤخذ على هذه الطريقة أن القدرات القيادية الحقيقية قد توجد في الأشخاص الشباب الذين ينقصهم فقط عامل الأقدمية، لذلك يجب مراعاة هذين العاملين معا مع الصفات الشخصية المرتبطة بالقدرات القيادية ومحاولة الاستفادة من العناصر القيادية القديرة في المجتمع (جودت بني جابر، 2004، ص ص211-212).

بعد اختيار القائد المناسب ليشغل منصبه القيادي على أساس أنه أكثر الأشخاص ملائمة لهذا المنصب، يتم تدريبه قبل شروعه في ممارسة عمله القيادي الفعلي حتى يكون أهلا لذلك وبالتالي نتمكن من القول بأنه تم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

6- طرق وأساليب إعداد وتدريب القادة:

بما أن القيادة سمة نفسية اجتماعية من سمات الشخصية الفريدة لدى البعض، فإن هذه السمة لا تنمو إلا بتوجيه إعدادي وعلمي مقصود، وعليه يفترض إخضاع القادة الذين وقع عليهم الاختيار بإحدى الطرق السابقة للعملية التدريبية، ذلك أن الكثيرين منهم قد تنقصهم بعض الصفات والمهارات التي تتطلبها القيادة الفعالة، علاوة على أن المعارف والخبرات التي لديهم قد تكون محدودة وغير كافية. ولهذا يكون الهدف من تدريبهم هو تنمية قدراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل وذلك بإتباع الطرق والأساليب التالية:

6-1 طرق إعداد القادة:

تتمثل طرق إعداد القادة في:

6-1-1 الطريقة الأولى: التعليم عن طريق الملاحظة والمطالعة:

وذلك بدراسة الحالات القيادية الناجحة وغير الناجحة بحيث يتمكن من الابتعاد عن مواقف الفشل وتقليد مواقف النجاح (عبد الحميد محمد الهاشمي، 2008، ص 204).

6-1-2 الطريقة الثانية: طريقة التنشئة القيادية خطوة خطوة:

وذلك حين يختار القادة الحاليون عددا من المساعدين والوكلاء بحيث يصبح هؤلاء في عمل تدريبي في وظائف القيادة وواجباتها ويكون القائد الفعلي بمثابة المعلم الذي يعرفه طريقة التفكير في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وتوجيه أفراد الجماعة بأسلوب عملي، وقد تطول هذه الفترة بحيث يترقى المتدرب إلى القيادة فيبدأ من أدنى المستويات القيادية ليترقى خطوة خطوة بفواصل زمنية ليصل إلى ما هو مقرر له من صعيد خاص في مستويات القيادة العليا (حميدي خميسي، 2007، ص 93).

6-1-3 الطريقة الثالثة: طريقة تمثيل الأدوار:

الغرض من هذه الطريقة هو خلق موقف يتضمن صراعا، ثم بعد ذلك يبدأ أفراد الجماعة في تمثيل الأدوار كما لو كان الصراع حقيقيا، أما الحوار فإنه تلقائي من طبيعة الموقف وبعد التمثيل يجتمع الممثلون والمتفرجون للتعليق على الموقف وتحليله.

ومن فوائد هذه الطريقة (طارق كمال، 2007، ص ص 193 - 194):

- أنها تكشف جوانب الضعف في المتدرب: من خلال تعريف الفرد الذي يقوم بالتمثل بأشياء خفية عليه فيما يتصل باتجاهاته.

- أنها قد تغير اتجاهات الفرد نحو الآخرين: إذ أن تمثيل الأدوار يبين بطريقة واضحة أن الأخطاء في التعامل بسبب مشاعر عداوية لدى الجميع، في حين أن روح التسامح تؤدي إلى زوال الكثير من المشاكل.

- أنها تؤدي إلى زيادة الحساسية لمشاعر الآخرين: إذ أنه في بعض الأحيان تعجز الكلمات عن التعبير عما أصاب شخصا في كبريائه.

- تنمي هذه الطريقة روح التسامح: إذ أن روح التسامح تنمو من خلال التدريب.

6-2 أساليب تدريب القادة:

تتمثل الأساليب التي يمكن من خلالها تدريب القادة في:

6-2-1 المحاضرة:

والتي تكسب القائد العديد من المعارف عن العمل الذي سيقوم به.

6-2-2 المناقشة:

حيث أن في المناقشة تدور أسئلة واستفسارات حول المهام التي سيكلف بها المرشح للقيادة وكيفية تنفيذ هذه المهام والسلوكيات الصحيحة التي سيتبعها. كما أنه أثناء المناقشة تطرح الآراء والأفكار الصحيحة المختلفة حول مهام القائد.

6-2-3 الوسائل المعينة:

وتكون على هيئة شرائط سينمائية أو شرائط فيديو، تعرض فيها مشكلة يواجهها القائد في مجال العمل وكيف يحلها، وبعد العرض تجرى مناقشة على مشكلة معينة وطرق حلها.

6-2-4 دراسة الحالة:

ويقدم للمرشحين للقيادة حالة واقعية يوصف فيها موقف من مواقف العمل الصعبة أو الخاطئة وصفا مفصلا وتدور المناقشات حول ما الذي أدى إلى هذا الموقف؟ وكيف يتم التعامل معه؟... وتهدف دراسة الحالة إلى تشجيع المرشحين للقيادة على المناقشة والتفكير الناقد وتحسين القدرة على تشخيص المشكلات.

6-2-5 تمرين برید المدير:

وفيه يقدم للمتدربين مجموعة من المواد مثل الملفات والخطابات والمذكرات والتقارير مما يمثل نموذجا مألوفاً لما ينتظر المتدرب على القيادة من المواد التي تعرض عليه في نطاق عمله اليومي. ويدرب على اتخاذ القرار المناسب في الموضوعات المعروضة عليه. ويفيد هذا التمرين في توفير فهم واضح للمشكلات العملية التي سوف يواجهها عند ممارسته الإدارة والقيادة.

6-2-6 التمثيل بالدور:

وهذه الوسيلة تتصل بما سبق بما يسمى بالوسائل المعينة حيث يفرض على القادة شريط سينمائي أو شريط فيديو يحتوي على تمثيلية حول أحد المواقف التي يتعرض لها القائد وكيف يتعامل مع هذه المشكلة تعاملًا إيجابيًا بناءً، حيث يتدرب المتدرب على ممارسة هذا السلوك الصحيح (محمد ربع شحاتة، 2010، ص 304-305).

ومن هنا يمكن القول أنه من أجل ضمان النجاح في العمل القيادي في أي مؤسسة ينبغي أن تكون العملية التدريبية من الأولويات ضمن إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تدريب وتأهيل العنصر البشري والاهتمام به

والعمل على إحاطته بكل ما هو جديد في مجال القيادة والإدارة، وعماليتها وأدوارها وعناصرها بما يتماشى مع التطورات والمستجدات المتغيرة في البيئة المحيطة بهدف تحقيق الأهداف المرسومة والغايات المنشودة.

7- منهجية إعداد القادة:

- حتى تتم العملية التدريبية وتحقق أهدافها وغاياتها والتي نتمكن من خلالها أداء مهمة الإعداد بكل نجاح ليحقق القائد درجة عالية من التقدم العلمي والتقني المتطور والملتزم بقواعد الرقي المهني المرتكز على لأسس المعيارية والقيم الفكرية وما يتفق وواقع اليوم ينبغي توفير مجموعة من العوامل التي تسهم في ذلك والتي منها:
- أن تكون العملية التدريبية من استراتيجيات المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- أن توفر المناهج القيادية المناسبة (بشير العلاق، 2010، ص57).
- أن تحدد المهارات المطلوبة في كل مستوى من مستويات القيادة، والتي يتطلب وصول القائد إليها، وتدريبه عليها، وذلك من خلال إجراء كشف للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- أن يتم اختيار الأجهزة التي تتولى مهمة التدريب، والتأكد من توفر الكفاءة والقدرة فيها للقيام بتوصيل هذه المهارة نظريا وعمليا للمتدربين.
- أن يكون التدريب مستمرا لضمان ارتقاء مستوى المتدربين.
- أن يتم وضع الحوافز للمتدربين للربط بين السلوك الناجح وتعزيز هذا السلوك.
- أن يكون هناك تبادل للآراء بين المدربين والمتدربين حول المشكلات بحرية ووضوح.
- أن يتم توفير المدربين الأكفاء والذين يزودون المتدربين بأحدث برامج العلاقات الإنسانية (أحمد عبد الطيف وحيد، 2001، ص206).
- أن توفر البرامج التدريبية المتطورة والمبنية على الأسس العلمية السليمة.
- أن توفر البيئة المناسبة للتدريب والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش.
- أن تستخدم أساليب التدريب الحديثة المتجددة والمتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين، والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة.
- ضمان تفاعل المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة تضمن تخرجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب.

- الواقعية في التدريب والبعد عن التصورات الخيالية الغير محتملة، من خلال طرح المعاضل والمواقف القيادية الطارئة التي قد يواجهها القائد أثناء أدائه لعمله وتركه يتخذ القرار المناسب وبسرعة وبدقة لحل هذه المعضلات والمواقف الطارئة (هايل عبد المولى طشطوش، 2008، ص ص 58-59).
- أن يتم التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.
- أن يكون التدريب على النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله، بما يضمن تعديل السلوك إلى الأفضل.
- أن تكون هناك مرونة في برامج التدريب، بحيث يناسب البرنامج التدريبي طبيعة الموقف ومتطلباته.
- كما ينبغي ألا يقتصر التدريب على فئة الإدارة العليا فقط، بل يجب أن يطال للمستويات القيادية الأخرى كتدريب المشرفين في المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة، على أن تشمل برامج تدريب هؤلاء على برامج للعلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف رفع قدرة المتدرب على قيادة المرؤوسين، وأيضا تنظيم العمل بهدف نشر الوعي الوقائي لدى المشرفين .
- وبعد إتمام عملية التدريب تأتي مرحلة تقييم برامج التدريب، لأن أي مؤسسة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه، يتم قياس مستوى المتدرب بعد انتهاء البرنامج، وهذا يمثل مؤشرا لفعالية أسلوب التدريب وكفاءته، وأيضا يتم قياس مستوى المدرب نفسه، وهو مؤشر لفعالية البرنامج، إضافة إلى قياس مستوى القسم الذي ينتمي إليه المتدربون، وهو دلالة على التحسين الحاصل في القدرة على العمل والكفاءة الإنتاجية التي حدثت بعد التدريب، وبالتالي يتم قياس مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في إنتاجية وأنشطة المؤسسة (حسين عبد الرحمان النهامي، 2008، ص ص 197-198).
- 8- أهداف برامج التدريب القيادية:**
- لكل وظيفة قيادية أو لكل مهمة فرعية منها، لها أهدافها الجزئية الخاصة بها، وهذا ما يجب أن ينعكس على أهداف برامج الإعداد القيادي ومن أهم أهداف هذه البرامج:
- الفهم العملي لحدود المسؤولية القيادية ووظائفها.
- إدراك محيط القيادة وبيئتها الإنسانية وعدد أفرادها وتجمعها.
- حسن التنبؤ بالمواقف الطارئة والمشكلات القادمة مع القدرة على سرعة المواجهة والإقلال من مواقف الفشل.
- نمو عامل النقد الذاتي لدى القيادة لتعمل على إصلاح ما بدر منها وبذلك تزداد ثقة الأفراد بالقيادة.
- اكتساب المرونة الإيجابية في تنوع أساليب القيادة وإجراءاتها مما يحقق الملائمة مع المواقف والأفراد ذوي الفروق والاتجاهات (حميدي خميسي، 2007، ص ص 94 - 95).
- تبادل الاتصال وتبادل الآراء وتدارس المشكلات والحلول بين المربين والمتدربين.

- إعطاء المسؤولية لكل شخص راغب فيها وقادر عليها ومستعد لتحملها.
- الاندماج الحقيقي الكامل في برامج التدريب بما يضمن تغيير سلوك المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب (شفيق رضوان، 1996، ص 234).
- رفع مستوى الأداء عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان العمل الإداري.
- صقل القدرة على التفكير الإبتكاري بما يتيح فرصة التوافق مع العمل من ناحية، وعدم الاستهانة بمشكلات العمل وإمكانية التصدي لها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السليمة ومنها تقدير قيمة العمل، واحترام الوقت، والانتماء، والمشاركة الفاعلة، وجماعة العمل، والتعاون مع الآخرين... (محمد علي شمس الدين واسماعيل محمد الفقي، 2007، ص 260).

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله يمكن القول أن سمات الشخصية مهمة جدا في عملية التحليل النفسي لشخصية القائد، والتي بدورها تحمل الانعكاس الإيجابي لعملية الأداء القيادي، لأن القيادة عملية نفسية إجتماعية بالغة التعقيد وكثيرة العوامل، كما أن المركز القيادي تتصل به أدوار وظيفية متعددة تختلف من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى، وبالتالي فإن السمات الشخصية القيادية الناجحة تتجدد وتتطور بما يلاءم وظائف القيادة وأساليبها الادارية وما يلائم أهدافها أيضا. وعليه فإن هذه السمات لا يمكن أن تكون بمثابة القالب يوضع فيه أي قائد والسبب في ذلك ما يسمى في علم النفس بالفروق الفردية بين الأفراد كما قال خليل ميخائيل معوض: "الفروق الفردية في القدرات العقلية قد تعلق بالإنسان وتصل به إلى مراتب الحكمة والبطولة والقيادة أو تتحدر به إلى مستوى الحيوانية".

وفي هذا السياق نجد دعما لرأينا حيث أن أفلاطون قال: "إن حق التفوق معترف به، فهو يقسم الأدوار التي يقوم بها الفرد كل بحسب مواهبه الطبيعية، فما يصلح لفرد قد لا يصلح لآخر" (حميدي خميسي، 2007، ص ص 84 - 85).

وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن سمات الشخصية بمثابة هيكل شامل لشخصية كل قائد يريد النجاح في منصبه، والأساس الذي يحدد نجاحه من فشله، والدعامة الأساسية في تحقيق نجاح واستمرار أي منظمة.

الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة

خطة الفصل:

تمهيد

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة.

- 1- تعريف الجودة
- 2- تعريف إدارة الجودة الشاملة
- 3- الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
- 4- الافتراضات النظرية لإدارة الجودة الشاملة
- 5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 7- مميزات إدارة الجودة الشاملة
- 8- تقنيات إدارة الجودة الشاملة
- 9- عناصر إدارة الجودة الشاملة
- 10- أدوات إدارة الجودة الشاملة
- 11- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 12- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ثانيا - مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ISO 9000

- 1- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات iso
- 2- المسميات المتعددة iso 9000
- 3- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومنظومة iso 9000
- 4- تعريف المواصفة الدولية
- 5- سلسلة المواصفات الدولية iso 9000
- 6- محتويات المواصفات الدولية
- 7- الشروط الواجب توافرها في المواصفات الدولية
- 8- خصائص مواصفات iso 9000
- 9- خطوات حصول المؤسسة على شهادة iso
- 10- العوامل المساعدة على تطبيق المواصفة العالمية iso 9000
- 11- فوائد تبني المواصفة العالمية iso 9000
- 12- معايير تبني المواصفة العالمية iso 9000

خلاصة

تمهيد:

حظى موضوع إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الكبير في العقود الأخيرة نظرا لدورها في تفعيل الجودة في مختلف جوانب المنظمة، كون أن هذه الأخيرة طريق نجاح المنظمات واستمرارها في عصر اشتدت فيه حدة المنافسة وتطورت معه حاجات ورغبات المستفيد، وتحقيقا لهذا جعل أغلب منظمات دول العالم مهما اختلفت أحجامها وطبيعة مخرجاتها تتسابق للحصول على شهادة المطابقة العالمية لنظم إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 باعتباره نموذجا لنظام إدارة الجودة الذي يوضح لقادة المنظمة وكافة موظفيها أن أنشطة الجودة وبرامجها تتم وفق معايير متفق عليها عالميا، وهوما يحقق لها تماثل الأداء وجودة المخرجات، ويطور المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف وتحقيق رضا العميل وولائه، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لما يفرضه سوق العمل من تحديات وضمان البقاء والاستمرار وكسب رهان المنافسة.

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

1 -تعريف الجودة:

إن الاهتمام المتزايد والطلب المستمر على تحقيق الجودة في جميع المنتجات والخدمات، جعل من هذه الأخير موضوعا مهما وحيويا كونه يستجيب ويلبي احتياجات ورغبات المستفيد في جميع المتطلبات وبكل المجتمعات. وما يزيد أيضا من أهمية موضوع الجودة هو ارتباطها بما جاء به ديننا الحنيف والسنة النبوية الشريفة التي تدعي إلى ضرورة إتقان العمل وإحسانه والجدية في أدائه، ويتجلى ذلك في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة:

حيث يقول الله تعالى:

- ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ {التوبة 105}.

- ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ {البقرة 109}.

وقوله صلى الله عليه وسلم:

- ﴿إِنَّ اللّٰهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ﴾ {رواه مسلم في صحيحه}.

- ﴿إِنَّ اللّٰهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ﴾ {رواه الإمام البيهقي}.

وعليه يمكن تعريف الجودة في كونها إحسان وإتقان العمل.

أما من حيث أصل الكلمة فنجد أن مصطلح الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية Quality التي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء، أو درجة الدقة والإتقان. وبالفرنسية Tel que أي كما هو (Daniel Duret et Maurice, 2000, P17).

أما من الناحية العلمية فنجد أن التعاريف التي صيغت لمفهوم الجودة تعددت وكثرت المقترحات حولها. وبناء على هذا نرى إمكانية تعريف الجودة من خلال أربعة مداخل على النحو التالي:

- **تعريف الجودة بدلالة النظام :** حيث تتكون نظم الإنتاج من ثلاث مراحل أساسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات الفعلية مع نظيرتها القياسية أو يكون الفرق بينهم في حدود المسموح به لقبول المدخلات والعمليات والمخرجات بحيث توافق المخرجات حاجات المستفيدين منه على أن يدعم ذلك نظام تغذية مرتدة فعال.
- **تعريف الجودة لتحقيق الهدف:** حيث تعرف الجودة بأنها تحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية في إطار المعايير المقبولة من خلال الوسائط العلمية التي تحدد المحاسبية و تضمن السمعة الحسنة.
- **تعريف الجودة باعتبارها مرادف للتفوق والتميز:** ويرتبط هذا المفهوم بالتفرد أو المستوى العالي.
- **تعريف الجودة طبقاً لنظام المواصفات القياسية:** حيث تعرفها المواصفة البريطانية على أنها مجموعة من الخصائص والملامح المتصلة بالمنتج أو بالخدمة والتي تظهر مقدرتها على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء أو المستفيدين منها (محمود حسنين العجمي، 2007، ص ص 132-133).
- **تعريف الجودة حسب جوران (Juran):** هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام.
- **تعريف الجودة حسب كروسبي (Crosby):** هي المطابقة مع المواصفات.
- **تعريف الجودة حسب إيشيكافا (Ishikawa):** هي القدرة على إرضاء العميل (Detrie Philippe, 2001, p20).
- **تعريف الجودة حسب ديمينغ (Deming):** هي عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات (محمد الريس مشلش مسلم العامري، 2015، ص 20).
- **تعريف الجودة حسب فيجنباوم (Feigenbaum):** هي المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات المستهلك (على بوكميش، 2010، ص 16).
- **تعريف الجودة حسب الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR** ضمن المواصفة الدولية ايزو 9000 طبعة 2000: هي قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء (Daniel Duret et Maurice pillet, 2002, p21).
- **هي مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون والتي تشبع حاجاته (Guy Laudayer, 2000, P56).**

ويمكن إعطاء توضيح أكثر لمفهوم الجودة حسب رأي روادها من خلال الجدول التالي (قاسم نايف علوان، 2009، ص 23):

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملائمة للاستخدام Fitness for use	المستهلك
ديمينغ Deming	الملائمة للغرض Fitness for purpose	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المنتج None specific	المستهلك والمورد
كروسبي Crosby	المطابق للمواصفات Conformance to requirements	المورد
إيشيكواوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم None specific	المورد
فيجنباوم Feigenbaum	رضا المستهلك عند أقل تكلفة Customer satisfaction at the lowest cost	المورد
تاجوكي Taguchi	حسب خصوصية المستخدم None specific	المورد

جدول رقم (10) يوضح مفاهيم الجودة في نظر روادها.

على الرغم من أنه ليس هناك تعريف عالمي موحد ومتفق عليه لتحديد مفهوم الجودة إلا أن هناك مجموعة من أوجه التشابه التي يمكن استخلاصها من التعاريف المختلفة هي:

ـ الجودة تنطوي على مطابقة أو تعدي توقعات العميل.

ـ الجودة تنطبق على البضائع، الخدمات، العمليات، الأشخاص القائمين على العمليات وعلى البيئة.

ـ الجودة في حالة تغير مستمر فمثلا ما يعتبر ذو جودة عالية اليوم لن يكون كذلك غدا.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:

الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها وتسمى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو أن تتعداها (خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، 2010، ص 22).

ومن هنا يمكن القول أن الجودة ترتبط أساسا بتوقعات ورضا العميل بمعنى أنه يمكن الحكم من خلال منظور العميل على جودة أو رداءة المنتج أو الخدمة المقدمة، فإذا تحققت توقعات العميل تحقق مضمون الجودة.

2 - تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (T.Q.M) من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على جملة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ومن بين التعاريف التي أظهرت تصورا عاما لهذا المفهوم نذكر:

-تعريف إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر البريطانية: هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذا تحقيق أهداف المشروع معا.

- تعريف إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر الأمريكية: هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث إن العمليات كافة داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين (ليلي العساف، 2011، ص 600).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب المعهد الفدرالي للجودة: هي القيام بالعمل الصحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في قياس مدى تحسين الأداء (محسن بن نايف، 2007، ص 16).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب (Rity Carlton): هي مجموعة من الأدوات والطرق الكمية والطرق والمواد البشرية (Jean Brilman, 1998, p103).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب (Ho & Fung): هي عبارة عن ثلاث كلمات تعريفها كالتالي:
 - كلمة شاملة: تعني أن كل شخص مرتبط بالشركة فهو بالضرورة مشارك في التحسين المستمر
 - كلمة جودة: تعني أن احتياجات العملاء الصريحة والضمنية يتم استيفائها كلية
 - كلمة إدارة: تعني التزام التنفيذيين مطلق (محمد الريس مشلش مسلم العامري، 2015، ص 22).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب (Crosby): هي الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مستقبلاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً (Robert Fey & Jean marie Gogue, 1998, p31).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب ديمينغ (Deming): هي إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيح العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته (أحمد بن عيشاوي، 2008، ص 07).
- تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب (R.Hodgetts): هي نظام يقوم على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر في خدمة الزبون وبتكلفة منخفضة (Jean Brilman, 2001, p27).
- هي فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التي تؤكد على اقتناء التحسين المستمر، وجوهر إدارة الجودة الشاملة يرتكز على ثلاث أفكار هي: تحسين وتعريف الجودة، تحسين الأداء في المؤسسة، تحسين النظام الإداري للمؤسسة (عبد العزيز البهواشي، 2007، ص 15).
- هي نظام متكامل يعتمد أساساً على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وعلى عمليات التحسين المستمر قصد تلبية حاجات ورغبات الزبون بأقل تكلفة (Divid ollond et Vinvent C, 2001, p97).
- هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 23).

- هي منهجية وفلسفة إدارية حديثة أو من ناحية أخرى هي مجموعة من الوسائل والطرق (Jean Brilman, 2003, p250).

ومن خلال التعاريف المقدمة نستنتج أن جميعها حتى وإن اختلفت في نظرتها وجوانب دراستها وتفسيرها لإدارة الجودة الشاملة إلا أن معناها ومدلولها واحد، وهو أن هذه الأخيرة نظام متكامل يقوم على أساس كسب رضا العميل، من خلال تلبية احتياجاته أو ما يفوق توقعاته بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

3 -الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

لقد ساهم العديد من العلماء في العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد وتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لتشكل مدخلا شاملا لأداء العمل ومن أبرز هؤلاء نذكر:

3-1 وليام إدوارد ديمينج (Edward DemingWilliam):

يعود الفضل لهذا العالم، في إرساء قواعد الجودة الشاملة في اليابان، وخاصة في فترة السبعينات، وذلك بجعل الجودة أولوية تنافسية، وكانت فلسفة ديمينج تنص على أن الجودة تكون مسؤولية الإدارة العليا، فهي التي يقع على عاتقها اكتشاف مشاكل الجودة وحلها.

وتعد مبادئ ديمينج الأربعة عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية، والتي تنص على ما يلي:

_ خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.

_ تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.

_ التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.

_ التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتمادا على السعر فقط، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.

_ تعريف وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.

_ إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس المال وإشراك الإدارة في التدريب.

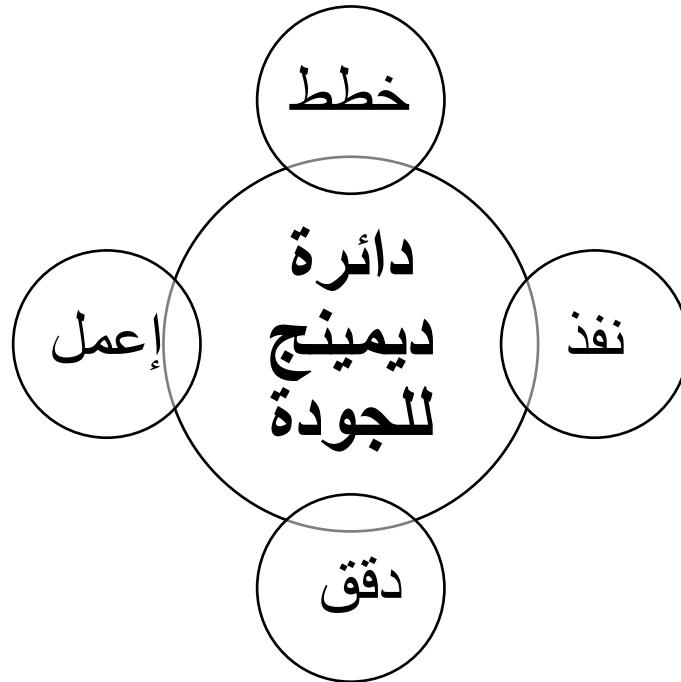
_ إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.

_ طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل - وبالعكس - داخل المؤسسة.

_ القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.

_ التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة، حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المؤسسة والتي لا علاقة للموظفين بها.

- _ إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عددية على العاملين في المؤسسة، وبدلاً من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.
 - _ التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء، وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.
 - _ إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.
 - _ إعداد الإدارة العليا - وكل موظفي الإدارة - للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يومياً، وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة.
- كما وضع ديمينج مصطلح " دائرة الجودة la roue de Deming " وكان يهدف من هذه الدائرة الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك ضمن حدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة، لأن العمل المنسق بين هذه الأقسام سيكون كفيلاً بإشباع حاجات المستهلك، وتبدأ دائرة ديمينج بالتخطيط للمنتج بالاعتماد على بحوث السوق التي استقت من المستهلك الخارجي ورغبته في المنتج المطلوب، ثم إجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي لهذه الخطة، وبعد الفحص والتنفيذ تأتي عملية التدقيق مع المتطلبات الأساسية، ومن ثم بدء الإنتاج للسلع والخدمات، والشكل التالي يوضح دائرة ديمينج (محمد عوض الترتوري، 2009، ص 65).



شكل رقم (03) يوضح دائرة ديمينج للجودة.

- إضافة إلى هذا فقد حدد ديمينج الأمراض السبعة القاتلة التي يعتقد أن من شأنها أن تعيق نمو المؤسسات وهي:
- _ غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
 - _ التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل.
 - _ تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى.
 - _ التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.

- _ الإدارة بالأقسام، بمعنى الاستناد الدائم للمعلومات الإحصائية واتخاذ القرارات بناء فقط على الأرقام.
- _ التكاليف العلاجية المرتفعة في الأداء للموظفين.
- _ المصاريف القانونية المرتفعة وخصوصا في الحالات الطارئة (خضير كاظم حمود وروان الشيخ، 2010، ص35).

3-2 جوزيف جوران (Joseph Juran):

- لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه يركز على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:
- _ تحديد من هم المستهلكين.
 - _ تحديد احتياجاتهم.
 - _ تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - _ تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - _ نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى العاملة.
 - أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب، فالرقابة على الجودة تتضمن:
 - _ تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - _ مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.
 - _ معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.
 - كما يرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي، وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:
 - _ المستهلك الخارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.
 - _ المستهلك الداخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة (رياض رشاد البنا، 2006، ص ص 06 - 07).

3-3 فيليب كروسبي (Philip Crosby):

- ابتدأ كروسبي حياته المهنية في الجودة بعد (Juran) و (Deming) واستمر عاملا في مجالها (38) عاما، حيث ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة منها " الجودة المجانية " و " جودة بلا دموع " . وحدد خطوات تحسين الجودة كالتالي (هاني بن سعيد، 2007، ص ص 24_25):
- _ أن يكون هناك التزاما واضحا في الإدارة نحو تحسين الجودة.
 - _ إيجاد فرق كمجموعات تكون ممثلة لكل الأقسام داخل المؤسسة.
 - _ إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة في المنتجات والخدمات المطلوبة.

- _ تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
- _ العمل على معرفة أفراد المؤسسة للجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
- _ اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المشاكل أو الصعوبات.
- _ تشكيل لجنة لبرنامج "خلو المنتج من العيوب".
- _ تدريب المديرين لأداء دورهم في عملية الجودة.
- _ تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأن هناك تغيير قد حدث في المؤسسة.
- _ تشجيع الأفراد والجماعات على وضع أهداف لتحسين الجودة.
- _ تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أي صعوبات يواجهونها خلال إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- _ تقدير جهود كل الموظفين المشاركين في برنامج تحسين الجودة.
- _ تشكيل مجالس دائمة للجودة لتلتقي بشكل دوري.
- _ تكرار الخطوات السابقة للتأكيد على أن عملية الجودة يجب أن تكون مستمرة.
- إضافة إلى هذا يعد كذلك كروسبي من أبرز علماء إدارة الجودة الشاملة الذين نادوا بالعيوب أو التلف الصفري، وله مؤلفات عديدة في هذا الاتجاه من أهمها: "الجودة الخالية من العيوب"، كما اشترك في تدريب العديد من العلماء على المعرفة بالجودة لوسائل التحسين المستمر (راضية رابح بوزيان، 2015، ص76).

3-4 أرمود فيغنباوم (ArmodFeigenbawm):

- يعد فيغنباوم أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك واستخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة لبقاء استمرار الجودة من قبل جميع العمال في المؤسسة، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة حيث تركز على جعل الجودة هي الهدف المهم في المؤسسة والسعي لتحقيقه دوماً وتركز فلسفته على عشر نقاط رئيسية هي:
- _ جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
 - _ أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا.
 - _ أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
 - _ توافر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل اتجاه الجودة.
 - _ اعتبار الجودة أسلوب للإدارة.
 - _ التكامل في الجودة والإبداع.
 - _ اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
 - _ التطوير المستمر للجودة.
 - _ السعي لتخفيض التكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية في التكلفة ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
 - _ أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعمل أو المصدر.

3-5 كوروا إيشيكawa (Kaoru Ishikawa):

هو مهندس ياباني، يعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه " أب حلقات مراقبة الجودة (C.Q.C) Control Qualité Circles " التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى أن اليابان يجري فيها التأكيد أو السيطرة الإحصائية للجودة، لذلك فقد كره العاملون هذا الأسلوب لاستخدامه وسائل معقدة وصعبة دون الاهتمام بتوجيه العاملين لاستخدام الأساليب البسيطة.

وتتجلى إسهاماته في كتابه " ما هي رقابة الجودة الشاملة " وفي عام 1985 أشار فيه أن هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة، وهي:

_ مخطط باريتو.

_ مخطط السبب / النتيجة (يسمى مخطط عظم السمكة) الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ أو القصور.

_ قوائم المراجعة أو الفحص.

_ المدرجات التكرارية.

_ مخططات التشتت أو الانتشار.

_ خرائط التدفق.

_ خرائط الرقابة.

وكان لكتابه الأثر الكبير في تحديد الرقابة وشيوع استخدامها مما أعطى دافعا للتأكد من تحقيق الجودة وحماية العمليات والمنتج من دون أخطاء، وحدد المسؤولية عن جودة المنتج

على عاتق كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة، كما أن أفكاره استخدمت بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية، وساعدت أدواته في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة في بعضها البعض، كما ساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة.

لقد أظهر إيشيكawa أن إدارة الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج لتمتد إلى جودة الإدارة وكل ما فيها من موظفين، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مبدأ مفاده أن تطوير الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تنتهي، وأن الالتزام بالتطوير المستمر عنصر مهم في نجاحها.

كما أكد على أهمية تدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم وتحسين مهاراتهم وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الجودة عندهم، لذلك فهو يؤكد على وجوب إشراك العاملين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال حلقات الجودة، التي هي عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح أعدادهم من (6 - 12) فردا يجتمعون دوريا وبصورة طوعية وغير رسمية للتداول بشأن مشكلات العمل التي تعيق تحقيق الجودة الشاملة، وترفع آرائها

- وتوصياتها إلى الإدارات العليا، وقد حقق هذا الأسلوب نتائج ملموسة في تطوير وتحسين جودة المنتج والعمليات وغيرها، ويمكن استخلاص أبرز مبادئ إيشيكاوا بخصوص الجودة الشاملة في ستة نقاط هي :
- _ الجودة أولاً وليس المكاسب الآنية أو قصيرة الأجل.
 - _ الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة أولاً وليس توجهات المنتجين.
 - _ أن يتخلص متلقي الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي.
 - _ الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها للاستخدامات الإحصائية.
 - _ احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.
 - _ اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل (مهدي السامرائي، 2007، ص 90-92).
- كانت إذا هذه أهم إسهامات الرواد والمفكرين في إدارة الجودة الشاملة، والذين يرجع لهم الفضل الكبير في دفع عجلة تطورها، وإرساء مفاهيمها وقواعد ومبادئ تطبيقها.

4 - الافتراضات النظرية لإدارة الجودة الشاملة:

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على جملة من الافتراضات النظرية والمبادئ الإدارية التي تركز على تحقيق مستوى متميز من الجودة نذكر منها:
- _ قبول التغير والتعامل مع المتغيرات.
 - استحداث أساليب للتعامل مع المحيط.
 - _ استيعاب التكنولوجيا الجديدة وإعادة تصميم الأساليب الإدارية.
 - _ إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الموارد المتاحة.
 - إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة.
 - _ إدراك أهمية العميل وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في الاختبارات الإدارية.
 - _ الأخذ بمفهوم العمل الجماعي.
 - _ إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة.
 - _ رفض الأنماط الجامدة في الأساليب الإدارية (جمال الدين لعويسات، 2003، ص 13 - 14).
 - _ التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
 - _ الإستمرار في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
 - _ بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر.
 - _ تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك (راضية رايح بوزيان، 2015، ص 47).

5 -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستدعي توفير عدة متطلبات أوردها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة في مجموعة من العناصر هي:

5_1 دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في جعل قرار تطبيقها كقرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها، ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق "موارد بشرية ومالي".

5_2 التوجه بالمستهلك:

إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذ لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقعات التغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

5_3 تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

يعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول والاقتران بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تخفيف الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب لعمل، أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية مراقبة أدائهم، كيفية تقييم انضباطهم في مهامهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم ومدى احترامهم لقواعد وإجراءات العمل.

ومن بين الصفات التي لا بد أن يتسم بها مناخ العمل في المؤسسة مايلي:

- _ توفير إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.
- _ إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
- _ اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- _ مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث عن المخطأ لاتهامه، بل ينظر للمخطأ على أنه فرصة للتحسين.

5_4 قياس الأداء للإنتاجية والجودة:

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلالات بشكل جذري.

5_5 الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة:

انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس نجاح المؤسسة، فلا بد من توفير عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة المورد البشري بطريقة فعالة، كنظام الاختيار، التعيين، التحفيز، التدريب ونظام

تقيم الأداء. وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

5_6 التعليم والتدريب المستمرين:

لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تتماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر، وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

5_7 تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم كما يعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة.

5_8 مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين:

لكي يساهم جميع العمال في التحسين لابد أولاً أن يتخلص العامل من الخوف لينتمكن من أن يعمل من أجل المؤسسة وأن يتم التعامل مع كل أفراد العمل كفريق واحد مما يخلق درجة عالية من التنسيق والتكامل بين العمال هذا الذي يدفعهم إلى الاهتمام بما هو خارج المؤسسة وهم الموردين وذلك عن طريق مشاركتهم في ترقية المنتج من خلال تحسين شروط التوريد .

5_9 تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال. ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (ختيم محمد العيد، 2009 ، ص 60-61).

في حين أشار البعض إلى جملة من النقاط تمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة.
- استشعار أهمية استثمار العقول البشرية المتوفرة.
- التوعية ونشر ثقافة الجودة ركيزة أساسية للتطبيق.
- دراسة تجارب الآخرين والاستفادة منها بما يتناسب مع واقعنا.
- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن.
- التنسيق بين مختلف الجهات لمنظومة متكاملة.
- التخطيط الإستراتيجي لجميع الأعمال داخل القطاع (عدنان بن أحمد الورثان، 2008، ص 22-23).
- وجود قيادة متميزة تدعم عملية التحسين المستمر.

- وجود اتصالات وتنسيق فعال بين كافة الأنشطة.

- التزام القيادة العليا بتطبيق قواعد الجودة الشاملة.

- وجود هيكل تنظيمي مرن لدعم تطبيق الجودة الشاملة بحيث يشارك جميع العاملين في دراسة الحلول وعمليات التحسين المستمر للجودة من خلال دوائر الجودة فرق العمل بمختلف الإدارات (رعد حسن الصرن، 2001، ص 159 - 160).

ومن هنا يمكن القول أن الاهتمام بتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع التقيد والالتزام بها يكون أهم خطوة في إحراز نجاح فلسفة ونظم إدارة الجودة بالمؤسسة، وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف المستهدفة بشكل عام. هذا الذي يعتمد بالشكل الأكبر على مدى توفير القيادة المناسبة باعتبارها محور العملية الإدارية، والعنصر الحيوي والفعال في جميع جوانبها.

وعليه فكلما توفرت القيادة القادرة على الالتزام بتطبيق قواعد إدارة الجودة، ودعم عملية التحسين والتطوير المستمرين، وتهيئة مناخ العمل ونشر ثقافة الجودة، والاهتمام بمتطلبات المستفيد واحتياجاته والسعي الدائم لتحقيق رضاه، أدى ذلك إلى تحقيق أهداف الإدارة بشكل خاص وأهداف المؤسسة بشكل عام.

6_ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر جابلونسكي أن هناك خمس مراحل لنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي:

6_1 المرحلة الصفيرية: الإعداد

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفيرية لأنها تسبق عملية البناء يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة والرؤية المستقبلية لها كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

6_2 المرحلة الأولى: التخطيط

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنشأة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود، وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

6_3 المرحلة الثانية: التقييم

تشمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم والإستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنشأة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها.

6_4 المرحلة الثالثة: التطبيق

عند هذه المرحلة نجد أن أغلب الاستثمارات التي تم دفعها خلال المراحل السابقة قد تمت الاستفادة منها، وفي هذه المرحلة أيضا تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين، وبدعم كامل من المجلس المشترك، تقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة.

6_5 المرحلة الرابعة: التنويع

إن تنفيذ المراحل السابقة الذكر (من المرحلة الصفيرية إلى المرحلة الثالثة) يوفر للمنشأة قاعدة بيانات جوهرية، وفي هذه المرحلة وفي ضوء الخبرة المكتسبة حديثا، يتم إشراك أقسام المنشأة الأخرى التي قد تشمل على منشآت تابعة وأقسام بعيدة عن الموقع والموردين والبائعين أو أقسام المنشأة الأخرى، ويتم إعداد التوصية اللازمة بالتنويع بعد الحصول على الثقة من قبل المنشأة الأصلية التي قامت بالتنفيذ (خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، 1997، ص 84 - 86).

ومن هنا يمكن القول أن إتباع المؤسسات لمراحل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح ومنظم، سيمكنها حتما من النجاح في تطبيق أسلوبها الإداري المستهدف بشكل فعال، وهو ما يجعلها حتما قادرة على تحقيق الأهداف المحددة من وراء تبنيها له.

7_ مرتكزات إدارة الجودة لشاملة:

تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المؤسسات التي من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يعتمد عليها في الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المؤسسات ويمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كالتالي:

7_1 التركيز على المستهلك أو المستفيد من الخدمة:

يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة حيث أن جائزة "مالكوم العالمية" أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم (محمود عيد المسلم الصليبي، 2007، ص 40)، والمقصود بالمستهلك هنا ليس فقط المستهلكين من خارج المنظمة الذين يحصلون على ما تنتجه المنظمة وإنما أيضا على المستهلك الداخلي (العامل) (عبد الستار العلي، 2008، ص 37).

7_2 المشاركة والتحفيز:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز ولذا فإن هذه الأخيرة تعتبر من الأولويات التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

7_3 نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفير المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف (خضير كاظم محمود، 2007، ص 99 - 100).

7_4 العلاقة بالموردين:

يعتبر دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالموصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

7_5 تأكيد الجودة:

يعتبر تأكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن اعتماد ذلك يقوم أساساً على عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة من التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

7_6 التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، وقد أكد فندرومبس و وايت (Vondermbs& White 1996) على أن مكونات التحسين المستمر تشمل على ما يلي:

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشكلات.
- توثيق إجراءات التحسين.

7_7 التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه من المهام الأساسية التي تؤدي دون شك لنجاح النظام المستهدف.

7_8 القرارات المبنية على الحقائق:

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية لاسيما أن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال (محمود عيد المسلم الصليبي، 2007، ص ص 43_44).

7_9 الوقاية من الأخطار قبل وقوعها:

وهذا يتطلب استخدام معايير سهلة لقياس أداء العاملين، وتجنب الأخطار بمجرد اكتشافها وعدم الاستمرار في إنجاز الأعمال بطريقة خاطئة (عمار بوحوش، 2006، ص 115).

7_10 إدارة الجودة إستراتيجيا:

فبدون الجودة العالية غالبا ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل أمام المنافسات القائمة في الأسواق على البعدين المرحلي والإستراتيجي ولذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الإستراتيجي للتعامل مع الجودة.

7_11 المناخ التنظيمي:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

7_12 الإدارة العملية:

إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تحقيق وتحسين الجودة وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات التشغيلية وتنميط آفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.

7_13 تصميم المنتج:

إن عمليات التصميم للمنتج يعتبر من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة، وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالج من جهة أخرى ولذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة (محمود عيد المسلم الصليبي، 2007، ص 45).

ومن هنا يمكن القول أن الوعي بمجموع هذه المرتكزات والقواعد والالتزام بها من شأنه أن يساعد المؤسسات على اختلاف أحجامها وأهدافها على وضع نظام إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، والذي يمكنها في الأخير من تحقيق فاعليته وأهدافه.

8_ تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

هناك ستة تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي معظم المؤسسات، وتعد هذه التقنيات عناصر لبرامج تطوير الإدارة، إنها تقنيات ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المؤسسة وهي:

8_1 تفويض السلطة:

بمعنى تمكين المرؤوسين من الحصول على السلطة الكافية لاستكمال أداء مهام معينة وليس تفويض المهام بشكل روتيني إلى المرؤوسين، ولهذا يطلق على اسم تفويض السلطة هنا التمكين.

8_2 المشاركة:

إن فشل بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع أساسا إلى عدم قدرتها على استغلال إمكانيات وقدرات العامل، ولهذا فإن ممارسة إبعاد الموظفين عن عملية اتخاذ القرارات يترتب عنها انخفاض جودة القرار وحرمان العمال من المشاركة في حل المشكلات، ونتيجة لهذا تبرز عداوات خفية بين العمال والرؤساء في المؤسسة الواحدة.

8_3 الإبداع والإبتكار:

إن الحديث عن الجودة في العمل مرتبط أساساً بالقدرة على الإبداع والخروج عن المألوف، لذا يجب أن ينتشر هذا المبدأ في إدارة أية مؤسسة تحترم نفسها وتحترم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالأفكار الإبداعية الجديدة لا يمكن أن تنتعش إذا لم يتم التخلص من الحواجز وأفعال المديرين والمشرفين التقليدية، وأكثر من ذلك ينبغي على المديرين أن لا يكتفوا بتشجيع الأفكار المخالفة بل يتعين عليهم أن يثثوا ويمدحوا التفكير المخالف (عمار بوحوش، 2006، ص 116-117).

8_4 الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:

في كثير من الأعمال لا يحظى الموظفون بتقييم مستمر، ويعتقد بعض المديرين أن عدم إعطاء تقييم يعد إشارة إلى الأداء المقبول، لأن القدر المناسب من التقييم يحدده المستقبل لا المرسل، وهذا يخالف ما تسير عليه العديد من نظم الإدارة التي تعطي تقييماً واحداً في السنة على الأداء.

8_5 بناء الفريق:

إن بناء فريق في موقع العمل يحتاج إلى مهارة إذ أن الأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض ثم يطلق عليهم فريق ثم إن قائد الفريق يمثل عنصراً مهماً في بناء الفريق الفعال وتعد قدرة القائد على أن يحافظ على توجيه فريقه نحو الأهداف التي يمكن الحصول عليها وهناك ستة سلوكيات تصدر عن القادة تساعد في تدعيم أداء الفريق الفعال وهي:

- _ إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة والصريحة.
- _ مساعدة أعضاء الفريق في فهم الفريق بالعمل كفريق.
- _ التأكيد على أن يلتزم العضو في الفريق بروحية العمل كفريق.
- _ التأكيد على أن المهمة تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها.
- _ البراعة في صياغة حلول الوسط المناسبة عندما تظهر الاختلافات.
- _ اليقظة لأي فرصة للتعليم والتوجيه (مهدي السامرائي، 2007، ص 76-77).

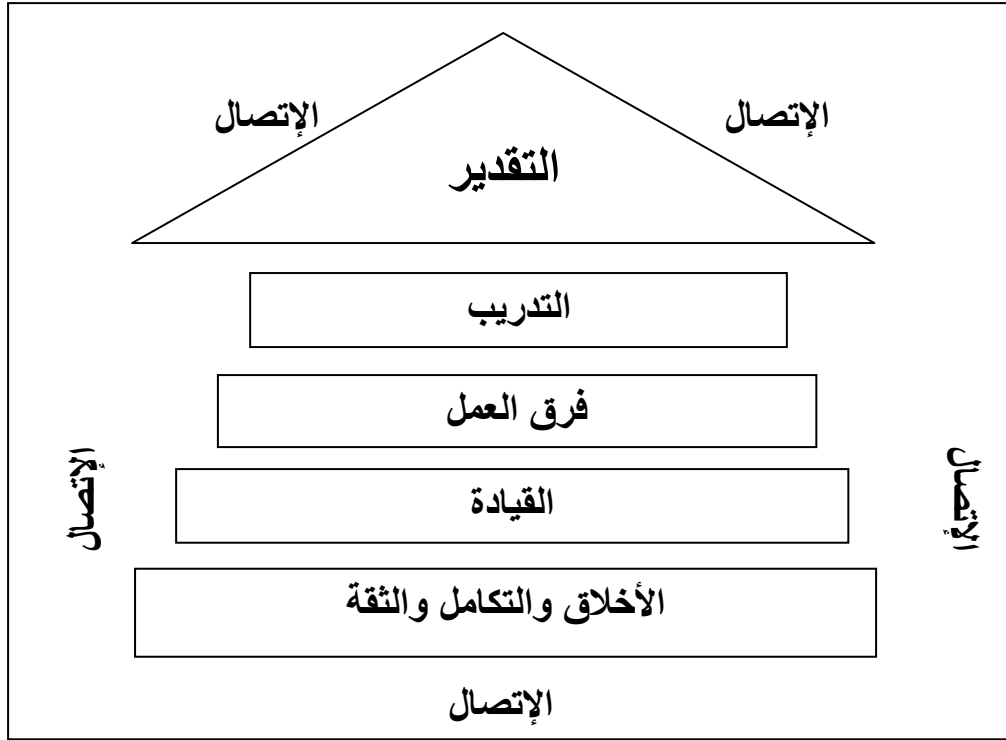
8_6 تطوير مهارات المدير:

ليس هناك جدال بأن عملية تطوير مهارات المديرين هي أساس التقدم في أية مؤسسة، فالمدير الماهر هو الذي يحول الخوف من التغيير إلى إتقان في العمل وجودة في الإنتاج، فالمهارات القيادية هي التي تساعد على النجاح في مقاومة الصعاب والتقليل من الأخطاء (عمار بوحوش، 2006، ص 118).

ومن هنا يمكن القول أن إتباع المؤسسات للتقنيات المشار لها وإستناد عليها يمكنها من تطوير نظام الإدارة بها والتحكم فيه، وهو ما يجعل تبنيتها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة قادراً على بلوغ أهدافه. وبالتالي تحسين فعالية المؤسسة ككل.

9_ عناصر إدارة الجودة الشاملة:

توجد ثمانية عناصر أساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: الأخلاق، التكامل، الثقة، التدريب، فريق العمل، القيادة، التقدير، الاتصال. يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:



شكل رقم (04) يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة

9-1 الأساس (الأخلاق والتكامل والثقة):

إن أخلاق المنظمة هي دستور للعمل الأخلاقي الذي يرسم الخطط العريضة للإرشادات التي يجب على جميع الموظفين الالتزام بها في أدائهم، وتعد الأخلاق المبدأ الأساسي الذي يحكم التصرف في أي موقف، أما التكامل فيعني تكامل الأمانة والآداب والقيم والعدل والالتزام بالحقائق والإخلاص في حين أن الثقة فهي تدعم المشاركة الكاملة لجميع الأعضاء وهي ضرورية لتأكيد رضا العميل ومن ثم فإنها تبني البيئة التعاونية الضرورية لإدارة الجودة الشاملة.

9-2 طوب البناء (التدريب وفرق العمل والقيادة):

يعد التدريب أمراً ضرورياً للموظفين لزيادة إنتاجيتهم والقدرة على مشاركتهم في حل المشاكل وصنع القرار وتحسين الأداء، أما فرق العمل فهي أداة مناسبة لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لقدرته على إيجاد الحلول بشكل أسرع وأفضل لمشاكل العمل والتحسينات المستمرة الدائمة في الإجراءات والعمليات، والقيادة توضح الرؤية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي يفهمها الجميع وتغرس القيم التي ترشد المرؤوسين كون أن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى التزام المديرين في جميع المستويات الإدارية بتلك النشاطات.

9-3 مواد الربط والتواصل (الاتصال):

يمثل الاتصال أداة الربط بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على تسهيل عملية الاتصال.

9-4 السطح (التقدير):

إن النظام المناسب للمكافآت هو أمر هام لأي منظمة تتبنى إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر التقدير ضروريا لبناء وانجاز التحسينات المستمرة من خلال الجهد الجماعي في معالجة المشاكل وحلها، كما له قدرة عالية على تحفيز الأفراد في عملهم (محمد الرئيس مشلش مسلم العامري، 2015، ص ص 30_31).

ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن بلوغ أعلى درجة من التميز والتقدير هو هدف كل مؤسسة، لكن تحقيق هذا لا يأتي إلا من خلال علاقة التكامل والتواصل والترابط بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة تركيزا على العلاقة القائمة بين كل من القيادة وفرق العمل باعتبارهم أهم العناصر الحيوية في العملية الإدارية من جهة والعملية الإنتاجية من جهة أخرى.

وعليه فكلما كان هناك تكامل بينهما قائم على أساس الثقة والتعاون وتبادل المنفعة في سبيل تحقيق الهدف المشترك، كلما زادت فعالية النظام وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف المستهدفة منه.

10_ أدوات إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في دعم وتشجيع التحسين المستمر لابد لها أن تستعين بمجموعة من الأدوات المهمة، حيث تعرف هذه الأخيرة بكونها مجموعة من الطرق تستخدم لجمع البيانات وعرضها في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان، لمراقبة التغير الذي يعبر عن مدى الاختلاف صعودا أو نزولا، أو قريبا أو بعدا لهدف أو معيار محدد من قبل (محمد بن عبد العزيز الراشد، 2011، ص 10)، لذلك فالكثير من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تلجأ للأدوات القياسية السبعة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

10_1 تخطيط رقابة الجودة:

هو وسيلة إحصائية تساعد على معرفة مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات العادية ويمكن أن يساعد في تحديد أسباب التغيرات وبالتالي العمل على تصحيحها.

10_2 تخطيط باريتو:

تنسب هذه الطريقة للاقتصادي الإيطالي باريتو (محمد بن عبد العزيز الراشد، 2011، ص 11)، ويستخدم هذا التخطيط أو تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها.

ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80% من المشكلات ترجع الى 20% من الاسباب وبالتالي فان 20% من المشكلات ترجع الى 80% من الاسباب (Henri Hosotani, 1997, p129).

بمعنى آخر أن هذا التخطيط يوضح عدد العيوب والمشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي ويتم استخدامه في كل جوانب العمل لمواجهة الـ 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية 80% من مشكلات الجودة (محمد الرئيس مشلش مسلم العامري، 2015، ص32).

كما يمكن هذا التخطيط من:

ـ فصل العيوب الجوهرية عن العيوب الثانوية مما يساعد على تركيز جهود التطوير على جوانب معينة.

ـ ينظم البيانات طبقاً لأولوياتها وأهميتها.

ـ يحدد العيوب الأكثر أهمية من خلال البيانات (الهلال الشربيني الهلالي، 2009، ص483).

10_3 تخطيط عظم السمكة أو خريطة علاقة السبب بالنتيجة:

طور هذا التخطيط العالم الياباني Kaoru Ishikawa حيث يطلق على هذا التخطيط اسم "هيكل عظمة السمكة Fishbone Diagram"، والتي تمثل أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، ويتم تحديد الأثر المتمثل في المشكلة أولاً والتي يعبر عنها برأس السمكة، وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط ويوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها. وبناء على هذا تظهر خريطة السبب والأثر التي تمكن من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (Shoji Shiba, 1997, p24).

10_4 تخطيط الإتجاه (الميل والرسوم الخطية):

تظهر فيه الكمية أو الحجم على المحور الرأسي ويظهر الوقت على المحور الأفقي ويعبر عن سجل جار من نقاط البيانات خلال وقت محدد، ويستخدم عادة للبحث عن الأوقات أو الفترات الحرجة عندما توشك أن تحدث مشكلات متعددة.

10_5 التخطيط العمودي:

يتمثل فيه عدد مرات الحدوث على المحور الرأسي والنتائج على المحور الأفقي، وفيه تتضح المقارنة بسهولة لتوجيه الأعمدة بجوار بعضها ويستطيع المستخدم أن يحدد أعلى القيم قياساً والحجم لكل نوع.

10_6 التخطيط المبعثر:

يعبر هذا التخطيط عن إبداع المستخدم وحكمته ويساعد هذا التخطيط على تطوير المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأداة المفيدة على أكمل وجه لأن التفسير الدقيق للمعلومات المتمثلة في هذه النقاط المبعثرة هو تحدي يواجه المستخدم.

10_7 تخطيط التدفق:

يستخدم هذا التخطيط رموزاً متشابهة لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في المربعات ولا يمثل شكل الرمز أهمية طالما أن الكلمات تعبر عن العنصر في العملية، وهذا النوع من التخطيط مفيد جداً في فهم كيفية نجاح أي عملية وكيف يمكن أن تتحسن كما يمكن أن يكون أداة تدريب ممتازة لوصف كيفية إمكان تطبيق إجراء جديد على عملية قائمة (محمد الرئيس مشلش مسلم العامري، 2015، ص32_33).

ومن هنا يمكن القول أنه بإمكان كل مؤسسة تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتهدف إلى إنجازه أن تستعين بمجموعة الأدوات القياسية، التي تمكنها من اكتشاف الأخطاء وتحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسينات اللازمة ووضع الحلول المناسبة لتجنب كل ما يعيق تحقيق التطبيق الصحيح لبرنامج إدارة الجودة والأهداف المستهدفة منه.

11- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- حقت إدارة الجودة الشاملة فوائد وأهداف كثيرة للمؤسسات التي تبنتها ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي:
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسة طالما أن تركيز هذه الأخيرة يكون على تقديم الخدمة أو السلعة ذات الجودة العالية للزبون.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع من خلال التركيز على الزبون الداخلي والخارجي فهي نقطة البداية الموقفة الذي يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم باعتباره أحد مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة.
- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات والنتائج.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياح في المخزون وتقليص الأخطاء.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (عواطف إبراهيم الحداد، 2009، ص 212).
- تحسين العلاقات المتبادلة بين العملاء والمنتجين.
- تحسين سمعة المؤسسة وتنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية بين العاملين.
- تحسين مخرجات المؤسسة حسب توقعات أرباب العمل.
- يمنح تطبيقها الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي للمؤسسة.
- تهيئة المتدربين للاندماج في سوق العمل والإسهام فيه من خلال الفهم الصحيح لدور الفرد في المجتمع.
- يؤهل المتدربين للحصول على شهادات الاعتماد الوطني والعالمي للجودة (ياسر مصطفى مهلهل، 2011، ص 11).
- تحقيق الجودة من خلال تطوير الخدمات والمنتجات حسب رغبة الزبون.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العميل.
- تحسين الإنتاجية والربحية.
- تعزز الأسواق الحالية وفتح أخرى جديدة (سوسن شاكر مجيد، 2007، ص 52).
- زيادة المبيعات والعوائد.
- تمكين الموظفين ومنحهم السلطة مع تلبية حاجاتهم الخاصة.
- تجنب المؤسسة للمشاكل المستقبلية.
- تحقيق رضا الزبون (محمد عبد العال النعيمي، 2009، ص 46).

ومن هنا يمكن القول أن المزايا والأهداف التي يمكن أن نحققها بتبني إدارة الجودة الشاملة كثيرة ومتعددة، حيث أن أهميتها لا تظهر فقط في جودة المنتج أو الخدمة المقدمة بل تظهر أيضا في جودة وكفاءة المنظمة ككل. وعليه يكون الأمر سهلا لكل مؤسسة لم تتمكن بعد من تحقيق أهدافها وتطمح هي بدورها إلى أن تلتزم مثل هذا التميز في منتجاتها أو خدماتها وذلك بتطبيقها لنظم إدارة الجودة الشاملة الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المستهدفة.

12_ معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة إلا أنه قد يفشل البعض الآخر منها في تحقيق ذلك. وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه. وبناء على هذا فقد صنف الأحمدي حنان عبد الرحيم سنة (2000) أهم هذه المعوقات كالتالي:

12_1 معيقات تنظيمية وإدارية:

تتمثل في ازدواجية السلطة وتعقد النظم الإدارية وعدم فعالية القيادات الإدارية وقلة الموارد المالية.

12_2 معيقات ثقافية:

تتمثل في تعدد ثقافات العاملين ومقاومتهم للتغيير.

12_3 معيقات متعلقة بمشاركة العميل:

وهي قائمة على مقاومة المنظمة لمشاركة المستفيد وبالتالي عدم قدرة العميل على الحصول على الخدمة بالشكل الذي يريده ويتخيله.

12_4 معيقات متعلقة بطبيعة العمل والمهام:

إذ يتميز العمل داخل المنظمة بتعدد الأنشطة وتداخلها مع بعضها ومع الطبيعة المتغيرة للتقنيات المعروفة السائدة في المجتمع.

12_5 معيقات متعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

وتتمثل في عدم التركيز على العمليات الأساسية وعدم بناء نظم فعالة للمعلومات وعدم شمولية مؤشرات ومعايير الجودة للعمليات الإستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط المؤسسة (محمد الرئيس مثلش مسلم العامري، 2015، ص35). وإجمالاً يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

- _ مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم أو بسبب الخوف من تأثير التغيير عليهم.
 - _ توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - _ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - _ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
 - _ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - _ عدم وجود الانسجام بين أعضاء فريق العمل (سوسن شاكر مجيد، 2007، ص 53).
 - _ عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - _ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.
 - _ تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل إنجاز عملية التطبيق.
 - _ تبني برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم وخصائص المنظمة (عواطف إبراهيم الحداد، 2009، ص 212).
 - _ التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
 - عدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري.
 - عدم اتفاق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
 - _ الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
 - _ عدم الإنصات الكافي للعملاء والعاملين.
 - _ إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل وطويلة الأجل.
 - _ عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
 - _ التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد.
 - _ الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة (محمود فوزي أحمد بدوي، 2010، ص 321).
- ومن هنا يمكن القول أن نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى القدرة على التغلب على مختلف العوائق والمشكلات التي قد تحد من فاعليتها والتي تتطلب بدورها معرفة الإدارة وفهمها الواضح ببرامج الجودة وعمليات تحسينها. وأن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة القائمين في المؤسسة من كل المستويات، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من سمات ومهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

ثانياً - مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ISO 9000:

يمثل ISO 9000 نموذجاً لنظام إدارة الجودة الذي يوضح لكل القائمين على تفعيل أنشطة الجودة وبرامجها المعايير المتفق عليها عالمياً التي تحقق التوافق والتماثل لمختلف أنشطة وعمليات تحقيق جودة الأداء والمخرجات، وبالتالي يمكن اعتبار الايزو 9000 مرحلة رئيسية وخطوة مبدئية نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة التي سبقت الإشارة لها في كونها مدخلاً استراتيجياً تطمح مختلف المؤسسات إلى تبنيها لتحقيق الميزة التنافسية والانتقال بمخرجاتها من المجال المحلي إلى المجال العالمي الذي يمكنها من فرض مكانتها وبقائها في ظل التغيرات البيئية الراهنة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وحتى المحلي.

1 تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO:

من حيث أصل الكلمة نجد أن مصطلح ISO من الكلمة الإغريقية ISOS يعني التساوي، وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء مع المواصفة (محمد عبد العال النعيمي، 2009، ص 43). ومن حيث المفهوم تعني الاتساق والتجانس والمماثلة، وتقوم فكرة الاتساق والتجانس على أساس توافر عملية الجودة بشكل رئيسي في مجموع الأنظمة والخطوات الإجرائية التي تتبعها المؤسسات أثناء عملية الإنتاج، التطوير، التركيب، التجهيز أو الخدمات (صلاح السيد عبده رمضان، 2005، ص 95). كما تعني أيضاً جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهداف الجودة ومسؤوليات الجودة وكيفية تطبيقات الجودة من خلال تخطيط وضبط وضمان تحسين الجودة ضمن نظام الجودة (Jean Michel Monin, 2001, p32).

كما أن ISO هي الحروف المختصرة لاسم المنظمة العالمية للمواصفات International Standards Organization أو بالفرنسية Organisation Internationale de Normalisation، مقرها جنيف في سويسرا، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف العالم، تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت أعمالها سنة 1947 حيث أصبح عدد أعضائها 150 عضواً، وكل عضو منها يمثل دولة واحدة (لعلى بوكميش، 2010، ص ص 102-103).

تعمل على تطوير نظام موحد للتوحيد القياسي دولياً، والأساس في ISO 9000 أنها سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية (غول فرحات، 2008، ص 136)، حيث تمنح هذه الأخيرة من المنظمة الدولية للمعايرة لكل المؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه المنظمة الدولية نفسها. وبهذا يمكن لأي مؤسسة في العالم إذا ما وفرت هذه المقاييس أو المطالب في نظام جودتها أن تحصل على الشهادة.

وتعرف المقاييس حسب الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR: بأنها وثائق موضوعة بالإجماع والمصادقة عليها من هيئة معروفة تقدم للدول مجموعة من القواعد وأسس السير للتطبيق المتكرر أو المستمر (ClebruyneMechel, 2002, P58).

أو هي وثيقة معدة بالإجماع ومُعترف بها من طرف هيئة معروفة، تقدم للاستخدامات المشتركة والمتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها لضمان مستوى أمثل من النظام في مجال معين (على بوكميش، 2010، ص 103).

وهذه المقاييس تسمح للمنظمات بتسيير جودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالمياً. هذا الذي يزيد من ثقة الزبائن في مخرجاتها (Daniel druet et Maurice pillet, 1998, P54).

وتشترط المنظمة الدولية للمعايرة على المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة (ISO9000) أن تحتفظ بسجلات الجودة عددها (17) سجل لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، ومن هذه السجلات:

_ سجل الجودة

_ سجل مراجعة العقود

_ سجل مراجعة تصميم المنتج

_ سجل تدفق الجودة الداخلي

_ سجل التدريب (أحمد الخطيب ورداح الخطيب، 2002، ص 8).

وقد لاقت هذه المواصفات منذ صدورهما قبولاً وانتشاراً عالمياً فحسب المسح الدولي ISO 9000 في مارس 1995 كان عدد المؤسسات الحاصلة على شهادات مطابقة ISO 9000 هو 95.476 مؤسسة ليرتفع في سنة 2000 إلى 400.000 شهادة. (Detrie philipe, 2001, P318).

وهذا التزايد المستمر في عدد المؤسسات المتحصلة على شهادات ISO 9000 يدل دون شك على المزايا والفوائد الكثيرة التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذه المواصفات.

ومن هنا يمكن القول أن الأيزو هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تصدرها المنظمة العالمية للتقيس. والحصول عليها يثبت أن هذه المؤسسة قد استجابت لمتطلبات تطبيق نظم إدارة الجودة والذي يؤكد على جودة مخرجاتها وتمثالها مع الشروط المتفق عليها والمتعارف عليها عالمياً.

2 التسميات المتعددة ISO 9000:

كثيراً ما نلاحظ كتابات الأيزو 9000 أو BS 5750 أو EN 29000 وهذه في الحقيقة هي تسميات متباينة لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة، فمسمى BS 5750 هو اسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني وتتولاها وزارة التجارة والصناعة البريطانية (DTI) Department of Trade and Industry، وتؤكد على التوافق معها، أما التسميات BS5750 وأيزو 9000 فهما مترادفان.

أما المسمى EN 29000 فهو مطابق للأيزو 9000، وهو الاسم الذي يتبناه الاتحاد الأوروبي حيث عدل اسم المواصفة إيزو عام 1994 ليصبح متضمناً الحرفين EN اللذين يعبران عن البعد الأوروبي (دول مجموعة الاتحاد الأوروبي) فأصبح الاسم الجديد هو EN / ISO 9000 أما في إسبانيا فتسمى بـ UNE 66900، أما في كندا CSAZ 299 وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى بـ NSI / ASQC 9000 أو Q90.

والجدير بالذكر أن المواصفة الأمريكية تتبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة SQC وهي جمعية خاصة معنية بالتجارة والصناعة، وكذا المعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI وهو الممثل لهذا البلد لدى منظمة الإيزو، وهي مواصفة غير معتمدة حكومياً خلافاً للمواصفات الأوروبية. إلا أنه يجب أن نؤكد على أن المصطلح الوحيد المعمول به عالمياً والمتداول بين المنظمات مهما كانت ثقافتها وموقعها الجغرافي هو "الإيزو ISO" (فنتازي العمري، 2011، ص ص 221 - 222).

3 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومنظومة ISO 9000:

هناك فرق بين الإيزو 9000 ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، فالإيزو مصطلح يعبر عن مسمى المنظمة العالمية للمعايرة وهي المنظمة التي تقوم بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، والمؤسسة لا تستطيع الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج بل إنها بحاجة لضمان جودة كل المنظمة وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات، فالمواصفات القياسية الدولية إيزو 9000 جاءت لتعمل على توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً في أية مؤسسة، وتشتمل مواصفة الجودة العالمية ISO 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها وذلك من أجل تطبيق وتحقيق إدارة الجودة في المؤسسات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات (علاء فرج الطاهر، 2010، ص 148).

ويوجد لنا " Pike Banes " أهم الاختلافات بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومنظومة الإيزو 9000 في الجدول التالي: (فنتازي العمري، 2011، ص 235).

نظام إدارة الجودة الشاملة	منظومة الإيزو 9000
1- من الضروري التوجه بالعملاء.	1- ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء.
2- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة.	2- قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الإستراتيجية.
3- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.	3- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
4- تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين المستمر والتطوير هو أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.	4- التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات طرق عمل.
5- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.	5- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.
6- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم.	6- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة المراقبة للجودة.
7- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	7- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.

جدول رقم (11) يوضح مقارنة لنظام الجودة الشاملة بنظام الإيزو 9000.

ومن هنا يمكن القول أن ايزو 9000 هي سلسلة من المعايير والمواصفات التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقيس التي تضع وتوحد المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، وحصول هذه الأخيرة على شهادة ايزو يعني أن أنظمتها الإدارية تتوافق وتتماثل مع متطلبات هذه المواصفات الدولية. وعليه يمكن اعتبار مواصفات ايزو 9000 كحجر الأساس الذي يستند عليه لتحقيق التطبيق الصحيح لنظم إدارة الجودة الشاملة، وأن الحصول على شهادة ايزو 9000 أو شهادة المطابقة يؤكد العلامة أو الصفة الرسمية على فعالية أنظمتها الإدارية وفق ما هو متفق عليه عالميا. وبهذا يمكن القول أنه على الرغم من وجود اختلافات بين كل من إدارة الجودة الشاملة ومنظومة ايزو 9000 كما هو مشار له في الجدول السابق، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني تعارضهما بالكامل أو بشكل جذري، بل هما متكاملان ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض فهما يهدفان إلى تحسين أداء المؤسسات وتحقيق ميزتها التنافسية الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وحسن السمعة.

4_ تعريف المواصفة الدولية:

تعرف المواصفة الدولية بأنها مجموعة من المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دوليا لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها (على بوكميش، 2010، ص 104)، كما يقصد بها الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد.

وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة اتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج أو مدخلاته، وهي من أكثر الوسائل وضوحا وقبولاً لدى كافة شرائح المجتمع لأنها تعتمد على الشفافية. وتشمل المواصفات مايلي:

4_1 أوصاف المنتج:

وتعني كافة الأوصاف التي يحتاج لها أثناء عمليات الإنتاج كالأبعاد، والأوزان، والأحجام...

4_2 أوصاف محددة للمواد المستعملة في المنتج:

مثل الخواص الطبيعية، الكيميائية، الهندسية...

4_3 طريقة الإنتاج:

تعتبر أحد الجزئيات للمواصفة، حيث تختلف المواد عن بعضها لإخضاعها لطريقة الإنتاج الملائمة.

4_4 تحدد المواصفات طرق القياس والمعايرة المطلوبة لاختيار المنتج أو المواد اللازمة، كما تحدد نوعيات الأجهزة والطرق المرجعية للاختبارات والتحليل.

4_5 تحدد المواصفات نوعيات التحضير والتجهيز المطلوبة وكيفية التخزين والتداول.

4_6 تحدد المواصفة نسب التفاوت المقبولة في المنتجات والتي يمكن أن يستفاد منها في تحديد درجة جودة المنتج (محمد عوض الترتوري وآخرون، 2009، ص ص 86-87).

ومن هنا يمكن القول أن المواصفات الدولية هي مجموعة من العناصر المعيارية المقررة دوليا، والتي تعتبر محك قياسي يتم على أساسه تحديد مدى توافر مستوى الجودة في أي عنصر من عناصر الخدمة أو السلعة المقدمة.

5_ سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 :

يقصد بالمواصفة الدولية ايزو 9000 بكونها مجموعة من المواصفات التي تأسس وتضع المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، أو هي سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال مقبول عالمي (على بوكميش، 2010، ص 111)، كما تعرف أيضا بأنها سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987 (فنتازي العمري، 2011، ص 222). وتتكون سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 من خمسة مواصفات أساسية هي:

5-1 المواصفة ذات الرقم ISO 9000:

هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من إيزو 9001، إيزو 9002 وإيزو 9003 (محمود فوزي أحمد بدوي، 2010، ص 326).

5-2 المواصفة ذات الرقم ISO 9001:

تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب والخدمة (علاء فرج الطاهر، 2010، ص 149).

5-3 المواصفة ذات الرقم ISO 9002:

تحدد مواصفات الجودة في أنشطة كل من الإنتاج والتركيب والخدمات.

5-4 المواصفة ذات الرقم ISO 9003:

تحدد مواصفات الجودة في أنشطة الفحوصات والاختبارات النهائية (كمال بطوس، 2002، ص 32). وتستخدم المواصفات ISO 9001/2/3 في الأغراض التعاقدية وتمنح المنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءا من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع (محمد حسن رياض، 2005، ص 9).

5-5 المواصفة ذات الرقم ISO 9004:

تتضمن هذه المواصفة نمودجا لتوكيد الجودة في خصوص توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها، وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات (علاء فرج الطاهر، 2010، ص 149). إن هذه المواصفات أو عائلة ISO 9000 تمثل إجماعا دوليا على مجموعة من المبادئ تشمل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضع متطلبات العمل في المقام الأول، وتعمل على منع المشاكل وخفض التكاليف وتحسين سمعة المنظمة (محمد حسن رياض، 2005، ص 10).

وما يمكن الإشارة له هنا أن وضع المواصفة بهذا الرمز ايزو 9000 له معنى، حيث أننا كثيرا ما نجد: ايزو 9000: 1994، أو ايزو 9000: 2000، أو ايزو 9000: 2008. وهذا يدل على أن الرقم 9000 مكون من 90 و 100 حيث أن 90 تعني تسعون دولة مشاركة في منظمة الإيزو، و 1000 تعني مئة مواصفة مقبولة للمنتجات.

أما 1994 أو 2000 أو 2008 فهي ترمز إلى سنة النشر أو المراجعة

حيث أنه قبل سنة 2000، كانت تمنح ثلاث شهادات للمطابقة لأن هناك ثلاث أنواع من المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة وهي ايزو 9001: 1994 وايزو 9002: 1994 وايزو 9003: 1994، لكن بعد سنة 2000 تم دمج هذه المواصفات في مواصفة واحدة هي ايزو 9001: 2000 وأصبحت تمنح شهادة مطابقة واحدة، ونفس الشيء منذ المراجعة التي تمت سنة 2008 حيث أصبحت تمنح شهادة مطابقة واحدة هي ايزو 9001: 2008 (لعلى بوكميش، 2010، ص ص 110-114).

6_ محتويات المواصفات الدولية:

تحتوي المواصفات الدولية على العديد من العناصر المعيارية التي تستخدم كمحك قياسي لمدى توافر مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية أو الخدماتية وذلك لقابلية كل عنصر من عناصر المواصفة للقياس، ونظرا لاختلاف هدف التطبيق والتوظيف لكل مواصفة نجد اختلاف عدد العناصر الذي تحتويه كل مواصفة عن الأخرى، ويشير الجدول الموالي للعناصر المعيارية المقررة دوليا لمواصفات الجودة ايزو 9001، 9002، 9003 (محمد عوض الترتوري، 2009، ص ص 94_95).

م	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	ايزو 9001 iSo9001	ايزو 9002 iSo9002	ايزو 9003 iSo9003
1	نطاق مسؤولية الإدارة	/	/	/
2	نظام الجودة	/	/	/
3	مراجعة العقود والاتفاقيات	/	/	×
4	ضبط عملية التصميم	/	×	×
5	ضبط الوثائق والبيانات	/	/	/
6	المشتريات والتزويد	/	/	×
7	المنتج المورد من قبل المستفيد (العميل)	/	/	×
8	تحديد المنتج ومتابعته	/	/	/
9	ضبط عمليات الإنتاج	/	/	×
10	التفتيش والاختبار	/	/	/
11	أدوات التفتيش والاختبار والقياس	/	/	/
12	موقف التفتيش والاختبار	/	/	/
13	ضبط حالات عدم التطابق	/	/	/
14	الإجراءات التصحيحية	/	/	×
15	المناولة والتخزين والتغليف	/	/	/

			والحفظ والنقل	
16	/	/	سجلات الجودة	/
17	/	/	المراجعة الداخلية للجودة	×
18	/	/	التدريب	/
19	×	/	متابعة الخدمة	×
20	/	/	الأساليب الإحصائية	/
	12	18	20	مجموع العناصر لكل مواصفة

جدول رقم(12) يوضح العناصر المعيارية المقررة دوليا لمواصفات الجودة.

ملاحظة: تشير العلامة (/) إلى اشتراط توافر العنصر في المواصفة، وعلامة (×) إلى عدم اشتراط ذلك.

ومن هنا يمكن القول أن الاختلاف الموجود في العناصر المعيارية التي تتضمنها كل مواصفة ايزو 9001 أو ايزو 9002 أو ايزو 9003 يرجع أساسا للغاية المستهدف تحقيقها بتبني وتطبيق كل مواصفة.

7_ الشروط الواجب توافرها في المواصفات الدولية:

هناك مجموعة من الشروط التي يستلزم توافرها في المواصفات الدولية هي:

7_1 وضوح المواصفة:

يجب أن تكون المواصفة واضحة حيث يسهل فهمها بواسطة كل المعنيين بها، مما يعكس سمات الشفافية.

7_2 التكامل:

ينبغي أن تكون المواصفة متكاملة في المضمون، مما يبعد اجتهادات الأفراد لإدخال أو تبديل أي جزئية بها، كما يتطلب أن تكون المواصفة قد مرت بمراحل مختلفة منذ أن كانت مسودة أو مقترح ثم توزيعه على أكبر شريحة لإبداء الرأي والملاحظات المتفق عليها.

7_3 الواقعية:

يتطلب أن تكون المواصفة واقعية وسهلة التطبيق وألا يؤدي تطبيقها إلى رفع التكاليف وانحسار المنتج أو الخدمة.

7_4 الربحية:

أي أن تقود المواصفة عند تطبيقها بواسطة الجهة المعنية إلى خفض تكاليف الإنتاج ورفع كفاءة الأداء، وزيادة حجم التسويق، وتحقيق ربحية مشجعة لتكون دافعا للمؤسسة والعاملين بها.

7_5 الملائمة:

من شروط المواصفة كذلك الملائمة في التطبيق لفترة طويلة حتى لا تكون عرضة للتبديل والتغيير والإضافات التي إن وجدت ينبغي أن تكون ثانوية ويتم إدراجها بعد فترة من الزمن وبعد تجارب ميدانية طويلة (محمود فوزي أحمد بدوي، 2010، ص324).

ومن هنا يمكن القول أنه كلما توافرت المواصفة أكثر على مثل هذه الشروط كلما كان تطبيقها أسهل، ونتائجها أكثر نجاحا، وهو ما يشكل حافزا مشجعا لضرورة تطبيقها فعليا، والاستفادة من مزاياها ونتائجها.

8_ خصائص مواصفات ISO9000:

تتميز مواصفات الايزو 9000 بمجموعة من الخصائص يتمثل أهمها في (على بوكميش، 2010، ص ص 115-117):

- أنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني جيد.
- توفر ضمانا لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة.
- أنها تكمل برنامج الجودة القائم أساسا في المؤسسة وتساهم في تحسين العمل والسلعة تدريجيا.
- إن الميزة الرئيسية للايزو 9000 هي كونها تمثل اتفاقا عالميا وطريقة مثلى لتأسيس أنظمة جودة معمول عليها، والتي يمكن التحقق منها من قبل المشتري أو ممثله أو من قبل طرف ثالث معتمد، وأبعد من هذا كونها تمثل أساسا مقبولا عالميا لتأسيس وتقويم نظام الجودة لأي منظمة في أي جزء من العالم.
- توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة.
- أنها تركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع، البيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.
- أنها تمنع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يوفر الثقة للزبون والإدارة حول جودة السلع المقدمة.
- لا تقدم هذه المواصفة تعريفا جديدا للجودة وإنما تساعد المنظمات على تطوير وتوثيق نظام جودة متكامل، يهدف في النهاية إلى تحقيق رغبات الزبون وإشباع حاجاته.
- إن هذه المواصفات ليست بديلا عن المواصفات الأخرى التي تحدد الشروط الواجب توافرها في السلع والخدمات وتحدد طرق الفحص والتدقيق والقياس، ومن ثم فهي مواصفات تتعلق بأنظمة إدارة الجودة. أي بالأنظمة المستخدمة لإنتاج المنتجات ولا تتعلق بالمنتجات في حد ذاتها.
- أنها لا تحدد أية معايير لجودة الأداء ولا تحدد مستويات معينة لجودة المنتج، وإنما تعمل وفق مبدأ مفاده أن جودة المنتج أو الخدمة تتحدد من خلال ملائمته للاستعمال. أي ملائمته للغرض.
- توفر هذه المواصفة الضمان للزبون بأن الخدمة أو السلعة قد أنتجت بأفضل طريقة يمكن أن تلبي احتياجاته وتشبع رغباته.
- ومن هنا يمكن القول أن مجموع هذه الخصائص هو ما جعل من مواصفة 9000 تميز عن غيرها من المواصفات الأخرى.

9_ خطوات حصول المؤسسة على شهادة ISO:

- يقصد بشهادة الايزو أو شهادة المطابقة لمواصفات الايزو أو الإشهاد على المطابقة بأنها عبارة عن إجراء يمنح فيه طرف ثالث ضمان مكتوب بأن منتج أو عملية أو خدمة ما مطابقة لمتطلبات محددة، أو هي عبارة عن شهادة اعتراف صادرة من جهة معتمدة مستقلة تبين وتقرر بأن الشركة قد حققت وطبقت المتطلبات التي تتضمنها المواصفة الخاصة بشروط أو متطلبات إقامة نظام إدارة الجودة (على بوكميش، 2010، ص 113).
- وعليه حتى تستطيع المؤسسات الحصول على شهادة ISO يفترض عليها إتباع عشر خطوات أساسية هي:
- تحديد المواصفة المطلوب الاعتماد وفقاً (9001، 9002، 9003...) وتحديد نطاق العمل (كل المنظمة، إدارة محددة...).
 - تحديد جهة الاعتماد والتي سيتم التقدم لها، فهناك العديد من جهات الاعتماد.
 - المناقشة المبدئية واستيفاء الاستبيان في بداية الاتصال مع جهة الاعتماد المختارة، وعادة يتم مناقشة مبدئية حول نشاط المنظمة وأوضاعها ودوافعها للتقدم، كذلك تطلب جهة الاعتماد عادة استيفاء الاستبيان حول طبيعة المنشأة، ونوعية العاملين بها.
 - الحصول على عرض من جهة الاعتماد في ضوء المناقشة واستيفاء الاستبيان حول طبيعة المنشأة ونوعية العاملين بها.
 - التقدم بالطلب إذا تمت الموافقة على العرض المقدم من جهة الاعتماد، ثم يتم التقدم بطلب التسجيل وتسديد الرسوم.
 - اعتماد نظام الجودة: فحينما يكتمل نظام الجودة بالمؤسسة يتم مراجعته بواسطة جهة الاعتماد ومن ثمة الموافقة عليه، وعادة يتم اعتماد دليل الجودة ثم يليه باقي مستندات النظام.
 - التقويم المبدئي: في بعض الحالات قد تلجأ المؤسسة إلى طلب إجراء تقويم مبدئي بواسطة جهة الاعتماد لكي تطمئن بأن نظام الجودة بها يسير في الاتجاه الصحيح.
 - التقويم: وهي أهم المراحل في كل العملية، ففي الوقت المتفق عليه تقوم جهة الاعتماد بمراجعة شاملة وتقويم دقيق لنظام الجودة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته لاحتياجات المنظمة وظروفها، وسلامة تطبيقه فعلاً أو مدى اتفاه مع متطلبات المواصفة الدولية.
 - منحها شهادة المطابقة: ويكون ذلك مبدئياً لمدة ثلاث سنوات.
 - المراجعة والتقويم المستمر خلال فترة سريان الشهادة، يتم مراجعة وإعادة التقويم على فترات دورية. وعادة ما تكون كل ستة أشهر للتأكد من استمرار تطبيق الشروط وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمدة، ثم يعاد التقويم الكامل بعد انتهاء فترة السنوات الثلاث الأولى (محمد حسنين العجمي، 2007، ص ص 188 - 190).
 - ومن هنا يمكن القول أن إتباع المؤسسات لمجموعة هذه الخطوات سيمكنها حتماً من الحصول على شهادة المطابقة التي تضيف على منتجاتها أو خدماتها علامة دولية، والتي تؤكد على أن هذه الأخيرة استوفت جميع متطلبات المواصفة المتفق عليها عالمياً.

10_ العوامل المساعدة على تطبيق المواصفة العالمية ISO 9000:

- يفترض على كل مؤسسة تهيئة وتوفير الظروف والعوامل التي تساعد على التطبيق الفعال للمواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي (لعلى بوكميش، 2007، ص ص 239 - 247):
- حسن اختيار مسئول فريق الإيزو أو ممثل عن إدارة الجودة (RQ) Je responsable de la qualité وهو صاحب الصلحيات في قبول أو رفض أو تعديل كل ماله علاقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيق مواصفات الإيزو (فنطازي العمري، 2011، ص 227).
- ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات المواصفة إيزو 9000.
- الاستعانة عند الضرورة بالخبراء والمستشارين الخارجيين لفهم المواصفة.
- تدريب وتكوين المديرين على تقبل التغيير وتشجيعه وتنمية مهارات العاملين وتحسين أنماط سلوكهم.
- زيادة الوعي بأهمية الجودة والعمل على نشر ثقافة الجودة في أوساط العمل.
- توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتغطية تكاليف تطبيق المواصفات على مستوى المنظمة.
- تشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة.
- وضع خطط لتحديد مراحل العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
- كتابة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنظمة.
- وضع دليل يتضمن مراجعة النظام للتأكد من مدى تطابقه مع متطلبات المواصفة إيزو.
- التأكيد على قيمة العمل الجماعي، واعتبار مسؤولية تنفيذ العمل مسؤولية جماعية بين العمال.
- الاهتمام بأهمية العنصر الإنساني في العمل.
- تشجيع العاملين على الإبداع وتقديم مقترحاتهم ومنحهم مكافئات وتشجيع العملاء على تقديم آرائهم التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الجودة.
- وضع نظام فعال للاتصال.
- اعتماد أسلوب التدريب المستمر ذلك أن التحسين المستمر لا يأتي إلا من خلال التدريب المستمر.
- التوجه نحو الزبون ودراسة احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية والسعي لإرضائه.

ومن هنا يمكن القول أن ضمان تحقيق التطبيق الفعلي للمواصفة العالمية ايزو 9000 يستوجب على كل من يرغب في تبنيها الدراية التامة بجميع العوامل المساعدة على حسن تطبيقها، كما يفترض عليه أيضا ضرورة توفير وتهيئة كل الظروف والمستلزمات بشرية كانت أم مادية التي من شأنها أن تحقق فاعلية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة وبالتالي ضمان الوصول إلى الأهداف المستهدفة من تطبيقه.

11_ فوائد تبني المواصفة العالمية ISO 9000:

- تعتبر المواصفة العالمية ISO 9000 منهجا متكاملا لإدارة نظم الجودة في المنظمة، إذ يحقق عدة مزايا في التعاملات الداخلية والخارجية على حد سواء، كما يمكن تبنيها من جني فوائد كثيرة منها:
- اعتبار شهادة المطابقة بمثابة بطاقة دخول إلى الأسواق العالمية.
- تحسين الوضع التنافسي للشركات الحاصلة على الشهادة للتميز عن الشركات الأخرى غير الحاصلة على الشهادة.
- الحصول على فرص تسويقية أكبر والدخول للأسواق العالمية بكفاءة عالية.
- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل وتأسيس نظام لحفظ هذه الوثائق وضبطها مما يؤدي إلى التخلص من الإجراءات غير المجدية والوثائق الزائدة.
- تغيير فلسفة العمل من سياسة تهدف إلى الكشف عن العيوب إلى سياسة تمنع حدوثها بالدرجة الأولى.
- توفير الثقة بقدرة المؤسسة على تزويد منتجات أو خدمات تطابق المتطلبات والاحتياجات (كمال بطوس، 2002، ص 33).
- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة.
- تحقيق الأرباح المستهدفة للمنظمة.
- توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
- تحقيق الانخفاض المستمر للتكاليف المتعلقة بالجودة.
- تعزيز قدرة المنظمة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء (علاء فرج الطاهر، 2010، ص ص 147 - 148).
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستخدام الأمثل للوقت والموارد.
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارة المنشأة.
- المحافظة على السمعة في الأسواق.
- كسب رضا العميل (محمد حسنين العجمي، 2007، ص 194).
- بناء على الفوائد والمزايا الكثيرة التي يمكن تحقيقها بتبني المواصفة العالمية ايزو 9000، يفترض على كل مؤسسة لم تحظى بعد على مثل هذه الفوائد ضرورة السعي لتطبيق المواصفة فعليا لضمان بقائها واستمرارها،

لأن عدم تمكنها من الحصول على شهادة المطابقة التي تثبت أن منتجاتها أو خدماتها تستوفي جميع الشروط المتعارف والمتفق عليها عالمياً، سيجعلها بمرور الزمن تخسر كل زبائنها وسمعتها ومكانتها في السوق.

12_ معيقات تبني المواصفة العالمية ISO 9000:

تتمثل بعض معيقات تبني المواصفة العالمية ISO 9000 في النقاط التالية (على بوكميش، 2007، ص ص 232 - 237):

- عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته.
- عدم الاهتمام بأهمية الوقت والجدية في العمل.
- غياب روح الفريق خاصة وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة.
- ضعف الاستشارة الفنية وهذا إما لعدم وجود مستشارين في مجال الإيزو أو قلة خبرتهم في هذا المجال.
- قصور عمليات تدريب العاملين على تطبيق متطلبات مواصفات الإيزو 9000.
- التخوف من تكاليف تطبيق المواصفة وهذا يرجع لعدم إدراك فوائد تطبيق المواصفة والحصول على شهادة المطابقة.
- قلة معرفة وقدرة المدراء على تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام والتركيز على الأهداف قصيرة المدى وإغفال طويلة المدى.
- عدم وجود تنظيم لمستشاري الإيزو 9000.
- عدم وجود نظام فعال مركزي للتسجيل.
- تكلفة عالية لمنح شهادة الإيزو بالنسبة للشركات الصغيرة.
- فهم محدود لعمليات الإيزو.

إن إغفال أي عنصر من المتطلبات اللازمة لتطبيق نظم إدارة الجودة سيؤثر سلباً ويشكل عائقاً في مشروع تطبيق المواصفة بالشكل المطلوب، والذي يحول دون شك على النتائج والأهداف المستهدفة منه. لذلك ينبغي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مثل هذه العوائق التي قد لا يعطى لها القسط الكافي من الاهتمام فتكون نقطة فشل وعجز المشروع من تحقيق نتائجه بشكل خاص وأهداف المؤسسة بشكل عام.

خلاصة:

إن المواصفات هي الحد الأدنى الذي ينبغي أن تهدف إليه أي مؤسسة خدمتية كانت أم صناعية، وهي الخطوة الأولى والمقدمة الممتازة لكل مؤسسة تسعى إلى الوصول إلى جودة مخرجاتها، والحصول على شهادة الإيزو أو المطابقة الذي يوفر لها ضمانا بأنها قد استجابت للمواصفات المقبولة عالميا لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، والذي بدوره يعطي مصداقية لجودة منتجاتها وخدماتها وبالتالي يمنح الثقة للمستهلك ولإدارة المؤسسة على حد سواء بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة قادر على إنتاج مستوى محدد من الجودة وهذا طبعا من خلال تطبيق مبادئ ومتطلبات نظام الجودة. وهو ما يشجع على التعامل معها ويزيد من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية ويضمن بقائها واستمرارها ويجعلها تكسب رضا وولاء زبائنها.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية

خطة الفصل:

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مكان إجراء الدراسة

3- أداة الدراسة

3-1 المقابلة النصف موجهة

3-1-1 عرض وتحليل نتائج المقابلة النصف موجهة

3-2 الإستبيان

3-2-1 عرض وتحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية

خلاصة

تمهيد:

انطلاقاً من هدف الدراسة الميدانية الذي يتحدد في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها للوصول إلى إجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشة فرضياتها كان من الضروري إجراء دراسة استطلاعية باعتبارها خطوة هامة لأي دراسة علمية، وهي الركيزة الأساسية والطريق الممهد لإجراء الدراسة النهائية، وتظهر أهميتها في تمكن الباحث من تحديد وضبط بعض متغيرات دراسته والتي من أمثلتها:

- التعرف على المجال المكاني والبشري لإجراء الدراسة.

- تحديد المجتمع الأصلي والعينة المناسبة لتطبيق الدراسة.

- التأكد من مدى صلاحية ودقة أداة الدراسة ووضوحها، ومدى قدرتها على قياس ما أعدت له ، وذلك من خلال الوقوف على جانب القصور بها (الشروط السيكمترية الصدق والثبات) ومعالجتها قبل التطبيق النهائي لها على عينة الدراسة النهائية.

- جمع بعض المعلومات والبيانات التي قد يغفل عنها الباحث، أوالتي لم يتمكن من الحصول عليها نظرياً، والتي من شأنها أن تساعد على تطبيق دراسته وإثرائها.

- التمكن من إجراء الدراسة الاستطلاعية والوصول إلى النتائج والبيانات المستهدفة منها والتي على أساسها يتمكن الباحث من ضبط وتحديد إجراءات وخطوات دراسته النهائية، بحيث يكون تطبيقها أكثر سهولة وتكون نتائجها أكثر مصداقية.

وبناء على هذا كان لزاماً على الباحثة إجراء دراسة استطلاعية تحقيقاً للأهداف السالفة الذكر ، وتحقيقاً للهدف الرئيسي من إجراء الدراسة الحالية ميدانياً والمتمثل في تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. وهو الهدف الأول من دراستنا الميدانية.

1 - منهج الدراسة:

إن اختيار منهج بحث لأي دراسة علمية يتوقف على طبيعة الموضوع وإشكاليته وفرضياته وحتى أهدافه، وبناءاً على هذا ومن منطلق أن الدراسة الحالية ميدانياً والمتمثل في تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. وهو الهدف الأول من دراستنا الميدانية.

2 - مكان إجراء الدراسة:

نظراً لطبيعة هدف الدراسة الذي يتمحور في محاولة تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، كان لزاماً على الباحثة تطبيق الدراسة في المؤسسات المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة

- على شهادة الإيزو، وعليه فقد وقع اختيار الباحثة على بعض المؤسسات الصناعية الوطنية بولاية سطيف المتبينة لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو باعتبارها مناسبة لموضوع الدراسة، وتمثلت في كل من:
- المؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير BCR بعين كبيرة-سطيف-
 - المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق الاسمنت SCAEK بعين كبيرة-سطيف-
 - المؤسسة الوطنية لصناعة منتجات التلحيم والفولاذ TREFISOUD بالعلمة-سطيف-
 - المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة -سطيف-
 - المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC Groupe بوحداتها الثلاث، وحدة المدخرات ووحدة تصفية الرصاص ووحدة الالكتروليت بسطيف.
 - المؤسسة الوطنية لصناعة البلاستيك ENPC Groupe بوحدتيها CALPLAST و SIPLAST بسطيف.

وقد تم تحديد هذه المؤسسات بناء على المعطيات والتوجيهات المقدمة من المصالح الخاصة بالجودة والتقييس لكل من مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف، ووزارة الصناعة بالجزائر العاصمة.

حيث كانت حاجة الباحثة ماسة لتحديد مجتمع البحث والعينة المناسبة لتطبيق الدراسة أين تم التوجه لمديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف ووزارة الصناعة للحصول على قائمة للمؤسسات الصناعية المتبينة لنظم ادارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو، إلا أنه تم الحصول على معلومات عامة وغير محددة بشكل دقيق ومضبوط يسمح بتطبيق الدراسة، وهذه تعتبر أحد الصعوبات التي واجهت الباحثة في بداية الطريق، وهو ما ألزم عليها ضرورة تحديد وضبط أكثر لمجتمع البحث والعينة المناسبة له بشكل يسمح ويسهل مهمة التطبيق الميداني للدراسة.

وعليه فقد اعتمدت أو استعانت الباحثة بتطبيق الدراسة على المؤسسات الصناعية الوطنية المتبينة لإدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو، وهو ما ألزم عليها أيضا ضرورة النزول للميدان وإجراء دراسات استطلاعية بكل المؤسسات الصناعية الوطنية بالولاية لتحديد المناسبة منها وغير المناسبة لتطبيق الدراسة بناء على المعلومات المتحصل عليها من مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف.

وعليه وقع اختيار الباحثة لمجموعة المؤسسات الصناعية الوطنية السالفة الذكر لتجاوب مسئوليتها معنا هذا من جهة، وباعتبارها الأنسب لتطبيق الدراسة من جهة أخرى وذلك في كونها من المؤسسات الكبرى والتمتيزه بجودة أدائها ومنتجاتها ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على المستوى الإفريقي، وذلك من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة وتحصلها على شهادة الإيزو الذي يثبت أو يفر ضمانا بأنها قد استجابت للمواصفات المقبولة أو المتفق عليها عالميا لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتوافق بشكل كبير مع موضوع وهدف الدراسة الحالية.

3 -أداة الدراسة:

بناء على هدف الدراسة المتمثل في تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، ويهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من هذه السمات بشكل دقيق ومضبوط تم اعتماد كل من المقابلة النصف موجهة والإستبانة كأدوات لجمع البيانات:

3-1 المقابلة النصف موجهة:

بعد حصولنا على موافقة من قبل مدراء المؤسسات السابقة الذكر على إجراء وتطبيق الدراسة، وهذا طبعا بعد حصولهم على شرح لطبيعة الموضوع قيد البحث وتوضيح أهدافه ومدى أهميته، تم وضع برنامج مرتب يتناسب مع الباحثة ومع عينة الدراسة لإجراء المقابلة النصف موجهة معهم.

وقد تم اعتماد المقابلة النصف الموجهة للحصول على البيانات بالشكل المناسب والقدر أو الكمية المناسبة لتطبيق الدراسة، باعتبار أن المقابلة أداة علمية تبدأ بها الدراسات الاستطلاعية، وهي وسيلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات، عن طريق أسئلة يلقها الباحث على الفرد الآخر الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته (مروان عبد المجيد ابراهيم، 200، ص 171)، وحسب "مارتن دنسكومي" يكون لدى الباحث في المقابلة النصف الموجهة قائمة واضحة للقضايا التي ينوي الباحث تناولها، وبالأسئلة التي سيطرحها على شرائح البحث للإجابة عليها، كما يُظهر الباحث في هذا النوع من المقابلات استعدادا يتميز بمرونة لترتيب المواضيع المراد مناقشتها، والأهم من ذلك ترك المجيب على الأسئلة يتوسع في أفكاره، للرد على الأسئلة المطروحة من طرف الباحث، بحيث تكون الأسئلة غير مقيدة ببدائل للاستجابة (مارتن دنسكومي، 2003، ص 140).

وعليه تم توجيه سؤال مفتوح كان الغرض منه الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات (من السمات)، باعتبار أن الأسئلة المفتوحة هي إحدى أهم طرق جمع المعلومات، وهي نوع من الأسئلة التي تترك للمستجوب حرية الإجابة عليها بلغته وأسلوبه الخاص دون أن يحدد له الباحث الإجابات المحتملة للسؤال (محمد عبد الغنى عوض ومحسن أحمد الخضيرى، 1992، ص 83).

وتحدد التساؤل كالتالي:

✓ ما هي أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرك؟

وهنا قامت الباحثة بتسجيل كل استجابات عينة الدراسة وتفسيراتهم والتي ساعدتنا بكثير في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد تم إجراء المقابلة النصف موجهة وتوجيه التساؤل المفتوح على عينة مكونة من 15 فرد تمثلوا في ممثلي وأعضاء خلايا الجودة وهم إطارات بمجموعة المؤسسات الصناعية السابقة الذكر، وتوزعت عينة الدراسة كالتالي:

- ممثلي خلايا الجودة (RQ) وعددهم 9 أفراد.

- أعضاء خلايا الجودة وتمثلوا أساسا في إطارات المؤسسات الصناعية وعددهم 6 أفراد.

وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية أو بأسلوب المعاينة القصدية باعتبارهم الفئة المسؤولة على ضمان تحقيق التطبيق الصحيح والجيد لنظم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تخطيط وتنفيذ وتنسيق كل ما يتعلق بأمور وأنشطة الجودة، ومراقبة عمليتي التحسين والتطوير المستمرين لمختلف عمليات تنفيذ برامج الجودة بما يحقق التماثل والتطابق مع المواصفات المقبولة والمنطق عليها عالميا لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهذه العينة على دراية كاملة بمتطلبات ومبادئ وشروط تبني إدارة الجودة الشاملة بشرية كانت أم مادية وحتى تنظيمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر خلية الجودة أو بالأحرى ممثليها وأعضائها هم إطارات بالمؤسسات الصناعية وهم الفئة الأكثر اتصالا وتعاملا وبشكل مباشر مع قائد المؤسسة وبالتالي يمكنهم إعطائنا القدر الكافي من هذه السمات خاصة وأن ما يميز هذه الأخيرة كما أشرنا في الجانب النظري في فصل سمات الشخصية أنظر صفحة (أن منها ما هو ظاهري أي يمكن ملاحظته بشكل مباشر ومنها ما هو غير ذلك أي لا يمكن مشاهدته مباشرة بل يستدل عليه من خلال تصرفات وسلوكيات الفرد.

وبالتالي تكون هذه الفئة هي الأنسب في تحديد وحصر قائمة السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

3-1-1 عرض وتحليل نتائج المقابلة النصف موجهة:

بعد حصولنا على استجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في استجاباتهم عن التساؤل المطروح حول أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم، تم تنظيمها وتبويبها في جدول إحصائي اعتمادا على كل من التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول الموالي:

رقم المحور	السمات الرئيسية	السمات الفرعية	عدد التكرارات	النسب المئوية داخل المحور	النتائج	النسب المئوية خارج المحور	النتائج
01	السمات الجسمية	1- سلامة الحواس	15	%22.05	%99.96	%4.98	%22.56
		2- الصحة الجسمية	13	%19.11		%4.31	
		3- سلامة الأعضاء الجسمية	11	%16.17		%3.65	
		4- عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)	11	%16.17		%3.65	
		5- الحيوية	10	%14.7		%3.32	
		6- حسن المظهر	08	%11.76		%2.65	
02	السمات العقلية	1- الذكاء	15	%15.15	%99.99	%4.98	%32.85
		2- الطموح	14	%14.14		%4.65	
		3- قوة الاستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية	13	%13.13		%4.31	
		4- اليقظة	13	%13.13		%4.31	
		5- الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل	13	%13.13		%4.31	
		6- الجرأة في اتخاذ القرارات	12	%12.12		%3.98	
		7- اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات	10	%10.10		%3.32	

			8-المبادأة والمبادرة	09	9.09%	2.99%	
03	السمات الإنفعالية	15.26%	1-الثقة بالنفس	15	32.6%	4.98%	
			2-الرزانة	10	21.73%	3.32%	
			3-ضبط النفس	07	15.21%	2.32%	
			4-القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة	07	15.21%	2.32%	
			5-الهدوء	07	15.21%	2.32%	
04	السمات الإجتماعية	99.97%	1-الثقة بالمرؤوسين	15	17.04%	4.98%	
			2-التشاور-تبادل الآراء-	14	15.9%	4.65%	
			3-يشجع العمل الجماعي وروح الفريق	13	14.77%	4.31%	
			4-يفوض الصلاحيات	13	14.77%	4.31%	
			5-التواضع	12	13.63%	3.98%	
			6-التعاون	11	12.5%	3.65%	
			7-احترام الغير	10	11.36%	3.32%	

جدول رقم (13) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على التساؤل المطروح حول أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

من خلال نتائج الجدول لاستجابات عينة الدراسة على التساؤل المطروح حول أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم نجد أن هذه السمات تكمن في كل من:

- 1 - سمة سلامة الحواس، الصحة الجسمية، سلامة الأعضاء الجسمية، وعدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)، الحيوية، حسن المظهر، وهي سمات فرعية تنتمي إلى فئة رئيسية وهي فئة السمات الجسمية، وهو ما يدل على أن من أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي السمات الجسمية.
 - 2 - سمة الذكاء، الطموح، قوة الاستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية وسمة اليقظة والخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل والجرأة في اتخاذ القرارات وسمة اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات وسمة المبادأة والمبادرة، وهي سمات فرعية تنتمي إلى فئة رئيسية وهي فئة السمات العقلية، وهو ما يدل على أن من أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي السمات العقلية.
 - 3 - سمة الثقة بالنفس، الرزانة، ضبط النفس، القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة والهدوء، وهي سمات فرعية تنتمي إلى فئة رئيسية وهي فئة السمات الانفعالية، وهو ما يدل على أن من أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي السمات الانفعالية.
 - 4 - سمة الثقة بالمرؤوسين، التشاور-تبادل الآراء-، يشجع العمل الجماعي وروح الفريق، يفوض الصلاحيات، التواضع، التعاون واحترام الغير، وهي سمات فرعية تنتمي إلى فئة رئيسية وهي فئة السمات الاجتماعية، وهو ما يدل على أن من أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي السمات الاجتماعية.
- ومن هنا يمكن القول أن أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي السمات الجسمية والسمات العقلية والسمات الانفعالية والسمات الاجتماعية.
- ومن خلال نتائج الجدول الخاصة بالمحور الأول المتعلق بسمات القائد الجسمية نجد أن سمة سلامة الحواس تحصلت على أعلى نسبة من الاستجابات والتي قدرت بـ 22.05% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الجسمية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.98% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلتها سمة الصحة الجسمية بنسبة 19.11% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الجسمية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.31% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت كل من سمة سلامة الأعضاء الجسمية وعدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية) بنسبة 16.17% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الجسمية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.65% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة الحيوية بنسبة 14.70% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الجسمية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.32% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة حسن المظهر بنسبة 11.76% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الجسمية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 2.65% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور.

وتحصل المحور الأول ككل الخاص بسمات القائد الجسمية على نسبة استجابة قدرت ب 22.56% .

- ومن خلال نتائج الجدول الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بسمات القائد العقلية نجد أن نجد سمة الذكاء تحصلت على أعلى نسبة من الاستجابات والتي قدرت ب 15.15% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.98% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلتها سمة الطموح بنسبة 14.14% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.65% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت كل من سمة قوة الاستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية وسمة اليقظة وسمة الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل بنسبة 13.13% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.31% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة الجرأة في اتخاذ القرارات بنسبة 12.12% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.98% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات بنسبة 10.10% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.32% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة المبادرة والمبادرة بنسبة 9.09% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 2.99% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور.

وتحصل المحور الثاني ككل الخاص بسمات القائد العقلية على نسبة استجابة قدرت ب 32.85%.

- ومن خلال نتائج الجدول الخاصة بالمحور الثالث المتعلقة بسمات القائد ا لإنفعالية نجد أن سمة الثقة بالنفس تحصلت على أعلى نسبة من الاستجابات والتي قدرت ب 32.60% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الانفعالية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.98% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلتها سمة الرزانة بنسبة 21.73% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الانفعالية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.32% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلتها كل من سمة ضبط النفس والقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة وسمة الهدوء بنسبة 15.21% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المدرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الانفعالية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 2.32% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المدرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور.

وتحصل المحور الثالث ككل الخاص بسمات القائد الإنفعالية على نسبة استجابة قدرت بـ 15.26%.

- ومن خلال نتائج الجدول الخاصة بالمحور الرابع المتعلقة بسمات القائد الاجتماعي نجد أن سمة الثقة بالمرؤوسين تحصلت على أعلى نسبة من الاستجابات والتي قدرت بـ 17.04% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الاجتماعية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.98% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلتها سمة التشاور- تبادل الآراء- بنسبة 15.90% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الاجتماعية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.65% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت كل من سمة يشجع العمل الجماعي وروح الفريق ويفوض الصلاحيات بنسبة 14.77% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الاجتماعية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 4.31% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة التواضع بنسبة 13.63% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الاجتماعية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.98% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة التعاون بنسبة 12.5% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الاجتماعية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.65% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور، ثم تلت سمة احترام الغير بنسبة 11.36% بالنسبة لمجموعة السمات الفرعية المندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الاجتماعية أي السمات الفرعية من داخل المحور، وبنسبة 3.32% بالنسبة لباقي السمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية من خارج المحور.

وتحصل المحور الرابع ككل الخاص بسمات القائد الاجتماعية على نسبة استجابة قدرت بـ 29.2%.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أنه على الرغم من اتفاق عينة الدراسة على أن أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي كل من السمات الجسمية والسمات العقلية والسمات الانفعالية والسمات الاجتماعية، إلا أن هناك اختلاف فيما بينهم في تحديد مجموعة السمات الفرعية المتضمنة للسمات الرئيسية الخاصة بكل من سمات القائد الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وفي تقدير مستوى الأهمية النسبية لمجموعة هذه السمات.

حيث نجد أن السمات العقلية تحصلت على أعلى نسبة من الاستجابات والتي قدرت بـ 32.85%، ثم تلتها سمات القائد الاجتماعية بنسبة 29.2%، ثم تلت سمات القائد الجسمية بنسبة 22.56%، ثم تلت سمات القائد الانفعالية بنسبة 15.26%. وهو ما يؤكد قولنا على أن هناك اختلاف في تقدير درجة أهمية كل سمة فرعية مندرجة ضمن السمة الرئيسية الخاصة بها وبالتالي في درجة أهميتها بالنسبة لمجموع السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

وعليه يمكن الوصول الى أن السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كل من السمات الجسمية والسمات العقلية والسمات الاجتماعية والسمات والانفعالية لكن بدرجات متفاوتة بناء على الأهمية النسبية لكل سمة فرعية من مجموع السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما سنحاول التحقق منه من خلال دراستنا الميدانية.

ومن هنا وبناء على نتائج المقابلة النصف موجهة وبهدف الوصول إلى تحديد وضبط أكثر للسمات الفرعية المندرجة ضمن السمات الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، مما يمكن من تقدير درجة أهميتها النسبية، لجأت الباحثة إلى استخدام أداة ثانية تمثلت في الاستبيان بهدف حصر قائمة السمات الفرعية المهمة، أي السمات الضرورية الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بهدف الوصول في الأخير كما تم ذكره إلى تقدير درجة أهمية كل سمة فرعية، وبالتالي التمكن في نهاية الدراسة الميدانية من تحقيق هدف الدراسة الحالية والمتمثل في وضع قائمة مرتبة حسب درجة أهميتها لأهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

3-2 الإستبيان:

يعتبر الإستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تسلم أو ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 123)، وعليه قامت الباحثة بإعداد استبيان في شكل قائمة من السمات، تم تصنيفها في أربعة محاور، وقد تم اختيار هذه السمات وتصنيفاتها بناء على:

- نتائج المقابلة النصف موجهة.

- نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة Brown ودراسة Cecil Good ودراسة StogdillRalph وغيرها من الدراسات المعتمدة في الدراسة الحالية.

- التراث النظري المطبق عليه المتعلق بالسمات الشخصية وتصنيفاتها.

- التراث النظري المطبق عليه المتعلق بموضوع القيادة وصفات القادة الناجحين وتصنيفاتها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف عبد السلام زهران الذي تم تبني أو اعتماد تصنيفه الخاص بسمات القائد في تحديد التصنيف الإجرائي المتبع في الدراسة الحالية باعتباره تصنيف شامل لجميع السمات المفترض توفرها في القائد، حيث صنف سمات القائد إلى سمات جسمية، سمات عقلية، سمات انفعالية، وسمات اجتماعية (بغول زهير، 1997، ص 236).

- السمات الجسمية: أن يكون أطول من الأتباع وأثقل وزناً وأقوى من الجماعة.

- السمات العقلية (المعرفية): أن يكون ذكائه أعلى من ذكاء التابعين.

- السمات الانفعالية: أن يتصف بالثبات الانفعالي، النضج الانفعالي، قوة الإرادة، الثقة بالنفس، معرفة النفس وضبط النفس.

- السمات الإجتماعية: أن يتسم أكثر من تابعيه بالتعاون وتشجيع روح الفريق بين الأعضاء.

وعلى أساس هذه المعلومات تم بناء استبانة الدراسة في صورتها المبدئية في شكل قائمة من السمات ضمت 48 سمة مقسمة إلى أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: خاص بسمات القائد الجسمية ويضم 12 سمة.

المحور الثاني: خاص بسمات القائد العقلية ويضم 12 سمة.

المحور الثالث: خاص بسمات القائد الانفعالية ويضم 12 سمة.

المحور الرابع: خاص بسمات القائد الاجتماعية ويضم 12 سمة.

وتم عرض الإستبانة على عينة مكونة من 30 فردا تمثلوا أساسا في ممثلي وأعضاء خلايا الجودة بمجموعة المؤسسات الصناعية السابقة الذكر، حيث توزعت عينة الدراسة كالتالي:

- ممثلي خلايا الجودة (RQ) وعددهم 9 أفراد.

- أعضاء خلايا الجودة وتمثلوا أساسا في إدارات المؤسسات الصناعية وعددهم 21 أفراد.

والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد كان اختيار الباحث لثلاثون (30) فرد كعينة لتطبيق الدراسة الاستطلاعية تركيزا على ما أكده فؤاد البهي السيد في كتابه الموسوم " علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري " سنة 1979: أنه بإمكان الباحث أن يستخدم عينة يتراوح عددها عند 30 فرد ليضبط أدوات قياساته للظاهرة المراد دراستها قبل تطبيقها على عينة الدراسة الكلية أو النهائية (فؤاد البهي السيد، 1979، ص459).

3-2-1 عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وحصولنا على استجاباتهم، تم تبويبها في جدول إحصائي لاستخلاص نتائجها، وقد تحددت أساسا في مجموعة السمات الفرعية المهمة والواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، هذه الأخيرة التي سيتم على أساسها تطبيق الدراسة النهائية.

وقبل عرض وتحليل نتائج الدراسة يمكن توضيح أنه تم اعتماد طريقة أنجوف (Angoff 1971) التي تأخذ نسبة 70% كحد فاصل للحكم على ضرورة (أهمية) أو عدم ضرورة (عدم أهمية) الخاصية المدروسة، في تحديد قائمة السمات الفرعية المهمة والواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

أي أن 70% فما فوق في الأهمية هي معيار هذا التحديد، بمعنى آخر أن السمات الفرعية التي تكون نسبة أهميتها المئوية مساوية ل 70% فما فوق هي سمة مهمة وينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، أما السمات الفرعية التي نسبة أهميتها المئوية مساوية لأقل من 70% فهي سمة غير مهمة (بغول زهير، 2007، ص 360)، وعليه يمكن عرض وتحليل نتائج الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

غير مهمة		مهمة		السمات
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
13.33%	04	86.66%	26	1- الصحة الجسمية
6.66%	02	93.33%	28	2- سلامة الحواس
13.33%	04	86.66%	26	3- حسن المظهر
13.33%	04	86.66%	26	4- سلامة الأعضاء الجسمية
43.33%	13	56.66%	17	5- النظافة والأناقة
26.66%	08	73.33%	22	6- الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية
26.66%	08	73.33%	22	7- اللياقة البدنية
83.33%	25	16.66%	05	8- التناسق الجسمي
53.33%	16	46.66%	14	9- القوة الجسمية
23.33%	07	76.66%	23	10- القدرة على تحمل الأعمال المجهدة
26.66%	08	73.33%	22	11- الحيوية
26.66%	08	73.33%	22	12- عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)
00%	00	100%	30	13- الذكاء
10%	03	90%	27	14- الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل
13.33%	04	86.66%	26	15- الجرأة في اتخاذ القرارات
10%	03	90%	27	16- الطموح
10%	03	90%	27	17- قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية

18-اليقظة	26	%86.66	04	%13.33
19-اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات	29	%96.66	01	%3.33
20-القدرة على التأثير والإقناع	27	%90	03	%10
21-الإبداع والإبتكار لطرق العمل	30	%100	00	%00
22- الحكمة والحكمة في إدارة أمور العمل	27	%90	03	%10
23- المبادرة والمبادرة	28	%93.33	02	%6.66
24- بعد النظر وسعة الأفق	29	%96.66	01	%3.33
25-الثقة بالنفس	30	%100	00	%00
26-الرزانة	30	%100	00	%00
27-ضبط النفس	26	%86.66	04	%13.33
28-الإلتزان الإنفعالي	26	%86.66	04	%13.33
29-التوافق النفسي	22	%73.33	08	%26.66
30-الهدوء	25	%83.33	05	%16.66
31- الإستقرار النفسي	23	%76.66	07	%23.33
32-التحكم في المشاعر	18	%60	12	%40
33-الإلتزان العاطفي	14	%46.66	16	%53.33
34-المرونة في التعامل	17	50	15	50
35-النضج الإنفعالي	14	%46.66	16	%53.33
36-القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة	25	%83.33	05	%16.66
37-الثقة بالمرؤوسين	26	%86.66	04	%13.33

38-التشاور-تبادل الآراء-	30	%100	00	%00
39-يشجع العمل الجماعي وروح الفريق	30	%100	00	%00
40-احترام الغير	28	%93.33	02	%6.66
41-التعاون	28	%93.33	02	%6.66
42-يفوض الصلاحيات	28	%93.33	02	%6.66
43-التواضع	26	%86.66	04	%13.33
44-التسامح	23	%76.66	07	%23.33
45-الإنتماء	27	%90	03	%10
46-التفاعل الإجتماعي	28	%93.33	02	%6.66
47-الإنصاف في معاملة المرؤوسين	29	%96.66	01	%3.33
48-الصداقة والمودة	19	%63.33	11	%36.66

جدول رقم (14) يوضح قائمة السمات المتفق على أهمية توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة الاستطلاعية.

من خلال نتائج الجدول نجد أن السمات المهمة والواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي:

1- الصحة الجسمية، 2- سلامة الحواس 3- حسن المظهر، 4- سلامة الأعضاء الجسمية، 6- الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية، 7- اللياقة البدنية، 10- القدرة على تحمل الأعمال المجهدة، 11- الحيوية، 12- عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)، 13- الذكاء، 14- الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل، 15- الجرأة في اتخاذ القرارات، 16- الطموح، 17- قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية، 18- البقطة، 19- اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات، 20- القدرة على التأثير والإقناع، 21- الإبداع والإبتكار لطرق العمل، 22- الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل، 23- المبادرة والمبادرة، 24- بعد النظر وسعة الأفق، 25- الثقة بالنفس، 26- الرزانة، 27- ضبط النفس، 28- الإلتزان الإنفعالي، 29- التوافق النفسي، 30- الهدوء، 31- الإستقرار النفسي، 36- القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، 37- الثقة بالمرؤوسين، 38- التشاور-تبادل الآراء- ، 39-يشجع العمل الجماعي وروح

الفريق، 40-احترام الغير، 41-التعاون، 42-يفوض الصلاحيات، 43-التواضع، 44-التسامح، 45-الإنتماء، 46-التفاعل الاجتماعي، 47-الإنصاف في معاملة مرؤوسيه.

أما فيما يخص بعض السمات المساوية لأقل من 70% كما هو موضح في الجدول أعلاه تتمثل في كل من السمات رقم: 5- النظافة والأناقة، و8-التناسق الجسمي، و9- القوة الجسمية، و32-التحكم في المشاعر، و33- الإلتزان العاطفي، و34- المرونة في التعامل، و35- النضج الإنفعالي، و48- الصداقة والمودة، هي سمات غير مهمة.

وعليه أصبحت قائمة السمات المتفق عليها والواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تتطوي على 40 سمة موزعة على أربعة مجموعات هي كالتالي:

-**السمات الجسمية:** وتضم 9 سمات وهي: الصحة الجسمية، سلامة الحواس، حسن المظهر، سلامة الأعضاء الجسمية، الخلو من العيوب والنشوهات الخلقية، اللياقة البدنية، القدرة على تحمل الأعمال المجهدة، الحيوية، عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية).

-**السمات العقلية:** وتضم 12 سمة هي: الذكاء، الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل، الجرأة في اتخاذ القرارات، الطموح، قوة الاستبصار والتنبؤ بالآزمات الفجائية، اليقظة، اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات، القدرة على التأثير والإقناع، الإبداع والإبتكار لطرق العمل، الحكمة والحكمة في إدارة أمور العمل، المبادرة والمبادرة، بعد النظر وسعة الأفق.

-**السمات الإنفعالية:** وتضم 8 سمات وهي: الثقة بالنفس، الرزانة، ضبط النفس، إلتزان الإنفعالي، التوافق النفسي، الهدوء، الإستقرار النفسي، القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.

-**السمات الإجتماعية:** وتضم 11 سمة وهي: الثقة بالمرؤوسين، التشاور-تبادل الآراء -، يشجع العمل الجماعي وروح الفريق، احترام الغير، التعاون، يفوض الصلاحيات، التواضع، التسامح، إلتناء، التفاعل الاجتماعي، الإنصاف في معاملة مرؤوسيه.

هذه إذا قائمة السمات المتفق على أهميتها وضرورة توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال نتائج الجدول أيضا وباعتماد النسب المئوية نجد أن:

-النسبة المئوية لأهمية السمات الجسمية الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي:

$$22.5\% = 100 \times \frac{9}{40}$$

-النسبة المئوية لأهمية السمات العقلية الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي:

$$\%30 = 100 \times \frac{12}{40}$$

-النسبة المئوية لأهمية السمات الإنفعالية الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي:

$$\%20 = 100 \times \frac{8}{40}$$

-النسبة المئوية لأهمية السمات الإجتماعية الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي:

$$\%27.5 = 100 \times \frac{11}{40}$$

ومن من خلال هذه النسب نجد أن 30% من مجموع 40 سمة مهمة ينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي سمات عقلية، وأن 27.5% من مجموع 40 سمة هي سمات اجتماعية، و 22.5% من مجموع 40 سمة هي سمات جسمية، و 20% من مجموع 40 سمة هي سمات انفعالية، وهذه النتيجة تدل على أن السمات العقلية أكثر أهمية من باقي السمات حيث قدرت نسبة أهميتها بـ 30% ثم تلتها السمات الاجتماعية بنسبة 27.5% ثم السمات الجسمية بنسبة 22.5% ثم السمات الإنفعالية بنسبة 20%.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى الأهمية النسبية لكل سمة ينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا يمكن القول أن هذه الاختلافات في نسبة الأهمية لكل من السمات العقلية والاجتماعية والجسمية والإنفعالية يدل على وجود فروق في تقدير الأهمية النسبية لمجموع السمات الفرعية المتضمنة للسمات الرئيسية.

بمعنى آخر أن هذه القائمة هي مجموعة السمات المتفق على أهميتها وضرورة توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، لكن الاختلاف الوحيد هو في تقدير الأهمية النسبية لكل سمة فرعية من مجموع السمات المتفق على أهميتها.

خلاصة:

من خال نتائج الدراسة الميدانية الأولى والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى تحقيق الهدف الأول من الدراسة الحالية والمتمثل في تحديد السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها، حيث أكدت هذه النتائج على أن أهم هذه السمات تتمثل في كل من: السمات الجسمية، والسمات العقلية، والسمات الإنفعالية، والسمات الإجتماعية.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية الأولى والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية نجد أيضا أنه على الرغم من اتفاق عينة الدراسة على أن أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كل من السمات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية إلا أن هناك اختلاف في تقدير أهمية هذه السمات، بناءا على الأهمية النسبية لكل سمة فرعية مندرجة ضمن السمات الرئيسية.

وعليه سنحاول من خلال الجانب الميداني الثاني والمتمثل في الدراسة النهائية تقدير الأهمية النسبية لقائمة السمات المهمة أو مجموعة السمات المتفق على ضرورة توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وبهذا نتمكن من تحقيق الهدف الثاني من دراستنا الحالية والمتمثل في تقدير الأهمية النسبية لمجموع هذه السمات، وبالتالي نتمكن في النهاية من وضع أو حصر قائمة مرتبة حسب أهميتها لأهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

الفصل السادس: الدراسة النهائية

خطة الفصل:

تمهيد

1-أداة الدراسة

2-عينة الدراسة النهائية

3- الدلالات السيكمترية لأداء الدراسة

4- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة

5-عرض وتحليل نتائج الدراسة

6- مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الدراسة الاستطلاعية الجانب الأول من الدراسة الميدانية والمتمثل في تحديد وحصر قائمة لأهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في كل من:

-**السمات الجسمية:** وتضم 9 سمات وهي: الصحة الجسمية، سلامة الحواس، حسن المظهر، سلامة الأعضاء الجسمية، الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية، اللياقة البدنية، القدرة على تحمل الأعمال المجهدة، الحيوية، عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية).

-**السمات العقلية:** وتضم 12 سمة هي: الذكاء، الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل، الجرأة في اتخاذ القرارات، الطموح، قوة الاستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية، اليقظة، اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات، القدرة على التأثير والإقناع، الإبداع والإبتكار لطرق العمل، الحكمة والحكمة في إدارة أمور العمل، المبادأة والمبادرة، بعد النظر وسعة الأفق.

-**السمات الإنفعالية:** وتضم 8 سمات وهي: الثقة بالنفس، الرزانة، ضبط النفس، الإتزان الإنفعالي، التوافق النفسي، الهدوء، الإستقرار النفسي، القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.

-**السمات الإجتماعية:** وتضم 11 سمة وهي: الثقة بالمرؤوسين، التشاور-تبادل الآراء -، يشجع العمل الجماعي وروح الفريق، احترام الغير، التعاون، يفوض الصلاحيات، التواضع، التسامح، لإنتماء، التفاعل لإجتماعي، الإنصاف في معاملة مرؤوسيه.

نكون قد حققنا الهدف الأول من دراستنا ميدانيا وذلك في تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وسنحاول الآن من خلال الدراسة النهائية تناول الجانب الثاني من الدراسة الميدانية والمتمثل في تقدير الأهمية النسبية لقائمة السمات التي تم تحديدها وصولاً إلى ترتيب هذه السمات حسب الأهمية النسبية لكل سمة ينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة.

وعليه تحددت الإجراءات المنهجية للدراسة النهائية في العناصر التالية:

1 -أداة الدراسة:

من منطلق أن الدراسة الحالية تهدف إلى ترتيب السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بناء على تقدير درجة الأهمية النسبية لهذه السمات، لجأت الباحثة إلى استخدام إستبيان كأداة للوصول إلى البيانات المستهدفة، حيث قامت ببناء استبيان في شكل قائمة من السمات التي أكدت نتائج الدراسة الميدانية الأولى أي الدراسة الإستطلاعية على أهميتها وضرورة توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهي 40 سمة مقسمة على أربعة محاور وتوزع كما تم الإشارة مسبقاً إلى:

- سمات جسمية: عددها 9 سمات. - سمات عقلية: عددها 12 سمة.

- سمات انفعالية: عددها 8 سمات. - سمات اجتماعية: عددها 11 سمة.

وانطلاقاً من هدف الدراسة الحالية والمتمثل في الحصول على تقديرات نسبية وبيانات ترتيبية لأهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تم اعتماد مقياس رنيس ليكتر لقياس الاتجاهات بدرجاته الخمس، كون أن هذا المقياس هو مقياس ترتيبية يتناسب مع هدف هذه الدراسة، كما أن ليكتر في مقياسه للاتجاهات وتقسيمه إلى فئات خمس يراه بأفضل تقسيم (سعد عبد الرحمن، 1977، ص 564).

ويأتي اختبار ليكتر لتمتعه بالإمكانيات التالية:

-سهولة اعداده لأنه يتيح اختيار أكبر عدد من العبارات المرتبطة بالاتجاه المراد قياسه.

-شموليته ودقته وامتيازه بنتائج بأنها أكثر ثباتاً.

-عدم رجوعه إلى الحكام في بناء المقياس بل إلى تجربة كل بند وملاحظة علاقته بالاتجاه قبل تبنيه.

-أنه يعطي درجة لكل عبارة من عبارات المقياس وعلى المفحوص أن يعبر عن عبارات المقياس جميعها.

-تمثل الدرجة العالية الاتجاه الإيجابي وتمثل الدرجة القليلة الاتجاه السلبي وتتكون درجة الاتجاه من حاصل جمع

علامات المفحوص (رياض ستراك وعمر الخرايشة، 2003، ص 104)؛ و بناءاً على هذا فإن مقياس ليكتر يحتوي على

مجموعة من العبارات (السمات) ، ويطلب من الفرد أن يستجيب على كل عبارة باختياره فئة واحدة من الفئات

الخمس التي تقيم إجابته على كل عبارة يتضمنها المقياس، وهذه الفئات هي:

- فئة مهمة بدرجة كبيرة جداً: التقدير الكمي الممنوح لها خمسة درجات.

- فئة مهمة بدرجة كبيرة: التقدير الكمي الممنوح لها أربعة درجات.

- فئة مهمة بدرجة متوسطة: التقدير الكمي الممنوح لها ثلاث درجات.

- فئة مهمة بدرجة قليلة: التقدير الكمي الممنوح لها درجتين.

- فئة مهمة بدرجة قليلة جداً: التقدير الكمي الممنوح لها درجة واحدة.

وتحسب درجة الفرد على هذا المقياس بجمع درجات استجابته على جميع عبارات المقياس، على أن تكون أعلى

الدرجات للاتجاهات الإيجابية وأقلها للاتجاهات السلبية.

2 عينة الدراسة النهائية:

تم تطبيق الدراسة النهائية على عينة الإطارات وهم كافة المديرين ورؤساء الدوائر والمصالح بالمؤسسات الصناعية

الوطنية، وقد تم اختيار عينة الإطارات لتطبيق الدراسة النهائية باعتبارهم الفئة الأكثر اتصالاً وتعاملاً بشكل مباشر

مع قائد المؤسسة، وبالتالي هي الأنسب لطبيعة وهدف الموضوع.

وبهذا تم انتقاء هذه العينة بأسلوب المعاينة القصدية أو (الاختيار العمدى) حيث قدر عدد أفرادها بـ 186 إطار

يتوزعون كالتالي:

- 32 إطار بالمؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير BCR بعين كبيرة-سطيف-

- 35 إطار بالمؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق الاسمنت SCAEK بعين كبيرة-سطيف-

- 30 إطار بالمؤسسة الوطنية لصناعة منتجات التلحيم والفولاذ TREFISOUD بالعلمة -سطيف-

- 31 إطار بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة -سطيف-

- 37 إطار بالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC Groupe بوحدها الثلاث وحدة المدخرات ووحدة تصفية الرصاص ووحدة الالكتروليت بسطيف.

- 21 إطار بالمؤسسة الوطنية لصناعة البلاستيك والمطاط ENPC Groupe بوحدها CALPLAST و SIPLAST بسطيف.

والجدول الموالي يعطي توضيح أكثر لمجتمع وعينة الدراسة، بناء على عدد الإستثمارات الموزعة على كافة عينة الدراسة وعدد الإستثمارات المسترجعة من قبل الباحثة والصالحة للتحليل.

المؤسسات	العدد الإجمالي للإطارات	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عينة الدراسة
BCR	48	48	32	32
SCAEK	51	51	35	35
TREFISOUD	42	42	30	30
AMC	38	38	31	31
Groupe ENPEC	وحدة المدخرات	31	31	20
	وحدة تصفية الرصاص	18	18	12
	وحدة الالكتروليت	08	08	05
Groupe ENPC	CALPLAST	18	18	11
	SIPLAST	12	12	10

جدول رقم (15) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

3- الدلالات السيكومترية لأداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لابد من التأكد من دلالاتها السيكومترية المتمثلة في:

3-1 دلالة ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة ثباتها باستخدام معادلة: α كرونباخ التي تصلح في حالة الاستبيانات ذات الاختيار من متعدد من منطلق أن احتمالات الإجابة على بنود استبيان الدراسة الحالية ليست ثنائية بل متعددة البدائل (مهمة بدرجة كبيرة جداً، مهمة بدرجة كبيرة، مهمة بدرجة متوسطة، مهمة بدرجة قليلة، مهمة بدرجة قليلة جداً).

$$\text{حيث: } \alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum E^2}{n \sum E^2} \right) \quad (\text{سعد عبد الرحمن، 1981، ص 172}).$$

وأن:

ن: هي عدد السمات المتضمنة للاستبيان.

E^2 : التباين الكلي للاستبيان.

مجم E^2 ب: مجموع تباين السمات المتضمنة للاستبيان.

وبتطبيق المعادلة تم حساب ثبات السمات المتضمنة للاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

السّمات	قيمة تبايناتها σ^2	السّمات	قيمة تبايناتها σ^2	مج σ^2 ب	σ^2 ك
1	1.03	21	0.93	40.99	499.99
2	3.15	22	2.24		
3	0.56	23	1.89		
4	1.02	24	1.37		
5	0.37	25	1.48		
6	0.63	26	1.69		
7	0.77	27	1.05		
8	0.95	28	1.07		
9	0.98	29	1.38		
10	1.07	30	1.54		
11	0.69	31	1.19		
12	0.57	32	1.17		
13	1.02	33	0.95		
14	0.82	34	0.95		
15	0.81	35	1.02		
16	0.17	36	1.01		
17	0.30	37	0.79		
18	0.46	38	1.06		
19	0.47	39	1.15		
20	0.09	40	0.93		

جدول رقم (16) يوضح معاملات الثبات للسّمات المتضمنة لاستبانة الدراسة.

بعد المعالجة الإحصائية وبتطبيق معادلة α كرونباخ تم التحصل على قيمة معامل الثبات المساوية لـ 0.93 والذي يدل على أن هذا الاستبيان ذو ثبات عال، وبهذا يمكن القول بأن أداة الدراسة استوفت خاصية الثبات.

3-2 دلالة صدق الأداة:

من منطلق أن بنود الاستبيان (السمات) تم اشتقاقها بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية، وما أشرنا له في الفصول النظرية الخاصة بكل من السمات الشخصية والقيادة وسمات القادة الناجحين وتصنيفاتها، وبناء على نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في دعم وبناء الدراسة الحالية، وانطلاقاً من أن شخصية الفرد هي محصلة عدة سمات، وأن مجموع هذه السمات هو ما يحدد وما يميز شخصيته عن غيره من الأفراد، وبالتالي يكون القائد هو أيضاً ذلك الفرد الذي يتميز بمجموعة من السمات التي تجعله يختلف عن مرؤوسيه، وعلى اعتبار أن هذه السمات هي معيار هذا التحديد والتميز، وهذه السمات هي ما اختلف الباحثون في تحديدها وتصنيفها، حيث نجد أن عالم الإدارة تاجي Taji قسم السمات الواجب توفرها في القائد إلى ثلاث مجموعات "سمات شخصية، سمات سياسية، وسمات نظامية"، في حين نجد أن الفرابي صنف سمات القائد كما أشار لها في كتابه آراء أهل المدينة الفاضلة إلى قسمين "سمات فطرية وسمات مكتسبة"، أما دافت Daft فصنف السمات القيادية في ثلاث مجموعات "سمات جسمية، سمات شخصية، وسمات اجتماعية"، ونجد أيضاً أن حامد زهران قسم السمات القيادية إلى :

- السمات الجسمية: أن يكون أطول من الأتباع وأثقل وزناً وأقوى من الجماعة.
 - السمات العقلية (المعرفية): أن يكون ذكائه أعلى من ذكاء التابعين.
 - السمات الانفعالية: أن يتصف بالثبات الانفعالي، النضج الانفعالي، قوة الإرادة، الثقة بالنفس، معرفة النفس وضبط النفس.
 - السمات الاجتماعية: أن يتسم أكثر من تابعيه بالتعاون وتشجيع روح الفريق بين الأعضاء.
- وهذا الأخير هو الذي اعتمدنا تصنيفه باعتباره شامل لجميع السمات أي السمات العقلية والجسمية والانفعالية والاجتماعية.

وبما أن استبيان الدراسة الحالية الذي هو بين أيدينا مبني على أساس هذه المعلومات، وعلى أساس آراء خبراء الجودة المتخصصين في الميدان أوالموضوع المراد دراسته والذي يتحدد أساساً في نتائج الدراسة الميدانية الأولى أي الدراسة الاستطلاعية التي أكدت أن قائمة السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تضم كل من:

- السمات الجسمية: وهي: الصحة الجسمية، سلامة الحواس، حسن المظهر، سلامة الأعضاء الجسمية، الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية، اللياقة البدنية، القدرة على تحمل الأعمال المجهدة، الحيوية، عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية).
- السمات العقلية: وهي: الذكاء، الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل، الجرأة في اتخاذ القرارات، الطموح، قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية، اليقظة، اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات، القدرة على التأثير والإقناع، الإبداع والإبتكار لطرق العمل، الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل، المبادأة والمبادرة، بعد النظر وسعة الأفق.

- السمات الإنفعالية: وهي: الثقة بالنفس، الرزانة، ضبط النفس، إلتزان الإنفعالي، التوافق النفسي، الهدوء، الإستقرار النفسي، القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.
- السمات الإجتماعية: وهي: الثقة بالمرؤوسين، التشاور-تبادل الآراء -، يشجع العمل الجماعي وروح الفريق، احترام الغير، التعاون، يفوض الصلاحيات، التواضع، التسامح، الإنتماء، التفاعل الإجتماعي، الإنصاف في معاملة مرؤوسيه.

فلن كل هذا وذاك يجعل من استبيان الدراسة من الناحية المنطقية صادق إلى حد كبير ويقيس فعلا ما جاء لقياسه، كونه يغطي ويمثل تمثيلا كبيرا مضمون الموضوع والميدان المراد قياسه.

وعليه يمكن القول أن استبيان الدراسة صادق من الناحية المنطقية.

أما فيما يخص الطريقة الثانية للتأكد من صدق استبيان الدراسة بطريقة احصائية، فقد اعتمدت الباحثة على الصدق الذاتي والذي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، والذي تم حسابه كالتالي:

معامل الصدق الذاتي للاختبار = $\sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار لبيهي السيد، 1979، ص 553}}$.

وبما أن معامل ثبات استبيان الدراسة يساوي: 0.93

فان معامل الصدق الذاتي يساوي $\sqrt{0.93}$

ومنه: م ص = 0.96

ومن هنا يمكن القول أن استبيان هذه الدراسة هو فعلا استبيان صادق إلى حد كبير لما جاء لقياسه.

4- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة:

لمعالجة بيانات الدراسة وتحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- الوسط المرجح للسمّة الفرعية = مجموع التكرارات التي حصلت عليها السمّة الفرعية / عدد المستجيبين.
- الوسط المرجح للسمّة الرئيسية = مجموع التكرارات التي حصلت عليها السمّة الرئيسية / عدد السمات × عدد المستجيبين.

-الوزن المئوي = الوسط المرجح × 100 / القيمة القصوى.

وتتحدد مستويات أوزان سمات استبانة الدراسة وهذا بالاستناد إلى مقياس ليكرت المشار له سابقا كما يلي:

- تحديد المدى = أعلى درجة - أقل درجة أي: 5-1=4

- تحديد طول الفقرة = المدى / مستويات الإستبانة أي 5/4=0.80

وعليه تكون قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية كالتالي:

الوزن المئوي	الوسط المرجح	درجة أهمية السمة
0.20 أقل من 0.36	من 1 إلى أقل من 1.80	قليلة جدا
0.36 أقل من 0.52	من 1.80 إلى أقل من 2.60	قليلة
0.52 أقل من 0.68	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
0.68 أقل من 0.84	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
0.84 أقل من 100	من 4.20 إلى أقل من 5	كبيرة جدا

جدول رقم (17) يوضح تقدير الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لدرجة أهمية السمة.

5 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

بعد جمع تقديرات إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية، العقلية، الانفعالية، والاجتماعية المتضمنة لاستبانة الدراسة يمكن عرض وتحليل النتائج كالتالي:

5-1 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الجسمية:

الوزن المئوي	الوسط المرجح	السمات الجسمية
76.2	3.81	1- الصحة الجسمية
77.2	3.86	2- سلامة الحواس
61.2	3.06	3- حسن المظهر
76	3.80	4- سلامة الأعضاء الجسمية
52.8	2.64	5- الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية
55.2	2.76	6- اللياقة البدنية
68.2	3.41	7- القدرة على تحمل الأعمال المجهدة
68.8	3.44	8- الحيوية
72.2	3.61	9- عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)
67.53	3.37	التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات الجسمية

جدول رقم (18) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الجسمية.

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الجسمية تقع بين حد أعلى يقدر ب 3.86 ووزن مؤوي يقدر ب 77.2 وحد أدنى يقدر ب 2.64 ووزن مؤوي يقدر ب 52.8 والذي يعني أن درجة أهمية هذه السمات تقع ما بين تقدير أهمية كبيرة ومتوسطة، حيث أن السمة ذات الترتيب (2) تقع في الحد الأعلى أما السمة ذات الترتيب (5) تقع في الحد الأدنى.

وعليه فالأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات التسلسل (1-2-4-7-8-9) تقع بين حد أعلى يقدر بـ 3.86 ووزن مؤوي يقدر بـ 77.2، وحد أدنى يقدر بـ 3.41 و وزن مؤوي يقدر بـ 68.2 وهذا يعني أن هذه السمات ذات أهمية كبيرة.

أما الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات الترتيب (3-5-6) تقع بين حد أعلى يقدر بـ 3.06 ووزن مؤوي يقدر بـ 61.2 وحد أدنى يقدر بـ 2.64 ووزن مؤوي يقدر بـ 52.8 وهذا يدل على أن هذه السمات ذات أهمية متوسطة. وتحصل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 3.37 ووزن مؤوي يقدر بـ 67.53 والذي يعني على أن السمات الجسمية ذات أهمية متوسطة.

5 2 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد العقلية:

الوزن المؤوي	الوسط المرجح	السمات العقلية
98.4	4.92	1- الذكاء
88	4.40	2- الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل
87.4	4.37	3- الجرأة في اتخاذ القرارات
94.2	4.71	4- الطموح
93.2	4.66	5- قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية
92.6	4.63	6- اليقظة
82.4	4.12	7- اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات
84.8	4.24	8- القدرة على التأثير والإقناع
85.4	4.27	9- الإبداع والإبتكار لطرق العمل
86.4	4.32	10- الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل
81.8	4.09	11- المبادرة والمبادرة
92.8	4.64	12- بعد النظر وسعة الأفق
88.95	4.44	التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات العقلية

جدول رقم (19) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد العقلية.

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد العقلية تقع بين حد أعلى يقدر بـ 4.92 ووزن مؤوي يقدر بـ 98.4 وحد أدنى يقدر بـ 4.09 ووزن مؤوي يقدر بـ 81.8 والذي يعني أن درجة أهمية هذه السمات تقع ما بين مستوى تقدير أهمية كبيرة جدا وكبيرة، حيث أن السمة ذات الترتيب (1) تقع في الحد الأعلى أما السمة ذات الترتيب (11) تقع في الحد الأدنى.

وعليه فالأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات التسلسل (1-2-3-4-5-6-8-9-10-12) تقع بين حد أعلى يقدر بـ 4.92 ووزن مؤوي يقدر بـ 98.4 وحد أدنى يقدر بـ 4.24 ووزن مؤوي يقدر بـ 84.8 وهذا يعني أن هذه السمات ذات أهمية كبير جدا.

أما الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات الترتيب (7-11) تقع بين حد أعلى يقدر بـ 4.12 ووزن مؤوي يقدر بـ 82.4 وحد أدنى يقدر بـ 4.09 ووزن مؤوي يقدر بـ 81.8 وهذا يدل على أن هذه السمات ذات أهمية كبيرة. وتحصل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد العقلية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 4.44 ووزن مؤوي يقدر بـ 88.95 والذي يعني أن السمات العقلية ذات أهمية كبيرة جدا.

3-5 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإنفعالية:

الوزن المؤوي	الوسط المرجح	السمات الإنفعالية
65.4	3.27	1- الثقة بالنفس
61.8	3.09	2- الرزانة
43.6	2.18	3- ضبط النفس
50.6	2.53	4- الإلتزان الإنفعالي
60.6	3.03	5- التوافق النفسي
42.6	2.13	6- الهدوء
43.4	2.17	7- الإستقرار النفسي
43.8	2.19	8- القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة
51.47	2.57	التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات الإنفعالية

جدول رقم (20) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المؤوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإنفعالية.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الإنفعالية تقع بين حد أعلى يقدر بـ 3.27 ووزن مؤوي يقدر بـ 65.4 وحد أدنى يقدر بـ 2.13 ووزن مؤوي يقدر بـ 42.6 وهذا يعني أن درجة أهمية هذه السمات تقع ما بين مستوى تقدير أهمية متوسطة وقليلة، حيث أن السمة ذات الترتيب (1) تقع في الحد الأعلى أما السمة ذات الترتيب (6) تقع في الحد الأدنى.

وعليه فالأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات الترتيب (1-2-5) تقع عند حد أعلى يقدر بـ 3.27 ووزن مؤوي يقدر بـ 65.4 وحد أدنى يقدر بـ 3.03 ووزن مؤوي يقدر بـ 60.6 وهذا يعني أن هذه السمات ذات أهمية متوسطة.

أما الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات التسلسل (3-4-6-7-8) تقع عند حد أعلى يقدر بـ 2.53 ووزن مؤوي يقدر بـ 50.6، وحد أدنى يقدر بـ 2.13 ووزن مؤوي يقدر بـ 42.6 وهذا يدل على أن هذه السمات ذات أهمية قليلة.

وتحصل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد ا لإنفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 2.57 ووزن مؤوي يقدر بـ 51.47 والذي يعني أن السمات الإنفعالية ذات أهمية قليلة.

4-5 عرض النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإجتماعية:

الوزن المؤوي	الوسط المرجح	السمات الإجتماعية
85.4	4.27	1- الثقة بالمرؤوسين
84.4	4.22	2- التشاور-تبادل الآراء-
83.4	4.17	3- يشجع العمل الجماعي وروح الفريق
77.2	3.86	4- احترام الغير
78.6	3.93	5- التعاون
81.2	4.06	6- يفوض الصلاحيات
79	3.95	7- التواضع
75.4	3.77	8- التسامح
82	4.10	9- الانتماء
83.2	4.16	10- التفاعل الإجتماعي
76.6	3.83	11- الإنصاف في معاملة مرؤوسيه
80.58	4.02	التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات الإجتماعية

جدول رقم (21) يوضح الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الإجتماعية.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية الخاصة بسمات القائد الإجتماعية تقع بين حد أعلى يقدر بـ 4.27 ووزن مؤوي يقدر بـ 85.4 وحد أدنى يقدر بـ 3.77 ووزن مؤوي يقدر بـ 75.4 وهذا يعني أن درجة أهمية هذه السمات تقع ما بين مستوى تقدير أهمية كبيرة جدا وكبيرة، حيث أن السمة ذات الترتيب (1) تقع في الحد الأعلى أما السمة ذات الترتيب (8) تقع في الحد الأدنى.

وعليه فالأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات الترتيب (1-2) تقع بين حد أعلى يقدر بـ 4.27 ووزن مؤي يقدر بـ 85.4 وحد أدنى يقدر بـ 4.22 ووزن مؤي يقدر بـ 84.4 وهذا يعني أن هذه السمات ذات أهمية كبيرة جدا.

أما الأوساط المرجحة المتعلقة بالسمات ذات التسلسل (3-4-5-6-7-8-9-10-11) تقع بين حد أعلى يقدر بـ 4.17 ووزن مؤي يقدر بـ 83.4 وحد أدنى يقدر بـ 3.77 ووزن مؤي يقدر بـ 75.4 وهذا يدل على أن هذه السمات ذات أهمية كبيرة.

وتحصل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد ا لإجتماعية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 4.02 ووزن مؤي يقدر بـ 80.58 والذي يعني أن السمات الإجتماعية ذات أهمية كبيرة.

ومن هنا وبناء على تقديرات إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد (الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية) نجد أن السمات العقلية تحصلت على أعلى تقدير حيث تحصلت على وسط مرجح يقدر بـ 4.44 ووزن مؤي يقدر بـ 88.95، ثم تلتها السمات ا لإجتماعية حيث تحصلت على وسط مرجح يقدر بـ 4.02 ووزن مؤي يقدر بـ 80.58، ثم تلتها السمات الجسمية حيث تحصلت على وسط مرجح يقدر بـ 3.37 ووزن مؤي يقدر بـ 67.53، ثم تلتها السمات ا لإنفعالية حيث تحصلت على وسط مرجح يقدر بـ 2.57 ووزن مؤي يقدر بـ 51.47.

6- مناقشة نتائج الدراسة:

6-1 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية:

تشير نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية أن كل من سمة سلامة الحواس والصحة الجسمية وسلامة الأعضاء الجسمية وعدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية) والحيوية على التوالي هي سمات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد ضرورة توافرها في القائد، والذي يعكس بدوره مدى مساهم تها في تمكين ومساعد القائد على أداء وظائفه القيادية بكل نجاح خاصة فيما يتعلق بالمهام التي تتطلب لياقة بدنية وقوة جسمية وحيوية أكثر و طاقة أوفر وقدرة أكثر على التحمل والإستمرار في العمل.

حيث أن سلامة الحواس هي أحد أهم سبلالاتصال النفسوإجتماعي بين القائد وكل الأفراد المتعاملين معه مرؤوسين كانوا أو عملاء، من داخل التنظيم أو خارجه، بحيث تجعل من العملية ا لإتصالية خاصة المباشرة منها ناجحة وذات فعالية، وذلك من خلال قدرة القائد على التواصل وتوصيل كافة المعلومات والتعليمات والتوجيهات التي تمكن من فهم أهداف ومخططات وبرامج تنفيذ العمل بين كل من اقسام ووحدات التنظيم بشكل عام وبين كل من القائد وتابعيه بشكل خاص بنوع من الوضوح والدقة، وهو ما تستدعيه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تفرض ضرورة تفعيل العمليات ا لإتصالية بين كل الوحدات والأقسام من منطلق أن كل شخص مرتبط بالمؤسسة هو

بالضرورة ملتزم بالجهود التي ترمي إلى تحقيق عملية التحسين والتطوير المستمرين، باعتبار أن تحقيق الجودة يقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها، كذلك أن تحسين جودة المنظمة ككل لا يأتي إلا عن طريق تحسين جودة هذه الأقسام والوحدات.

وعليه يمكن القول أن ضمان تحقيق التطبيق الجيد لفلسفة أو نظم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها مرتبط بمدى وجود علاقات العمل التي يسودها الإنسجام والترابط والتفاعل بين كل أقسام وأجزاء ووحدات المؤسسة وهذا من خلال عمليات الاتصال النفسي والاجتماعي التي تربط القائد وجميع الأفراد المعنيين بتحقيق الهدف المنشود والجودة المطلوبة.

كذلك هو الأمر فيما يتعلق بكل من سمة الصحة الجسمية وسلامة الأعضاء الجسمية وعدم المعاناة من الأمراض المزمنة المستعصية والحيوية فهي من السمات المهمة بدرجة كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، كونها تلعب دورا هاما في قدرة القائد على انجاز واجباته اليومية وجميع نشاطاته ومهامه القيادية بالمستوى المطلوب، بعيدا عن كل عجز أو تعب أو ملل. هذا الذي يجعله بمرور الوقت يفقد طاقته ونشاطه وجميع قدراته على تحمل مهامه وأعباء وظيفته، لأن قادة الإدارة الحديثة في الوقت الراهن هم أحوج الأفراد للطاقة والصحة الجسمية، لأنهم ملزمون ببذل جهود ضخمة لمتابعة ومسايرة التطورات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي، وفي هذا الإطار أكدت بعض الدراسات التي تمت حديثا والتي شملت أحد عشر مديرا يمثلون أكبر إحدى عشرة شركة أمريكية وأكثرها ربحا أن أهم السمات المشتركة بينهم هي: تمتعهم باحتياطي من الطاقة الجسمية أعلى مما هو معتاد لدى معظم الناس، وأن هذه السمة تفسر سمة ثانية لاحظها الباحثون المشرفون على الدراسة عند أغلب المديرين الناجحين لشركات أخرى يعرفونها، وهي اندفاعهم نحو العمل والتزامهم بانجازه كان يبدو من خلال الجهد الذي كانوا يبذلونه، والذي كان يأخذ الكثير من وقتهم وطاقاتهم (نواف كنعان، 2007، ص320).

فالقيادة إذا عمل شاق يتطلب جهدا مركزا ومتواصلا كما يتطلب ساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادي لمواجهة المواقف والعوارض أو الأزمات الفجائية التي قد تواجه القائد والتي تلزم عليه أن يكون مستعدا لمواجهةها والتصدي لها ولأي خطأ من شأنه أن يعرقل خطة وهدف برنامج العمل، وهو ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على ضرورة تجنب أي خطأ في جميع مراحل العمل، وهذا بانجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى بدءا بتحديد حاجات العميل ووضع خطة العمل وانتهاء بتقييم مدى تحقق أهداف خطة العمل وتحقيق رضا المستفيد .

وباعتبار أن المرض القوي وعدم التمتع بالقدر الكافي من القوة والصحة الجسمية والسلامة العضوية، هي من العوامل التي تعيق صاحبها على أداء أدواره والتي تنعكس سلبا على النتائج والأهداف التي يسعى لإحرازها، فإنه يمكن ربط النجاح في الوظيفة القيادية وفي تبني أساليبها الإدارية الحديثة وفي مقدمتها إدارة الجودة بمدى تمتع القائد بالصحة الجسمية والسلامة العضوية وفي مدى حيويته التي تجعله يشبع النشاط والحماس في نفوس مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

وعليه يشترط في القائد أن يكون سليم الجسم، معافى، لا عاهة فيه.

وتشير أيضا نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية أن كل من حسن المظهر واللياقة البدنية والخلو من العيوب والتشوهات الخلقية على التوالي هي سمات ذات أهمية متوسط بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب توافرها أيضا في القائد لكن بمستوى أقل أهمية من السمات السابقة الذكر.

بمعنى أن يكون القائد مناسبا لظروف العمل، بحيث يظهر بشكل مميز من حيث مظهره الخارجي سواء في هيئته أو ملبسه وأناقته التي تعبر على مدى ثقته بنفسه ومدى التزامه، وتحدد مستواه الوظيفي ومكانته بين باقي الأفراد. وهو ما يجعله أكثر احتراما وتقديرا وتقبلا في وسط بيئة عمله والبيئة الخارجية المحيطة به.

6-2 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد العقلية:

تشير نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد العقلية أن كل من سمة الذكاء، الطموح، بعد النظر وسعة الأفق، قوة الإستبصار، اليقظة، الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل، الجرأة في اتخاذ القرارات، الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل، الإبداع والابتكار لطرق العمل، والقدرة على التأثير والإقناع على التوالي هي سمات ذات أهمية كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد ضرورة توافرها في القائد، والذي يعكس بدوره مدى مساهمة هذه السمات في مساعد القائد وتمكينه على أداء وظائفه القيادية بكل نجاح خاصة فيما يتعلق بالمهام التي تتطلب قدرات عقلية ومستويات معرفية وفكرية عالية.

فالذكاء هو من أهم السمات والقدرات الذهنية اللازمة للقيادة، وهو من أهم السمات التي أثبتت أغلب الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات التي لها علاقة بالنجاح في الوظيفة القيادية أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح فيها، فقد أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة "أوهايو" الأمريكية تحت إشراف الباحث "ستوجديل" أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات الوثيقة الصلة بنجاح القائد، كما لاحظ الباحث المشرف على هذه الدراسة أن القائد يكون في الغالب أكثر ذكاء على مرؤوسيه (نواف كنعان، 2007، ص321).

وما يوضح أهمية سمة الذكاء في شاغل الوظيفة القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة دور هذه الأخيرة في تمكينه على استيعاب التكنولوجيا والفهم العميق والشامل لمبادئ العمل الجديدة التي تتماشى مع أساليب الإدارة الحديثة، كون أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمركز حول مدى التزام ودعم القيادة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا الدعم والالتزام يتطلب بدوره قدرة القيادة على فهم وتعلم وإدراك مبادئ وتقنيات إدارة الجودة الشاملة تمهيدا لتنفيذها، وهذا لا يمكن تحقيقه بشكل تام إلا إذا كانت هناك قيادة تمتلك قدرة عالية من الذكاء.

كما أن تميز القائد عن مرؤوسيه بمستوى أعلى من الذكاء في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، تجعله قادرا على دفع وتوحيد جهود تابعيه والتأثير فيهم وإقناعهم بضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال نشر الثقافة

والأفكار الصحيحة والمزايا والأهداف التي يمكن تحقيقها بذلك، كون أن هذا الأسلوب يختلف عن أساليب العمل التقليدية المعتادة والمألوفة عندهم خاصة مع بدايات مراحل تطبيقها، فهي أصعب الفترات التي يسودها جو من عدم الإستقرار والخوف والإرتباك والمقاومة لما هو جديد ورفض قبول التغيير، هذا الذي يجعل عملية تطبيقها صعبة، وفي هذا المستوى يظهر الدور الواضح للقائد الذي يتسم بمستوى أعلى من الذكاء عن مرؤوسيه في مواجهته والتصدي لمثل هذه المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها، من خلال قدرته على إقناع تابعيه بتقبل التغيير والالتزام التام والمستمر بعملية التحسين والتطوير والسير نحو الأفضل بأقصر وأنسب طريق لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعتبر الطموح هو أيضا من السمات المهمة الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لما له من دور في دفع القادة إلى أن تكون أعمالهم ونتائجها يسودها نوع من الجودة والتميز والإبداع . فالطموح هو سر النجاح، والطاقة المحركة التي تجعله شخصا قادرا على الوصول إلى أعلى مراتب التميز والتفوق. كما أن الطموح يجعل القائد على قدرة كاملة على مواكبة تغيرات العصر وتعقيداته التي اشتدت فيه حدة المنافسة أين أصبحت الجودة هي نقطة الوصول التي تسعى أغلب المؤسسات بلوغها، وعليه فإن القائد الطموح هو من يحرص على تحقيق جودة أدائه وتميزه بشكل دائم ومستمر، والذي يمكنه وبكل سهولة ليس فقط من بلوغ الجودة المطلوبة ومسايرة تغيرات ومتطلبات العصر الحالي، بل يمكنه من توقع وتحديد احتمالات تقدمه مستقبلا لأن الأعمال تتطور وتتغير بشكل مستمر، فما هو ذو جودة اليوم قد لا يكون كذلك بالغد.

وعليه فالطموح يعني أكثر من مجرد تحقيق الموقف والوضع الحالي أو التنبؤ به، وإنما يعني التعمق في المستقبل واتخاذ الموقف التالي. وهو ما يضمن التطبيق الجيد والمستمر لإدارة الجودة الشاملة التي تقوم على تحقيق جودة الأداء في جميع مراحل وصولها إلى جودة المخرجات التي تحقق توقعات المستفيد أو ما يفوق توقعاته.

وتعد كل من سمة بعد النظر وسمة سعة الأفق وقوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية وأيضا سمة اليقظة من السمات المهمة بدرجة كبير جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لأنها تعينه على إدراك ومعرفة كل مجريات وتطورات العمل من داخل التنظيم أو من خارجه، كما تمكنه من الانتباه واكتشاف احتمال حدوث أخطاء واختلالات في جميع مراحل العمل، وبالتالي القدرة على تصحيحها وتصويبها قبل وقوعها هذا من جهة، كما تساعد من جهة أخرى على التنبؤ باحتمالات ووقوع أزمات فجائية ومواقف طارئة مستقبلا، وهو ما يدفعه على اتخاذ قرارات سليمة للمواقف المستقبلية التالية بناء على أساس الحقائق والمعطيات الميدانية والواقعية حول نشاط المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها والمعايير الخاصة بتحقيق جودة أدائها ومخرجاتها لضمان إيجاد الحلول المناسبة للقضاء على مسببات حدوثها، وضمان استقامة العمل بالشكل الذي يحقق الجودة والأداء المرغوب أو المتوقع ليس فقط في الآجال القصيرة الحالية وإنما في الآجال المستقبلية طويلة المدى، لأن إدارة الجودة الشاملة لا تقوم على تحقيق التحسين والتطوير الذي ينتهي عند حد معين بل تقوم على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة غير منتهية وتحقيق النجاح إستراتيجية بعيدة المدى نظرا لتغير وتطور الأهداف والظروف وحتى متطلبات العميل. وتحقيق كل هذا يمثل تحديا لأحد أهم المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة أو أحد أهم قواعد تحقيق الجودة والتي أشار لها وسماها Crosby بالثوابت والتي تتطلب أن يكون نظام الجودة وقائيا، وهذا يعني باختصار القدرة على اكتشاف

المشاكل قبل وقوعها والعمل على حلها، بمعنى آخر استباق المشاكل قبل وقوعها (Philip Crosby, 1984, p80-89)، والتي تجعل من تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي وتمكن من تطبيقها بشكل سليم وفعال.

وتعد الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل كذلك من السمات المهمة بدرجة كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لأنه كلما كان القائد ملما بالمعارف المتخصصة بمجال عمله، وكان على دراية ومعرفة شاملة بما يدور حوله من داخل التنظيم وخارجه، وكانت له خبرة واسعة بالأعمال القيادية والإدارية وعلى تسير كل شؤون العمل من خلال تجاربه وخبراته السابقة، استطاع تحمل مسؤولياته وواجباته بالشكل والمستوى الذي يضمن تحقيق المبتغى والوصول إلى ما يفوق ذلك من جودة وتميز، وهذا ما يجعله موقع تقدير واحترام لغيره، وتصبح نظرة من هم حوله له بأنه كنز المعلومات ومصدر المعرفة والحقائق عن كل ما يتعلق بشؤون وأمر العمل، وبالتالي هو الشخص المعني الذي يرجع إليه كل التابعين من أجل المشورة والحصول على المعلومة والتوجيه، خاصة في الصعوبات والعراقيل التي يلاقونها في أداء مهامهم، وفي هذا المستوى لا يمنع من التذلل بأن هذه الأخيرة هي أحد العناصر التي أكد Crosby على ضرورتها لتحقيق وتحسين الجودة وذلك بضرورة تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة (القيادة) عن أي صعوبات يواجهونها خلال إنجاز أهداف تحسين الجودة (هاني بن سعيد، 2007، ص 24_25).

وعليه فالقائد في ظل تبنيه لإدارة الجودة الشاملة يفترض عليه أن يعرف كل شيء عن كل شيء وأن يعمل على تنقيف نفسه ويتابع كل التطورات وكل التغيرات في مجال عمله وتخصصه، حتى يبقى دائما في المستوى الذي يضمن بقائه واستمراره ويضمن أيضا تميز أدائه وجودة نتائجه ومخرجاته، والذي يجعله يكسب رضا وولاء من حوله. وهو ما يتوافق أيضا مع ما تفترضه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي يمكن الحكم على مدى تحقق أهدافها بمدى القدرة على الوصول إلى تحقيق متطلبات وتوقعات الأفراد من داخل التنظيم أو من خارجه وكسب رضاهم وولائهم.

وتعتبر سمة الجراءة في اتخاذ القرارات هي بدورها من السمات المهمة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة كون أن نجاح القائد وفشله والحكم على صلاحيته أو عدم صلاحيته يرتبط بقدرته على اتخاذ القرارات، لأن اتخاذ القرار هو من أصعب مهام القائد في أي عمل يقوم به، والنجاح في القيادة بمجملها يعتمد بشكل كبير على مدى النجاح في صنع واتخاذ القرار الصائب في أي زمان ومكان وبأي مجال كان، وعليه فكلما كانت جراءة القائد في اتخاذ القرارات صائبة كانت نتائجه أكثر فعالية، وذلك من خلال اختيار القرار الأفضل في الوقت المناسب خاصة في المواقف الطارئة الاستثنائية والأزمات الفجائية التي تقتضي سرعة التصرف واختيار القرار الأنسب من بين مجموعة البدائل المطروحة، والذي يتلائم مع الأهداف المسطرة والظروف الحالية، ويأخذ في اعتباره الأهداف والظروف المستقبلية المحتملة وكل العوامل التي قد يكون لها تأثير في الموقف الذي يتصل بالقرار. لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يقوم في عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية والتخمين وإنما يقوم على أساس أن مهمة اتخاذ القرار عملية أساسية جد مهمة تقوم على تحليل البيانات والحقائق والمعطيات الميدانية والواقعية حول

كل من نشاط المؤسسة وتطوراتها وكذا لك نشاطات وتطورات المؤسسات الأخرى في البيئة المحطة وعلى كل ما يتعلق بالاحتياجات المتغيرة التي يتطلبها المستفيد بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

وعليه فلن تحقيق اتخاذ القرار الصائب يرتبط بمدى تحقيق التكامل بين كل من متغيرات وإمكانيات بيئة العمل الداخلية وبين كل من متطلبات ومتغيرات البيئة الخارجية المحيطة، وهو ما يعزز نجاح إدارة الجودة الشاملة ، وما يمكن القائد أيضا من النجاح وتحقيق الأهداف الحالية وحتى المستقبلية رغم كل التغيرات والتطورات المحتمل حدوثها.

وأیضا تعتبر الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل من السمات المهمة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة والتي تظهر من خلال قدرة القائد على حسن الحكم والتصرف والتسيير لجميع مواقف العمل بشكل أكثر كفاءة وبمستوى أكثر نضج، كما تظهر أهمية هذه السمة ودورها في قدرة القائد على التميز بين المقبول والغير المقبول وبين الصحيح والخطأ في إدارة أمور العمل وفي تحديد مدى إمكانية القيام بأي عمل أولا. وذلك باقترانه بحكم عادل وصائب.

كما تظهر أهمية هذه السمة في قدرة القائد على التلطف بأقوال حكيمة والتصرف بموعظة وحكمة، وهي ما يجعله يحقق التوازن بين الذات والعلاقات الشخصية والتكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق المصالح الشخصية والمصالح العامة.

وعليه فالحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل هي من السمات التي تمكن القائد في مجال عمله من تحويل جميع معارفه وخبراته ومكتسباته إلى مستوى رفيع من التصرف إزاء المواقف المختلفة، مع حسن التعامل وإيجاد الحلول المقبولة والمناسبة لها، من خلال قدرته على رؤية وفهم الصورة الكبيرة لتلك المواقف وجميع العوامل التي تتدخل فيها وتأثر عليها.

كما أن سمة الحكمة والحنكة هي من السمات البالغة الأهمية التي أثنى الله عزوجل على المتصفين بها ومدح المتمثلين لها وذلك كما بينه الله عزوجل في كتابه الكريم بأن من أثناه الله الحكمة فقد أثناه خيرا كثيرا إذ قال تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ {البقرة 269}.

ونجد أيضا أن من السمات التي تحتل أهمية كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تكمن في قدرته على إبداع وابتكار طرق العمل بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة والأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، وذلك في قدرة القائد على استخدام تفكيره وقدراته العقلية في خلق أفكار ورؤية جديدة وطرق وأساليب عمل حديثة، والقيام بعمل لم يقم به الآخرون من قبل في سبيل تحقيق التميز في الأداء والإنتاج أو الخدمة المقدمة، ذلك أن الإبداع والابتكار والتجديد والتغير يعزز الانتقال من مستوى جودة إلى مستوى جودة أعلى منه، وهو ما يجعل المؤسسة في تطور دائم بحيث يكون يومها أحسن من أمسها، وغداها أفضل من يومها. وهو ما يتوافق ويعكس أحد أهم الافتراضات النظرية والمبادئ الإدارية لاسلوب ادارة الجودة الشاملة وذلك في ترك

ورفض الأنماط الجامدة في الأساليب الإدارية (جمال الدين لعويسات، 2003، ص ص 13 - 14)، وتبني الطرق الحديثة في تحسين العمل وتطويره.

ومن السمات المهمة كذلك بدرجة كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة قدرته على التأثير في مرؤوسيه وإقناعهم وحثهم على الالتزام الطوعي والرغبة الصادقة في انجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال توجيه وتوحيد طاقاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والعمل على تشجيعهم والتأثير فيهم ايجابيا بشكل مستمر ودائم ليتمكنوا من إدراك مكانتهم ومستوى إمكانياتهم وقدراتهم في تحقيق المبتغى الذي لا يتحقق إلا عن طريق وحدتهم وتفاعلهم وتعاونهم جميعا، لأن مسؤولية تحقيق الجودة لا يقتصر على القيادة لوحدها وإنما تحقيقها يتطلب تكثيف وتنسيق الجهود بين جميع الأفراد الذين يسعون لجعلها في المقام الأول وفي مقدمتهم جميع المرؤوسين من جميع وحدات وأقسام التنظيم.

وتشير أيضا نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد العقلية أن كل من سمة اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات وسمة المبادرة والمبادرة على التوالي هي سمات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب توافرها أيضا في القائد لكن بمستوى أقل أهمية من السمات السابقة الذكر.

إذ أن اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات هي من السمات التي تسمح للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة أن يكون قادرا على توصيل رسالته وأفكاره لجميع الأفراد الذين يتعامل معهم من داخل التنظيم أو من خارجه، من خلال قدرته على الحديث والتعبير ونقل ما في ذهنه إلى الآخرين بأسلوب لبق ولغة واضحة، تسمح من تحقيق التفاعل والفهم التام لرسالته ومضمون حديثه، فاللباقة هي تعبير على كيفية التعامل مع الطرف الآخر بأسلوب محترم ولبق، والقائد الذي يتميز باللباقة اللغوية أيضا يكون هادئا وثابت ومهذب وقادر على التخاطب والتفاهم وتوصيل المعلومات والرسالة بصورة سليمة والتي تكسبه احترام ومحبة الآخرين (عادل يوسف أبو غنيمه، 2012، ص 81).

ومن السمات المهمة بدرجة كبيرة أيضا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي المبادرة والمبادرة، وهذه السمة هي ما يجعل القائد أكثر الأفراد انطلاقا وتحمسا للمباشرة والقيام بالمهام وتحمل المسؤوليات، والذي يساعد تابعيه على الاندفاع بدورهم طوعية للقيام بوظائفهم برغبة منهم ومن دون أي تأثير أو إلزام، وهو ما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من نشاطهم وطاقاتهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق فعالية أدائهم.

كما أن اتسام القائد بالمبادرة والمبادرة تجعل من جماعته على توقع ويقين دائم بقدرته القائد على أن يبدأ ويباشر بالسلوك والتصرف في أي موقف كان.

وعليه فسممة المبادرة والمبادرة تعبقت على أحد أشكال التحمس وارتفاع الروح المعنوية وحب العمل والرغبة في إتقانه دائما للوصول به إلى مستوى النجاح والتفوق، وهو ما تفترضه مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تستدعي المبادرة والمبادرة والالتزام الكامل من قبل جميع أفراد التنظيم بدءا بالإدارة العليا وصولا إلى أعضاء الفريق في الجهود الرامية لتحقيق جودة الأداء والخدمة المقدمة للعميل.

3-6 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الإنفعالية:

تشري نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد ا لإنفعالية أن كل من سمة الثقة بالنفس وسمة الرزانة وسمة التوافق النفسي على التوالي هي سمات ذات أهمية متوسطة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يستدعي أيضا ضرورة توافرها في القائد، والذي يعكس بدوره مدى مساهمة هذه السمات في مساعد القائد وتمكينه على أداء وظائفه القيادية بكل نجاح، خاصة فيما يتعلق ببعض المواقف الضاغطة والصعبة التي تخلق جو يسوده التوتر وا لإنفعال الزائد، والتي يكون تأثيرها واضح على الحالة المزاجية والنفسية للقائد وبالتالي على نتائج قراراته وردود أفعاله وتصرفاته. والتي تحول دون شك على جودة الأداء والأهداف بشكل عام.

وعليه فسممة الثقة بالنفس من السمات المهمة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لأنها تولد لديه الشعور بالايجابية والقوة والإرادة والعزيمة في تسيير مهامه وتنفيذ قراراته أمام كل تحديات هذا العصر وضغوطاته، التي تتطلب إيجاد أشخاص يتقون بمهاراتهم ويؤمنون بإمكانياتهم وقدراتهم على فعل وتنفيذ كل ما يحقق نجاحهم وتفوقهم.

كما أن ثقة القائد بنفسه تولد لدى تابعيه الشعور با لإطمئنان والإرتياح، وهو ما يحفزهم على العمل الدائم معه والالتزام الكامل لأفكاره وكل قراراته، من خلال شعورهم بأنه شخص ماهر، حازم، قوي وقادر على انجاز كل ما يقرره، وبالتالي فهو شخص قادر على مواجهة كل مسببات فشلهم أو عوامل ضعفهم، وبإمكانه الوصول بهم إلى أعلى مراتب التفوق والتميز، هذا الذي يكون له انعكاس ايجابي على القدرة على تحقيق التطبيق الصحيح والسليم لمبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب تعزيز عامل الثقة الذي يربط كل من القائد وتابعيه في قدرتهم على بلوغ الجودة والتميز المرغوب وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعتبر سمة الرزانة أيضا من السمات المهمة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث يظهر دورها بشكل واضح في أصالة أرائه وترشيد قراراته وثبات سلوكاته وتصرفاته في جميع مواقف العمل، كما تظهر أهمية هذه السمة في قدرة القائد على تسيير ومواجهة المواقف الضاغطة والصعبة التي تتسم بحالة الارتباك والتوتر والخوف من تطورها وتفاقم آثارها وعدم إيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فالرزانة هي أحد العوامل التي تمكنه من مواجهة هذه المواقف والقضاء على مسبباتها بكل ثبات وروية حتى يستطيع إيجاد الحلول النهائية المناسبة لها. وعليه تكون سمة الرزانة أحد أهم عناصر تحقيق التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة التي تستدعي قدرة القائد على مواجهة كل المشكلات والمواقف الحرجة برزانة وثبات حتى يضمن سير جماعته وخطة عمله في الإتجاه الذي يحقق الأداء المتميز بالمستوى والجودة المرغوبة.

كذلك هو الحال بالنسبة لسمة التوافق النفسي فهي من السمات المهمة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، والتي تؤكد على صحة القائد النفسية وعلى توازنه وتوافقه مع نفسه أولاً ومع من هم حوله من الأفراد الذين يتعامل معهم في بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة.

كما أن سمة التوافق النفسي هي التي تضمن تنظيم حياة الفرد في بيئة عمله من خلال قدرته على التكيف مع طبيعة المحيط ومتغيراته. بمعنى أن التوافق النفسي يقتضي على القائد أن يكون قادراً على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومسايرتها بشكل دائم لضمان بقائه واستمراره وفرض مكانته، كون أن حاجات المستفيد أو العميل في تغير دائم.

وعليه فكلما كان القائد يتسم بالتوافق النفسي استطاع تحقيق التلائم والتكيف بين أهداف عمله ومتطلبات المستفيد بشكل خاص والمجتمع بشكل عام رغم كل التغيرات والتطورات التي تفرضها البيئة المحيطة. وهو ما تستدعيه أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في ضرورة تقبل التغير والتفاعل معه بشكل ايجابي.

وتشير أيضاً نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد ١ للإنفعالية أن كل من الإتزان الإنفعالي والقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة وضبط النفس والإستقرار النفسي والهدوء على التوالي هي سمات ذات أهمية قليلة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب توافرها أيضاً في القائد لكن بمستوى أقل أهمية من السمات السابقة الذكر.

حيث تظهر أهمية سمة الإتزان الإنفعالي في قدرة القائد على التحكم في انفعالاته وردود أفعاله اتجاه المثيرات المختلفة خاصة في المواقف الضاغطة والأزمات الفجائية، التي قد تجعله يصدر استجابات غير صحيحة وسلوكات غير سوية وأفعال تقلل من كفاءته نتيجة اندفاعه وتهيجه وثوران غضبه وعدم قدرته على التحكم وضبط انفعالاته. والتي تكون عواقبها وخيمة فتعود بالضرر على أهداف العمل بشكل عام.

وعليه فكلما اتسم القائد بالإتزان الإنفعالي وكان قادراً على ضبط نفسه والتحكم في انفعالاته، استطاع التمسك بزمam الأمور وكان قادراً على اتخاذ القرارات الصائبة تحت أي مستوى من التأثير.

كما أن اتسام القائد بالإتزان الإنفعالي يجعله أكثر نشاطاً وطموحاً وأكثر قدرة على العطاء والإبداع في العمل، وأكثر قدرة على التعامل الإيجابي مع العوائق والمشكلات التي يواجهها في بيئة عمله.

وتظهر أهمية قدرة القائد على التكيف مع المواقف المتغيرة في تمكنه من الفهم السريع على كيفية تحقيق التلائم والتوازن معها، ومع كل الأزمات الفجائية والاختلالات الطارئة من داخل بيئة العمل أو من خارجها، وإيجاد الحلول المناسبة لها كرد فعل واستجابة سريعة لتلك المواقف العارضة حتى لا تحدث أي بُشَي سلب في مستوى الأداء أو الأهداف المحددة مسبقاً.

وتظهر أهمية سمة القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة أيضاً بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في ضمان بقائه واستمراره من خلال سعيه الدائم لتحقيق التوافق بين إمكانياته وأهدافه من جهة وبين متطلبات

البيئة المحيطة من جهة أخرى، والذي لا يتحقق إلا من خلال قدرته على تحقيق جودة أدائه وفرض مكانته بشكل دائم بما يتوافق مع متطلبات المستفيد من جهة والتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة من جهة أخرى. وعليه فكلما استطاع القائد مراعاة الظروف البيئية المختلفة وتأثيراتها المحتملة على نشاطات وأهداف المؤسسة، وكانت استجابته لتلك الظروف ايجابية، واستطاع التفاعل معها بكل بساطة، تمكن من الحفاظ على توازنه ومكانته بطريقة مقبولة تضمن له السير في الوجهة والطريق الصحيح، وتمكنه من دون شك من تحقيق أهدافه المحددة والمرجوة مسبقاً.

وتتحد أهمية سمة ضبط النفس بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في قدرته على التحكم في مشاعره أوقات الغضب والخوف أوفي مواقف الحزن والفرح، حتى تكون ردود أفعاله ايجابية مع مثل هذه المواقف الحساسة، وهو ما يمنعه أيضاً من الوقوع في إصدار الأحكام والقرارات الخاطئة أو القيام بالسلوكات والتصرفات غير مقبولة أو المكروهة من قبل الآخرين. والتي تعود بالسلبية على أدائه بشكل خاص وعلى المخرجات أو النتائج بشكل عام. وعليه فكلما استطاع القائد ضبط نفسه والتحكم في ذاته، استطاع التصرف بشكل أصح وبمستوى أرقى في جميع المواقف الحساسة سواء كانت غضباً أو حزناً، والتي تمكنه من التفكير بروية وهدوء ومن ثم إصدار القرار أو السلوك بشكل مدروس وصائب. بمعنى آخر أن ضبط النفس هي نوع من تحكيم العقل في موقف تثور فيه العاطفة بغية مواجهة الموقف بحل مناسب وعدم دفعه إلى التعقيد، وفي هذا المستوى تكون سمة ضبط النفس مظهر قوة وليس مظهر ضعف (أنس شكشك، دون سنة، ص ص 19-20)، فهي تعبير على شدة القائد وقوته لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرْعَةِ ، إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ " {رواه البخاري}. والصرعة تعني الذي يغلب الناس بالقوة، إنما القوة فتعني القوة على ضبط النفس.

وعليه فالقائد الذي يتسم بضبط النفس هو شخص قوي وذو مرتبة ومكانة عالية، وهو ما يجعله قادر على إحراز النجاح والتفوق والتكيف مع جميع المواقف الحساسة بفضل التحكم في النفس والقدرة على ضبطها. وتعتبر سمة الهدوء أيضاً من السمات المهمة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن الشخصية الهادئة هي من أكثر الشخصيات نجاحاً في ميدان عملها خاصة في الوظائف الإدارية والإبداعية، والتي تكون مجالا مشجعاً لظهور إبداع الشخصية التي تتسم بالهدوء وإثبات نجاحها وتفوقها. كما أن هذه السمة تجعل من الفرد شخصاً متميزاً بأهم المهارات التي تتعلق بالإستماع والإنصات الجيد، وهذه الأخيرة لها دور كبير في القدرة على الفهم والتحليل الجيد لآراء وأفكار ووجهات نظر الآخرين من داخل التنظيم أو خارجه، وهو ما يتطلبه التطبيق السليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تستدعي ضرورة الاقتراب والإستماع الدائم لآراء ورغبات العميل الداخلي والخارجي للتمكن من تحديد رغباته ومتطلباته ثم العمل على تحقيقها بالمستوى الذي يحقق رضاه. لأن الحكم على جودة الأداء أو الخدمة يقتزن بمدى الوفاء بمتطلبات المستفيد ومدى تحقيق رضاه.

كما أن الشخصية الهادئة أو القائد الذي يتسم بالهدوء يكون فيمن هم حوله من الأفراد أو التابعين انطباعاً بأنه شخصية يمكن التعامل معها بكل سهولة، وبالتالي فليس هناك حاجز يمنع من التفاعل والاحتكاك والاستفادة منه

في كل ما يتعلق بأمور العمل، وهو ما تستدعيه أيضا مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب ضرورة تحقيق المشاركة والتفاعل الدائم بين الإدارة العليا وجميع أقسام ووحدات المؤسسة في إبداء الأفكار والآراء وفي اتخاذ القرارات، لأن مسؤولية تحقيق الجودة ليست مقتصرة على القيادة أو الإدارة لوحدها وإنما هي مسؤولية عامة لكل فرد ينتمي لهذه المؤسسة.

6-4 مناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الإجتماعية:

تشير نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الإجتماعية أن كل من سمة الثقة بالمروءسين وسمة التشاور-تبادل الآراء- على التوالي هي سمات ذات أهمية كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد أهمية توافرها في القائد، والذي يعكس بدوره مدى مساهمة هذه السمات في مساعد القائد وتمكينه على أداء وظائفه القيادية بكل نجاح. خاصة وأن هذه الأخيرة تدور في مفهومها العام على مدى قدرة القائد على التعامل والتفاعل مع مروءسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، هذا الذي يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين وعلى مدى وجود الفهم المتبادل بينهم، والذي يعتمد بدوره على مدى التوافق في أفكارهم وآرائهم واتجاهاتهم، وإذا تحقق هذا أدى ذلك حتما إلى توحيد الأهداف العامة بين الطرفين، وهو مؤشر ايجابي على إمكانية نجاح العمل والمؤسسة بشكل عام. وعليه فسمه كل من الثقة بالمروءسين والتشاور-تبادل الآراء- هي من السمات المهمة بدرجة كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. حيث تظهر أهمية الثقة بالمروءسين بشكل واضح في كونها أحد العوامل الهامة التي تساهم في تنمية السلوك التشاركي والعمل التعاوني والطوعي للارتقاء بمستوى الأداء، والذي يحول دون شك على النتائج والأهداف بشكل عام.

كما أن ثقة القائد بمروءسيه من العوامل التي تكسبهم النية الصادقة على بذل أقصى طاقاتهم ومجهوداتهم لإثبات جدارتهم وقدراتهم بمستوى الثقة الممنوحة لهم. وهو أيضا ما يكسبهم التقدير كل بحسب قدراته وامكانياته، وأن هذا الإعتراف والتقدير من شأنه كذلك أن يرفع مستوى إدراك كل فرد لمكانته وأهميته في العمل بشكل عام. ودوره الشخصي في الاهتمام بتحقيق الجودة بشكل خاص، من منطلق أن تحقيق هذه الأخيرة هي مسؤولية الجميع وليست مسؤولية القائد أو أي فرد آخر لوحده كما تم الإشارة مسبقا.

وعليه فكلما زادت ثقة القائد بمروءسيه، وكان المروءسون بمستوى الثقة الممنوحة لهم تحقق عامل التكامل والترابط والتماسك بين كل العاملين من أعلى المستويات إلى أقلها مستوى بالمؤسسة، وهو ما يتوافق مع أحد أهم المبادئ الأربعة عشر التي وضعها Deming لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تنص على ضرورة بناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل - وبالعكس - داخل المؤسسة (محمد عوض الترتوري، 2009، ص 65)، وهذا التكامل والترابط بدوره يشكل وحدة الجماعة وروح الفريق وهو مؤشر على إمكانية تحقيق جودة الأداء والأهداف، وهو ما تفترضه أحد متطلبات التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة.

وتظهر أهمية سمة التشاور -تبادل الآراء- بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في كون أن هذه السمة هي من العوامل التي تعمل على توسيع دائرة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين كل من القائد وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم من داخل بيئة العمل أو من خارجها، وهو ما يمكنه أيضا من توسيع ثقافته ومعارفه وتحرره من الانغلاق والجمود، من خلال التعرف على تجارب غيره وآرائهم ووجهات نظرهم اتجاه موضوع معين. وبالتالي القدرة على المباشرة والبدء في أي عمل من الأعمال تم على أساسه فتح باب الحوار والنقاش وتم ضمنه تبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر وتم من خلاله التعرف على تجارب الآخرين. وهو ما يساعد على إمكانية النجاح وتجنب الخطأ في هذا العمل الذي جمع حوله القدر الكافي من المعلومات.

ويعتبر التشاور وتبادل الآراء وسيلة لخلق بيئة عمل يسودها التآلف والتفاعل والتعاون بين الأفراد قادة كانوا أو مرؤوسين، وبالتالي فهو طريقة للقضاء على الحواجز والعوائق بين العاملين في مختلف الأقسام. وهو ما يعزز علاقة الترابط والتكامل بينهم، وهو ما يساعد بدوره على نشر وتجسيد ثقافة الجودة والعمل الجماعي وروح الفريق، هذا الذي تستدعيه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتشير أيضا نتائج تحليل تقدير إطارات المؤسسات الصناعية الوطنية لدرجة أهمية سمات القائد الاجتماعية أن كل من سمة يشجع العمل الجماعي وروح الفريق، وسمة التفاعل الاجتماعية، والإلتزام، وسمة تفويض الصلاحيات، والتواضع، والتعاون، واحترام الغير، والإنصاف في معاملة المرؤوسين، وسمة التسامح على التوالي هي سمات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتطلب توافرها أيضا في القائد لكن بمستوى أقل أهمية من السمات السابقة الذكر.

فالقائد الذي يشجع العمل الجماعي ويقدر روح الفريق يجعل للمؤسسة وأهدافها نصيب من النجاح والتفوق، نتيجة الفوائد والمزايا التي يمكن تحقيقها عن طريق فرق وجماعة العمل. من منطلق أن نتائج العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي. فمثلا إيجاد الحل المناسب لمشكلة ما قد يتطلب العديد من المهارات وهذه الأخيرة حقيقة لا تتوافر جميعا وبنفس القدر في فرد واحد، وعليه قد تستغرق مهمة حلها وقتا طويلا وجهدا كبيرا مقارنة في لو أن حل هذه المشكلة كان يقع على عاتق جماعة من الأفراد بحيث يصبح لكل منهم مساهمته الخاصة في ذلك، وعليه يكون حلها أكثر فعالية وبأقصر وقت وجهد ممكنين.

ومن هنا يمكن القول أن العمل الجماعي يقتصر المسافات ويوفر الوقت والجهد ويحقق الأهداف ويفر نصيب من الفعالية والنجاح.

كما أن القائد الذي يشجع العمل الجماعي وروح الفريق فإنه يتمكن من تنمية روح التكامل والتعاون والتفاعل بين الجميع في سبيل تحقيق المصلحة العامة، لأن النجاح ينسب للجميع وليس للفرد الواحد، وتحقيقه مسؤولية الجميع وليست مسؤولية شخصية.

إضافة إلى كل هذا فإن العمل الجماعي وروح الفريق هو أحد أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تفترض ضرورة تشكيل فرق العمل سواء على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المؤسسة ككل

وعلى كافة المستويات الإدارية إذا ألزم الأمر ذلك. باعتبار أن فرق العمل هي النواة الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار يرى كل من " دين و باون Dean and Bowen " بأن فرق العمل وروح العمل الجماعي تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات.

ويرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم حلقات الجودة التي نشأت لأول مرة في اليابان سنة 1961 على يد Kaoru Ishikawa الملقب بأبو حلقات الجودة، وهي مجموعة مصغرة من العاملين تتراوح من 4 إلى 10 أشخاص متطوعين يلتقون بشكل دوري لدراسة وتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة والإنتاج وتحسين الأداء وتقديم الحلول المناسبة لها.

ويعتبر Joseph Juran من الأنصار المتشددین لها كوسيلة جيدة للتحسين المستمر (على بوكميش، 2011، ص ص 87-88).

وتعتبر كذلك كل من سمة التفاعل الاجتماعي والانتماء والتعاون من السمات المهمة بدرجة كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لأنها من السمات المحفزة والمشجعة على سيادة روح الجماعة وروح الفريق، وهي من السمات التي تنمي عامل الثقة والتكامل بين كل من القائد وتابعيه، كما أنها من العوامل التي تساهم في توطيد العلاقات بين الطرفين أي القائد ومروؤسيه، وبين العمال فيما بينهم من جميع وحدات وأقسام التنظيم، وتنمي لديهم الشعور بالراحة والاطمئنان والعناية والاهتمام باعتبارهم أهم عناصر الإنتاج والمورد الرئيسي والوحيد القادر على تحقيق الأهداف وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة، طالما أن جهد هؤلاء منصب لتقديم الخدمة والسلعة في أعلى مستوى من الجودة تحقيقاً لرضا العميل أو المستفيد.

كما أن كل من سمة التفاعل الاجتماعي والانتماء والتعاون هي من السمات التي تنمي لدى الجميع الشعور بأن قائدهم واحد منهم وأنهم كتلة واحدة وبالتالي فلا وجود للحواجز التي تصنع التفرقة بين الأفراد، ولا وجود للحواجز التي تصنع التميز بين المستويات، ولا وجود للحواجز التي تؤدي إلى الاغتراب المهني وعدم الرضا الوظيفي، بل هناك اتحاد وتكامل لتحقيق المصلحة والمنفعة العامة والهدف المشترك، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق جودة الخدمة والأداء الذي يضمن البقاء والإستمرار.

وتظهر أهمية سمة تفويض الصلاحيات بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في قدرته على استثمار مهارات وقدرات مروؤسيه لخدمة التنظيم وفي إتقان العمل وتحقيق فعاليته وجودته. من خلال منح القائد لبعض من صلاحياته ومسؤولياته لغيره من الأفراد التابعين له وإعطائهم حق التصرف وحرية اتخاذ القرار في بعض المواقف كل بحسب تخصصه وإمكاناته ومهاراته وقدراته الخاصة.

وتفويض الصلاحيات لا يعني تخلي القائد التام على مسؤولياته وإنما تخويل بعضها لغيره لمساعدته وتخفيف العبء الملقى على عاتقه، لأنه مهما كان نبوغ القائد وبراعته ومهما بلغت طاقاته وإمكاناته فإنه لا يستطيع القيام بمجموعة المهام لوحده وبدرجة عالية من الإتقان، وعليه فهو يبقى بحاجة دائمة لغيره.

كما أن تفويض الصلاحيات هي من العوامل المهمة التي تدخل في إطار التطبيق الصحيح لبرامج إدارة الجودة الشاملة، من منطلق أن هذه الأخيرة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي المساهمة في عمليتي التحسين والتطوير المستمرين وفي مهمة اتخاذ القرارات لأن تحقيق الجودة كما سبق وأن أشرنا مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة لوحدها.

وتعتبر أيضا كل من سمة التواصل واحترام الغير والإنصاف في معاملة المرؤوسين والتسامح من السمات المهمة بدرجة كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وتظهر أهميتها في كونها من السمات التي تجلب محبة واحترام وتقدير المرؤوسين لقائدهم والولاء له، كما أنها تساهم في خلق بيئة تنظيمية تسودها الطيبة والروح المرحية وحسن المعاملة والإحترام المتبادل بين الجميع أي بين القائد وأتباعه وبين العمال فيما بينهم.

ولهذه السمات أيضا قوة ايجابية للتأثير على الطرف الآخر، وهي ما يجعل القائد قادرا على جذب عقول وقلوب من هم حوله من الأفراد، وهو ما يدفعهم لانجاز ما يطلبه منهم من دون تردد أو رفض بل بكل رغبة وطاعة.

كما تجعله هذه السمات خفيف الظل، أكثر تقبلا وقدوة حسنة يقتدى بها.

ومن هنا وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى:

- صحة الفرضية العامة للدراسة القائلة بأن:

أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها تتمثل في السمات الجسمية، والسمات العقلية، والسمات الإنفعالية، والسمات الإجتماعية. وذلك باتفاق نتائج الدراسة الإستطلاعية والنهائية على أن السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كل من:

- السمات الجسمية.
- والسمات العقلية.
- والسمات الإنفعالية.
- والسمات الإجتماعية.

1- صحة الفرضية الجزئية الأولى للدراسة التي تقول:

تحتل السمات العقلية درجة أهمية كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها، وذلك بتحصيل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد العقلية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 4.44 ووزن مؤوي يقدر بـ 88.95 والذي يعني أن السمات العقلية ذات أهمية كبيرة جدا.

2 - صحة الفرضية الجزئية الثانية للدراسة التي تقول:

تحتل السمات الإجتماعية درجة أهمية كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها، وذلك بتحصيل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد ا لإجتماعية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 4.02 ووزن مؤوي يقدر بـ 80.58 والذي يعني أن السمات الإجتماعية ذات أهمية كبيرة.

3 صحة الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة التي تقول:

تحتل السمات الجسمية درجة أهمية متوسطة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها، وذلك بتحصيل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 3.37 ووزن مؤوي يقدر بـ 67.53 والذي يعني أن السمات الجسمية ذات أهمية متوسطة.

4 صحة الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة التي تقول:

تحتل السمات الإنفعالية درجة أهمية قليلة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الوطنية من وجهة نظر إطاراتها، وذلك بتحصيل التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد ا لإنفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة على وسط مرجح يقدر بـ 2.57 ووزن مؤوي يقدر بـ 51.47 والذي يعني أن السمات الإنفعالية ذات أهمية قليلة.

وعلى أساس هذه النتائج يمكن القول أن أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة هي مرتبة حسب درجة أهميتها على التوالي:

- 1 السمات العقلية وتحتل درجة أهمية كبيرة جدا.
- 2 السمات الإجتماعية وتحتل درجة أهمية كبيرة.
- 3 السمات الجسمية وتحتل درجة أهمية متوسطة.
- 4 السمات الإنفعالية وتحتل درجة أهمية قليلة.

خلاصة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن الوصول إلى عرض قائمة مرتبة حسب درجة أهميتها لأهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة في الجدول الموالي:

السمات الرئيسية	السمات الفرعية
السمات العقلية	1- الذكاء
	2- الطموح
	3- بعد النظر وسعة الأفق
	4- قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية
	5- اليقظة
	6- الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل
	7- الجرأة في اتخاذ القرارات
	8- الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل
	9- الإبداع والإبتكار لطرق العمل
	10- القدرة على التأثير والإقناع
	11- اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات
	12- المبادرة
السمات الإجتماعية	13- الثقة بالمرؤوسين
	14- التشاور- تبادل الآراء-
	15- يشجع العمل الجماعي وروح الفريق
	16- التفاعل الإجتماعي
	17- الإنتماء
	18- يفوض الصلاحيات
	19- التواضع
	20- التعاون
	21- احترام الغير
	22- الإنصاف في معاملة المرؤوسين
	23- التسامح

24-سلامة الحواس 25-الصحة الجسمية 26-سلامة الأعضاء الجسمية 27-عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية) 28-الحيوية 29-القدرة على تحمل الأعمال المجهدة 30-حسن المظهر 31-اللياقة البدنية 32-الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية	السمات الجسمية
33-الثقة بالمرؤوسين 34-الرزانة 35-التوافق النفسي 36-الإتزان الإنفعالي 37-القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة 38-ضبط النفس 39-الإستقرار النفسي 40-الهدوء	السمات الإنفعالية

جدول رقم (22) يوضح أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

7-علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة:

من خلال النتائج التي توصلت لها دراستنا التي اهتمت بتحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة يتبين لنا وجود علاقة وأوجه اتفاق بين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة الحالية، ووجود أيضا أوجه اختلاف بين نتائجها والإثنين يمكن توضيحهما في النقاط التالية:

7-1 نقاط الإتفاق:

7-1-1 فيما يتعلق بتحديد السمات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة القيادية فتتحد نتائج ا لإتفاق في النقاط التالية:

- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيرد Bird في تأكيدهما على أن كل من سمة القدرة على الإبداع والابتكار والثقة بالنفس هي من السمات الواجب توفرها في القائد.

- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شستر برنارد Chester.Bernard في تأكيدهما على أن كل منسمةالحيوية والقدرة على الإقناع هي من السمات الواجب توفرها في القائد.

- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة وليام كورنيل W.Carnell في تأكيدهما على أن كل من سمة الثقة بالنفس والثقة بالتابعين، والعمل الجماعي بروح الفريق، وسمة ضبط النفس هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة برون Brown في تأكيدهما على أن كل من سمة الصحة الجسمية، وحسن المظهر، الذكاء، المعرفة الواسعة، نفاذ البصيرة، الثقة بالنفس، التحكم في الانفعال والحالة المزاجية، القدرة على التكيف، التعاون، النشاط (البدني) هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سيسيل جود Cecil Good في تأكيدها على أنسمة الاطلاع والإلمام بأمور العمل هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أوردواي تيد Oerdway tead في تأكيدها على أنسمة الذكاء هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رالف ستوجل StogdillRalph في تأكيدهما على أن كل منسمة الصحة، المظهر الشخصي، المبادأة والمبادر، الذكاء، الثقة بالنفس، ضبط النفس، والطموح هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خميس السيد إسماعيل في تأكيدهما على أن كل من سمة الصحة الجسمية، الذكاء والمبادأة هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بوتسكوف Pootsakof في تأكيدهما على أن كل من سمة الخبرة والقدرة على الإقناع هما من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شيسل ChiselleEdwin في تأكيدهما على أن كل من سمة الذكاء، الثقة في النفس والمبادأة هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باتريك لوكي و لوك Kilpatrick & Locke في تأكيدهما على أن كل من سمة الثقة بالنفس، الإبداع والابتكار لطرق العمل هي من السمات الواجب توفرها في القائد.
- اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ارنست ديل Dale Ernest في تأكيدهما على أن كل من سمة القدرة على التفويض، القدرة على التكيف، الطموح، بعد النظر، الصحة الجيدة، الذكاء، المبادأة، والمظهر الخارجي الحسن هي من السمات الواجب توفرها في القائد.

7-1-2 فيما يتعلق بترتيب السمات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة القيادية بناء على درجة أهميتها:

- وجود اتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة كل من بيرد Bird ودراسة رالف ستوجل Stogdill Ralph وأيضاً دراسة مان Mann وذلك في محاولة لترتيب السمات التي لها علاقة وارتباط بمن يتولى مهمة القيادة، إلا أن هناك اختلاف فيما بينهم في طريقة تحقيق ذلك، كون أن هذه الدراسات لم تحدد مستويات تقدير أهمية هذه السمات كما تم اعتماده في الدراسة الحالية، وإنما اعتمدت على طريقة التكرارات، أي ترتيب هذه السمات بناء على عدد تكراراتها وورودها في دراسات أخرى لها علاقة بالموضوع من خلال دراساتهم الجردية لنتائج هذه الأخيرة. بمعنى آخر وجود اتفاق بين الدراسات السابقة الثلاث المشار لها وبين الدراسة الحالية في الهدف وهو ترتيب السمات الواجب توفرها في القائد، ووجود اختلاف بينهم في طريقة الوصول وتحقيق ذلك.

7-2 نقاط الاختلاف:

- عدم وجود اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج باقي الدراسات السابقة في ترتيب مجموعة السمات المتفق على ضرورة توفرها فيمن يشغل الوظيفة القيادية، وذلك في كون أن كل الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة اقتصر فقط على حصر قائمة السمات المهمة أو مجموعة السمات الضرورية والواجب توفرها في القائد، ولم تحدد مستويات تقدير أهمية هذه السمات في كونها ذات أهمية كبيرة جداً، أو ذات أهمية كبيرة أو متوسطة أو قليلة، في حين أن هذه الدراسة حددت ذلك بعد حصرها لمجموعة السمات المهمة والواجب توفرها في القائد.

8- مقترحات وآفاق مستقبلية:

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية يتضح لنا مدى أهمية تميز القائد بمجموعة السمات العقلية والاجتماعية والجسمية والإنفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وعليه نقترح:

- على المؤسسات التي تسعى إلى تبني إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمتها المؤسسات الوطنية ضرورة إدراك أهمية تميز قائدها بمجموعة السمات العقلية والاجتماعية والجسمية والإنفعالية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المساعدة على تحقيق جودة الأداء.

- ضرورة الإستناد على مجموعة هذه السمات في عملية وضع شروط ومعايير الإنتقاء والتوظيف لتولي المناصب القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً حتى في عملية ترقية الموظفين لشغل الوظائف القيادية وهذا طبعا في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية امتلاك وتميز المترشحين لشغل الوظائف القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بمجموعة هذه السمات، للتمكن من اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

- ضرورة الحرص الدائم والتحقق المستمر لمدى توفر هذه السمات في القادة خلال فترة توليهم للمناصب القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، للتحقق من مدى صلاحيتهم للاستمرار في شغلها، بالمستوى الذي يثبت قدرتهم على تحمل أعبائها ومسؤولياتها بما يمكن من تحقيق جودة الأداء وتميز المخرجات ويعزز للمؤسسة موقعها التنافسي.

- ضرورة الإهتمام الدائم بالأفراد الذين يتولون المناصب القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال العمل على تنمية قدراتهم وتطويرها من خلال إعداد برامج تدريبية وتكوينية هادفة بما يكفل ويساعد على تحقيق كفاءتهم وجودة أدائهم.
- ضرورة إدراك أهمية العنصر البشري وفي مقدمتهم القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، ودور هذا الأخير في تحقيق فاعلية ونجاح المؤسسة وجودة أدائها من خلال ما يتميز به من سمات خاصة تؤهله وتمكنه من تفعيل جميع الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية بما يكفل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ضرورة استكمال هذا الجهد لما له من أثر هام في تحقيق نجاح المؤسسات في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، خاصة المؤسسات الصناعية الوطنية التي لا زالت تسعى إلى تحقيق جودة أدائها وفرض مكانتها في السوق.
- ضرورة إدراك أهمية هذا الموضوع من خلال هذين البعدين الذين لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، لارتباط النتائج الممكن تحقيقها في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بمدى وجود قيادة متميزة بمجموعة السمات العقلية والاجتماعية والجسمية والإنفعالية.
- ضرورة إجراء دراسات مماثلة للتعمق أكثر في هذا الموضوع وإثرائه والاستفادة من نتائجه لتطوير وبناء اختبارات شخصية لتحديد وقياس هذه السمات بشكل أكثر دقة، كتطبيقه في مؤسسات خدمتية تتبنى لنظام إدارة الجودة الشاملة وإجراء مقارنة بين نتائجها والنتائج المتوصل إليها، أو بتطبيقه بمؤسسات خاصة وأخرى عمومية... الخ.

خاتمة

خاتمة:

تمحور موضوع هذه الدراسة في محاولة تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء النتائج التي توصلت لها تتضح أهمية تميز القائد بمجموعة السمات العقلية والسمات الاجتماعية والسمات الجسمية والسمات الإنفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، والذي يعكس بدوره مدى مساهمتها في تحقيق كفاءة القائد وجودة أدائه الذي يرتبط بشكل مباشر بأهداف المؤسسة ويحول دون شك على جودة مخرجاتها.

وعليه تتأكد أهمية تميز القائد بمجموعة السمات (العقلية والاجتماعية والجسمية والإنفعالية) إدراكا لأهمية ودور كل منهما في الإرتقاء بمستوى أدائه بما يمكنه من تحقيق التطبيق السليم والصحيح لنظم أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة. هذا الذي يوفر للمؤسسة نصيب من النجاح والتميز، ويجعلها قادرة على فرض مكانتها وتعزيز موقعها التنافسي. وتتحد أهمية مجموعة السمات (العقلية، الاجتماعية، الجسمية، الإنفعالية) على التوالي في مدمسها مساهمتها في تمكين القائد من انجاز مهامه وتحمل مسؤولياته وأداء وظائفه القيادية بكل نجاح.

حيث تظهر أهمية سماته العقلية بشكل مباشر في قدرته على انجاز مهامه خاصة منها التي تتطلب قدرات عقلية ومستويات معرفية وفكرية عالية، وهنا تتأكد أهمية هذه السمات ويظهر دور كل سمة فرعية تندرج ضمنها والمتمثلة في كل من سمة الذكاء، الطموح، بعد النظر وسعة الأفق، قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية، اليقظة، الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل، الجرأة في اتخاذ القرارات، الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل، الإبداع والابتكار لطرق العمل، القدرة على التأثير والإقناع، اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات، والمبادرة في مدى تحقيق ذلك وانجاز مثل تلك المهام.

وتظهر أهمية سماته الاجتماعية بشكل واضح في مدى مساهمتها على أداء مهامه خاصة منها التي تتطلب العمل ضمن الجماعة و فرق العمل والتي تعتمد على إقامة علاقات العمل التي يسودها التفاعل والتعاون والانسجام مع الآخرين من بيئة العمل الداخلية أو من خارجها، وهنا تتأكد أهمية هذه السمات ويظهر دور كل سمة فرعية تندرج ضمنها والمتمثلة في كل من سمة الثقة بالمرؤوسين، التشاور-تبادل الآراء-، تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق، التفاعل الاجتماعي، الانتماء، تفويض الصلاحيات، التواضع، التعاون، احترام الغير، الإنصاف في معاملة المرؤوسين، والتسامح في تحقيق ذلك وانجاز مثل تلك المهام.

أما السمات الجسمية فتظهر أهميتها في مدى مساهمتها في مساعد القائد على أداء المهام التي تتطلب لياقة بدنية وقوة جسمية، وصحة عضوية وجسمية، وحيوية أكثر وطاقة أوفر وقدرة أكثر على التحمل والاستمرار في العمل، وهنا تتأكد أهمية هذه السمات ويظهر دور كل سمة فرعية تندرج ضمنها والمتمثلة في كل من سمة سلامة الحواس، الصحة الجسمية، سلامة الأعضاء الجسمية، عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)، الحيوية، القدرة

على تحمل الأعمال المجهدة، حسن المظهر، اللياقة البدنية والخلو من العيوب والتشوهات الخلقية في تحقيق ذلك وانجاز مثل تلك المهام.

في حين تظهر أهمية سمات القائد الإنفعالية في مدى مساهمتها في تمكين القائد على أداء وظائفه القيادية بكل نجاح بعيدا عن كل العراقيل والعوائق التي تعيق تحقيق ذلك، ويظهر ذلك في قدرته على مواجهة المواقف الضاغطة والصعبة التي تخلق جو يسوده التوتر والانفعال الزائد، والتي يكون تأثيرها واضح على الحالة المزاجية والنفسية للقائد وبالتالي على نتائج قراراته وردود أفعاله وتصرفاته، والتي تحول دون شك على جودة الأداء والأهداف بشكل عام. وهنا تتأكد أهمية هذه السمات ويظهر دور كل سمة فرعية تندرج ضمنها والمتمثلة في كل من سمة الثقة بالمرؤوسين، الرزانة، التوافق النفسي، الإلتزان الإنفعالي، القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، ضبط النفس، الإستقرار النفسي والهدوء في مواجهة كل ما يعيق تحقيق جودة وكفاءة أدائه.

وبناء على أهمية كل من السمات العقلية والاجتماعية والجسمية والإنفعالية الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وإدراكا لدور ومدى إسهام كل سمة من مجموع هذه السمات في تحقيق فعالية وكفاءة أداء القائد وجودة مخرجاته، يفترض على كل مؤسسة وعلى رأسها المؤسسة الجزائرية أن تدرك أهمية امتلاك قائدها لمثل هذه السمات كأحد الشروط الأساسية في عملية انتقاء المترشحين لشغل الوظائف القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، ثم العمل على حسن تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال إعداد برامج تكوينية وتدريبية هادفة للوصول إلى الإستثمار الأمثل في هذا المورد بما يتيح للمؤسسة فرصة النجاح والتفوق الذي يجعلها تفرض مكانتها ويعزز موقعها التنافسي ويمكنها من كسب رهان المنافسة.

قائمة
المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.

- الأحاديث النبوية

أولاً- قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- المعاجم والموسوعات والقواميس:

1 - رولان دورون و فرنسوا زيارو ترجمة فؤاد شاهين: موسوعة علم النفس، ط1، المجلد الثاني، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، 1997.

2 -عبد العزيز البهوشي: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، ط 1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

3 -عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، 1998.

4 -مرهف كمال الجاني: معجم علم النفس والتربية، دط، الجزء الأول، مجمع اللغة العربية، مصر، 1984.

5 -توبير سيلامي ترجمة وجيه أسعد: المعجم الموسوعي في علم النفس، دط، الجزء الثالث، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، 2001.

ب - الكتب:

6 -ابراهيم الشافعي ابراهيم: علم النفس ا لإجتماعي ومشكلاته الإقتصادية المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2000.

7 -ابراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون: علم النفس ومشكلاته الصناعية، دط، دار غريب، القاهرة.

8 -أحلام حسن محمود: سيكولوجية الشخصية، دط، 2008.

9 -أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2001.

10 -أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دط، دار الجامعة، مصر، 2003.

11 -أحمد محمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2011.

- 12 أحمد محمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 13 أحمد محمد عبد الخالق: قياس الشخصية، ط1، دار الوراق، 1996.
- 14 أمال عبد السميع مليجي باظة: الشخصية والاضطرابات السلوكية والوجدانية، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997.
- 15 أنس شكشك: علم النفس الإداري، ط1، دار النهج.
- 16 جابر انجلر ترجمة فهد بن عبد الله بن دليم: مدخل إلى نظريات الشخصية، دط، دار الحارثي للطباعة، 1990.
- 17 جشير العلاق: القيادة الإدارية، دط، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 18 جوحفص مبارك: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار رضوان، الجزائر، 2008.
- 19 جوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط3، دار العز، الجزائر، 2008.
- 20 جوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، دط، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 21 توما جورج خوري: الشخصية مفهومها، سلوكها وعلاقتها بالتعلم، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
- 22 جابر عبد الحميد جابر: نظريات الشخصية-البناء، الديناميات، النمو، طرق البحث والتقويم، دط، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1990.
- 23 جمال الدين لعويصات: إدارة الجودة الشاملة، دط، دار هومه، الجزائر، 2003.
- 24 جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دط، دار هومه، الجزائر، 2003.
- 25 جمال محمود خلف ويحي محمد الزهراني: مهارات التفكير الإبداعي عند القائد التربوي المعاصر، ط1، زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 26 جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2004.
- 27 حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط6، دار عالم، 2000.
- 28 حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك أفراد، دط، دار حامد، الأردن، 2004.

- 29 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الشخصية دراسة في علم الإجتماع النفسي، دط، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006.
- 30 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإدارة، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 31 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط 1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.
- 32 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 33 حسين عبد الرحمان التهامي: المدخل إلى دراسة السلوك الإنساني-مقدمة في العلوم السلوكية-، ط 1، الدار العالمية للنشر، 2008.
- 34 حلمي المليجي: علم نفس الشخصية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2001.
- 35 حمدي خميسي: فن القيادة، دط، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 36 حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.
- 37 خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997.
- 38 خالد بن عبد الرحمان الجريسي: القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، دط، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2016.
- 39 خالد محمد الزواوي: الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- 40 خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
- 41 خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.

- 42 خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 43 -الديب علي محمد: بحوث في علم النفس، دط، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1994.
- 44 -راضية رابح بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 45 -رافدة عمر الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 46 -راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 47 -رشاد أحمد عبد اللطيف: طريقة تنظيم المجتمع، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 48 -رعد حسن الصرن: كيف نتعلم أسرار الجودة الشاملة، دط، دار علاء الدين، دمشق، 2001.
- 49 -رياض ستراك وعمر الخرايشة: بناء برنامج في ضوء كفاياتهم الإدارية، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 50 -ريتشارد لازاروس: الشخصية، ط4، دار الشروق، لبنان، 1993.
- 51 -زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999.
- 52 -سامي محمد الختاتنة وآخرون: مبادئ علم النفس، دط، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 53 -سعيد عبد الرحمان: السلوك الإنساني تحليل وقياس المتغيرات، ط2، مكتبة الفلاح، القاهرة، مصر، 1977.
- 54 -سعيد عبد الرحمان: القياس النفسي النظرية والتطبيق، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1981.
- 55 -سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الفكر، لبنان، 2005.
- 56 -سهير كامل أحمد: سيكولوجية الشخصية، دط، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 57 -سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2007.
- 58 -سيمون كلايبييه وفالدون ترجمة علي المصري: نظريات الشخصية، ط 2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1993.

- 59 شفيق الرضوان: علم النفس الاجتماعي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1996.
- 60 شفيق رضوان: علم النفس الاجتماعي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2008.
- 61 صالح محمد علي أبو جاد: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط6، دار المسيرة، الأردن، 1998.
- 62 صلاح السيد عبده رمضان: تطوير برامج تكوين المعلم بكلليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، الدار الهندسية، مصر، 2005.
- 63 طارق طه: الإدارة، دط، دار منشأة المعارف، مصر، 2002.
- 64 طارق طه: الإدارة، دط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 65 طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، دط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 66 طريف شوقي وآخرون: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دط، دار غريب، مصر.
- 67 طريف شوقي وآخرون: علم النفس ومشكلاته الصناعية، دط، دار غريب، القاهرة، مصر.
- 68 طلال عبد المالك شريف: القيادة الإدارية، دط، دار النجاح، المملكة العربية، 2004.
- 69 طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دط، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
- 70 عادل يوسف أبو غنيم: علم النفس العسكري، ط1، دار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2012.
- 71 عامر عوض: السلوك التنظيمي، دط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 72 عايدة ذيب محمد ومحمد حسنين: الإنتماء والقيادة والشخصية، ط1، دار جرير، الأردن، 2010.
- 73 عبد الحميد محمد الهاشمي: المرشد في علم النفس الاجتماعي، دط، مكتبة الهلال، لبنان، 2008.
- 74 عبد الرحمان الوافي: مدخل إلى علم النفس، دط، دار هومه، 2006.
- 75 عبد الستار العلي: تطبيقات في الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 76 عبد السلام الشيخ: علم النفس الاجتماعي، دط، دار الفكر الجامعي، طنطا، 1992.
- 77 عبد العلي الجسماني: علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1994.
- 78 عبد المنعم الميلادي: الشخصية وسماتها، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 79 عدنان بن أحمد الورثان: مشروع تطبيق الجودة خطوة بخطوة، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.

- 80 علاء فرج الطاهر: إدارة الموارد والجودة الشاملة، ط1، دار الرؤية، الأردن، 2010.
- 81 علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010.
- 82 علي أحمد عبد الرحمان عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 83 عماد عبد الرحيم الزغول وعلي فالح الهنداوي: مدخل إلى علم النفس، ط 8، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014.
- 84 عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار المغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- 85 عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن، 2009.
- 86 غابي عمر محمود: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دط، دار إثراء، الأردن، 2009.
- 87 غول فرحات: التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، ط 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 88 خاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 89 فرانسيس ماهوني وكارل جي ثور ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة، 2000.
- 90 فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والإداري، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008.
- 91 فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط 3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979.
- 92 فوزي محمد جبل: الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، دط، مصر، 2000.
- 93 حاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000: 2000، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
- 94 كامل سليم دواني: القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013.

- 95 كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط4، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996.
- 96 كامل محمد محمد عويضة: علم النفس بين الشخصية والفكر، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 97 كريم علي ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 98 ثورانس برافين ترجمة عبد الحليم محمود السيد وآخرون: علم الشخصية، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
- 99 مارتن دنسكومبي ترجمة أحمد ظافر حسن: البحث الجيد - دليل لمشاريع البحوث الاجتماعية -، دط، منشورات ELGA، فاليتا، مالطا، 2003.
- 100 محسن بن نايف: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007.
- 101 محسن حسنين العجمي: الإعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 102 محمد الرئيس مشلش مسلم العامري: نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، دط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 103 محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا: العلوم النفسية للأخصائي الإجتماعي، ط 1، دار الوفاء، مصر، 2012.
- 104 محمد جاسم العبيدي: علم النفس الشخصية، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2011.
- 105 محمد ربيع شحاتة: علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 106 محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 107 محمد شحاتة ربيع: علم نفس الشخصية، ط1، دار المسيرة، 2013.
- 108 محمد شفيق: الإنسان والمجتمع مع تطبيقات في علم النفس الإجتماعي، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 109 محمد عبد العال النعيمي وآخرون: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دط، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.

- 110 محمد عبد الغنى عوض ومحسن أحمد الخضيرى: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، دط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1992.
- 111 محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دط، الأردن، 2005.
- 112 محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
- 113 محمد عوض الترتوري وآخرون: إدارة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، ط 1، دار حامد، الأردن، 2009.
- 114 محمد قاسم القيروتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
- 115 محمد محمد الشافعي: من مهارات الإدارة المعاصرة، ط1، مركز المحروسة للنشر، مصر، 2008.
- 116 محمد ياسين وهيب وآخرون: علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 117 محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، دط، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- 118 محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دط، دار النهضة العربية، لبنان، 1985.
- 119 محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 120 محمود عيد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، ط1، دار حامد، الأردن، 2008.
- 121 محمود فوزي أحمد بدوي: إدارة التعليم والجودة الشاملة، دط، مصر، 2010.
- 122 محمود محمد الزني: سيكولوجية الشخصية بين النظرية والتطبيق، دط، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1974.
- 123 مدحت أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 124 مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.

125 مسمودي زين الدين وشرفي محمد الصغير: موضوعات في علم النفس الاجتماعي، دط، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.

126 مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، ط 1، دار جرير، الأردن، 2007.

127 خبيل محمود الصالحي: استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ط 1، الجندرية للنشر، عمان، الأردن، 2011.

128 خواف كنعان: القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.

129 هاشم فوزي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دط، دار الوراق، الأردن، 2009.

130 هاني الكايد: علم النفس السلوك القيادي سيكولوجية إدارة مؤسسات الدولة، ط 1، 2009.

131 هایل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة، ط 1، دار الكندي، الأردن، 2008.

132 يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، دار الوراق، عمان، 2007.

133 يوسف محمود قطامي: مدخل إلى علم النفس، ط 1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.

ت - المجلات:

134 إبراهيم الدسوقي: العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه، وبعض

المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية لجامعة الملك سعود، المجلد 14، العدد 3، 2008.

135 صالح عليما: السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22، العدد 2، 2006.

136 كمال بطوس: تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية، مجلة المعلومات والمكتبات لجامعة قسنطينة، المجلد 1، العدد 2، 2002.

- 137 -جلي العساف وخالد أحمد الصرايرة: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مجلة جامعة عمان، المجلد1، العدد 1 ، 2008.
- 138 -جلي العساف وخالد أحمد الصرايرة: نموذج مقترح لتطوير المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد3 و 4، 2011.
- 139 -لهلال الشربيني الهلالي: دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 13، جامعة المنصورة، 2009.
- ث - الملتقيات:
- 140 -ياسر مصطفى مهلهل: التدريب الإداري معايير الجودة، الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية نحو بناء معايير التدريب، الرياض، 2011.
- ج- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:
- 141 -إبراهيم بن جامع: الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010.
- 142 -أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
- 143 -جغول زهير: سمات الشخصية الضرورية للنجاح في العمل الإداري في المؤسسات الوطنية في إطار نظرية ابراهام ماسلو للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة قسنطينة، 1997.
- 144 -جغول زهير: محدد النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2007.
- 145 -بن عبدالله فوزية: دراسة شخصية المدمن على المخدرات كاستجابة للصدمة النفسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف -2- ، 2010.

- 146 جوكميش لعلی: فعالية تطبيق المواصفة الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة (إيزو 9000) في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والعمل والتنظيم منشورة، جامعة باتنة، 2007.
- 147 ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009.
- 148 سامية حمزاوي: نمط شخصية (أ) ونمط شخصية (ب) وعلاقتهما بالضغط المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف - 2، 2013.
- 149 سعيد رفعان العجمي: علاقة بعض سمات الشخصية بانحراف الأحداث في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2005.
- 150 سميرة صالحی: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية تنظيم موارد بشرية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
- 151 طلال عبد المالك شريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2014.
- 152 عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة، جامعة السانية وهران، 2010.
- 153 العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- 154 فنطازي العمري: تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال إتجاهات الطبقة الإشرافية، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2011.
- 155 لعشعاشي مصطفى: إدارة الجودة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية آفاق وتحديات، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

156 -لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها با لإتصالات، رسالة ماجستير في علم الإجتماع غير

منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

157 -لمين وادي: مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات

ممارستها، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة سطيف -2- ، 2014.

158 -هاني بن سعيد بن مبارك العشي: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من

وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة آل البيت عمان،

2007.

ثانيا- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

159- Brady J. Phleps: Behavioral Perspectives on Personality and Self, revue de the pshycological record, 2015.

160- Cattell R.B: Personality Asystematic Theoretical and Factual Study, Mc Graw-Hill, New York, 1950.

161- Clebruyne Mechel: La certification Qualité selon Les Normes Iso, revue de Science de gestion compétence et management, N° 194, Marce, 2002.

162- Daniel Cervone & Lawrence A-Pevin: Personality Theory and Research, twelfth edition, united states of America.

163- R ;giDanile Duret & Maurice Pillet: Qualité en Production, Edition d'organisation, 1998.

164- Danile Duret et Maurice pillet: Qualité en Production de L'iso 9000 aux outils de la qualité, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, 2000.

165- Danile Duret et Maurice pillet: Qualité en Production de L'iso 9000 à six sigma, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, 2002.

166- Davide ollond et Vinnont C: Le Client au Cœur de L'organisation, Edition d'organisation, paris, 2001.

167- Derek Torrington et al: Human Resource Management, sixth edition, prentice Hall , England, 2005.

168- Detrie philippe: Conduir une Démarche Qualité, 4^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, France, 2001.

169- GUY loudayer: La Certification iso 9000 un Moteur pour la Qualité, 3^{ème} tirage, Edition d'organisation, paris, 2000.

170- Henri Hosotani: Le Guide Qualité de Resolution de Problème, Edition Dunod, paris, 1997.

- 171- Jean Brilman: Les Meilleures Pratiques de Management, 2^{ème} tirage, Edition d'organisation, paris, 1998.
- 172- Jean Brilman: Les Meilleures Pratiques de Management, 3^{ème} tirage, Edition d'organisation, paris, 2001.
- 173- Jean Brilman: Les Meilleures Pratiques du Management, 4^{ème} tirage, Edition d'organisation, paris, 2003
- 174- Jean Michel Monin: La Certification Qualité dans les Services outil de Performances et d'Orientation Client, AFNOR, france, 2001.
- 175- Jess Feist & Gregory J. Feist: Theories of Personality, Mc Graw-Hill, New York, 2006.
- 176- John Marrin: Leadership for Dummies, England, 2011.
- 177- MID Training : Leadership skills, Edition training & Ventus , 2010.
- 178- Neil Thomas: The John Adair Handbook of Management & Leadership, Replika press ,India , 2004.
- 179- Nick Petrie: Futur Trend in Leadership Development, Cambridge Massachustts, 2017.
- 180- Philip B. Crosby: Quality Without Tears, Mc Graw-Hill, 1984.
- 181- Philip j .Corr & Gerald Mathewss: The Combridge Handbook of Personality Psychology, Combridge University, United State of America, 2009.
- 182- Robert B. Ewen : Introduction to Theories of Personality, sixth edition, London, 2003.
- 183- Robert Fey & Jean Gogue: La Maitrise de la Quality, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- 184- Shoji shiba: Quatre Revolutions du T.Q.M, Edition Dunod, Paris, 1997.
- 185- Simone Clapier: Les Théories de la Personnalité, 2^{ème} tirage, Paris, France, 1991.

الملاحق

ملحق رقم (01):

استبيان الدراسة الإستطلاعية:

سيدي:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة أتقدم إليك بقائمة السمات الشخصية التالية، وأرجوا منك أن تحدد السمة التي ترى أنها غير مهمة أو التي ترى أنها مهمة وينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وهذا بوضع علامة (/) في الخانة المناسبة. علما أن الخانة رقم (1) تعني أن هذه السمة مهمة وينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وأن الخانة رقم (2) تعني أن هذه السمة غير مهمة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. ولتكن سيدي متأكدا أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وأنها ستحاط بالسرية التامة. وفي الأخير أتقدم بشكري لك على حسن التعاون معنا لإثراء هذه الدراسة.

السمات	مهمة	غير مهمة
الصحة الجسمية		
سلامة الحواس		
حسن المظهر		
سلامة الأعضاء الجسمية		
النظافة والأناقة		
الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية		
اللياقة البدنية		
التناسق الجسمي		
القوة الجسمية		
القدرة على تحمل الأعمال المجهدة		
الحيوية		
عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)		
الذكاء		
الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل		
الجرأة في اتخاذ القرارات		
الطموح		
قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية		
اليقظة		

		اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات
		القدرة على التأثير والإقناع
		الإبداع والابتكار لطرق العمل
		الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل
		المبادأة والمبادرة
		بعد النظر وسعة الأفق
		الثقة بالنفس
		الرزانة
		ضبط النفس
		الإنعزال الإنفعالي
		التوافق النفسي
		الهدوء
		الاستقرار النفسي
		التحكم في المشاعر
		الإنعزال العاطفي
		المرونة في التعامل
		النضج الإنفعالي
		القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة
		الثقة بالمرؤوسين
		التشاور-تبادل الآراء-
		يشجع العمل الجماعي وروح الفريق
		احترام الغير
		التعاون
		يفوض الصلاحيات
		التواضع
		التسامح
		الإنتماء
		التفاعل الإجتماعي
		الإنصاف في معاملة المرؤوسين
		الصدقة والمودة

ملحق رقم (02):

استبيان الدراسة النهائية:

سيدي:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة أتقدم إليك بهذا الاستبيان الذي يضم قائمة من سمات الشخصية، وأرجو منك الإجابة عنه بكل صدق وموضوعية وذلك بتحديد درجة أهمية كل سمة ينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرك، وهذا بوضع علامة (/) في الخانة المناسبة. علما أن الخانة رقم (1) تعني أن هذه السمة مهمة بدرجة قليلة جدا، وأن الخانة رقم (2) تعني أن هذه السمة مهمة بدرجة قليلة، والخانة رقم (3) تعني أن هذه السمة مهمة بدرجة متوسطة، وأن الخانة رقم (4) تعني أن هذه السمة مهمة بدرجة كبيرة، والخانة رقم (5) تعني أن هذه السمة مهمة بدرجة كبيرة جدا.

ولتكن سيدي متأكدا أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وأنها ستحاط بالسرية التامة.

وفي الأخير أتقدم بشكري لك على حسن التعاون معنا لإثراء هذه الدراسة.

سمات القائد	مهمة بدرجة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الصحة الجسمية						
سلامة الحواس						
حسن المظهر						
سلامة الأعضاء الجسمية						
الخلو من العيوب والتشوهات الخلقية						
اللياقة البدنية						
القدرة على تحمل الأعمال المجهدة						
الحيوية						
عدم المعاناة من الأمراض المزمنة (المستعصية)						
الذكاء						
الخبرة والمعرفة الواسعة بشؤون العمل						
الجرأة في اتخاذ القرارات						
الطموح						
قوة الإستبصار والتنبؤ بالأزمات الفجائية						

					اليقظة
					اللباقة اللغوية وإيجاد اللغات
					القدرة على التأثير والإقناع
					الإبداع والابتكار لطرق العمل
					الحكمة والحنكة في إدارة أمور العمل
					المبادأة والمبادرة
					بعد النظر وسعة الأفق
					الثقة بالنفس
					الرزانة
					ضبط النفس
					الإنعزال الإنفعالي
					التوافق النفسي
					الهدوء
					الاستقرار النفسي
					القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة
					الثقة بالمرؤوسين
					التشاور-تبادل الآراء-
					يشجع العمل الجماعي وروح الفريق
					احترام الغير
					التعاون
					يفوض الصلاحيات
					التواضع
					التسامح
					الإنتماء
					التفاعل الإجتماعي
					الإنصاف في معاملة مرؤوسيه

ملحق رقم (03):

التعريف بمؤسسة BCR:

تعتبر مؤسسة BCR من المؤسسات الصناعية التي تختص بصناعة وتسويق اللوالب والسكاكين والصنابير وكل أدوات الإينوكس والفضيات.

تعود نشأتها لسنة 1983، يقع الجانب الإداري لها بحي بيزار بسطيف، أما فرعها الصناعي SANIAK فتعود نشأته لسنة 2002، ويقع بالمنطقة الصناعية بعين كبيرة على بعد 23 كلم شمال شرق مدينة سطيف، وهو فرع يختص في صناعة وتسويق الحنفيات واللوالب ولوازمها.

وتعتبر مؤسسة BCR من المؤسسات الوطنية المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو وهي:

-شهادة الإيزو 9001: 2015.

إلى السادة : مدراء المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو

الموضوع: طلب تسهيل انجاز بحث علمي

نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية: نلتزم من سيادتكم المحترمة في إطار تدعيم المعارف النظرية المدرسة على مستوى قسم علم النفس ائسنت الثالثة دكتوراه تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أدناه، وذلك لانجاز تربص ميداني للمذكورة بعنوان: سمات القائد في ظل تبني ادارة الجودة الشاملة. المؤسسة المتوجه إليها: المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطلبة المعنيون:

• بولجنيب الهام.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية





Certificat

Certificate

N°2008/31820.4

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

GROUPE BCR

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION, DEVELOPPEMENT ET COMMERCIALISATION
DE PRODUITS DE ROBINETTERIE DE NOUVELLE GENERATION.
PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'ARTICLES EN INOX D'ORFÈVRE.

PRODUCTION, DEVELOPMENT, MARKETING AND SALE
OF NEW GENERATION SANITARY FITTINGS
PRODUCTION, MARKETING AND SALE OF STAINLESS STEEL GOLDSMITH ITEMS.

إنتاج، تطوير وتسويق الصنابير جيل جديد
إنتاج وتسويق أدوات الإينوكس والفضيات.

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

ISO 9001 : 2015

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

Siège social : Cité Bizar BP 37 19000 SETIF ALGERIE

Filiale SANIAK: BP 6 Ain El Kebira SETIF ALGERIE

Filiale ORFEE: Route de village agricole, BORDJ-MENAIEL ALGERIE

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

2017-11-16

Jusqu'au
until

2020-09-02

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIIS



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme.
The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified.
Accréditation TUNAC n° 3-0003, Certification de Systèmes de Management, TUNAC, accréditation n° 3-0003, Management Systems Certification
CERTIF INT F 0065:3 MAJ 03/2016. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.

ملحق رقم (04):

التعريف بمؤسسة SCAEK:

تعتبر مؤسسة صناعة وتسويق الإسمنت SCAEK فرع من الفروع الاثنا عشر للمجمع الصناعي والتجاري لمؤسسات الإسمنت الجزائرية (GICA) Group Industriel des Ciments (d'Algérie)، وهي مؤسسة ذات أسهم، تعود بداية إنشائها لسنة 1974، وبداية إنتاجها لسنة 1978.

تقع المؤسسة ببلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة بولاية سطيف.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت من المؤسسات الوطنية المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة المتحصلة على شهادة الإيزو وهي كالتالي :

-شهادة الإيزو 9001 : 2008.

-شهادة الإيزو 14001 : 2004.

-شهادة الإيزو 18001 : 2007.



إلى السادة : مدراء المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو

الموضوع: طلب تسهيل انجاز بحث علمي

نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية: نلتزم من سيادتكم المحترمة في إطار تدعيم المعارف النظرية المدرسة على مستوى قسم علم النفس السنة الثالثة دكتوراه تخصص : علم النفس العمل والتنظيم، تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أدناه ، وذلك لانجاز تربص ميداني للمذكرة بعنوان: سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. المؤسسة المتوجه إليها: المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو .

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطلبة المعنيون:

- بولجنيب الهام.

نائب العميد المكلف بالعلاقات الخارجية
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية





Certificat

Certificate

N°2008/32207.3

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

SOCIETE DES CEMENTS DE AIN EL KEBIRA SPA (SCAEEK)

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت.

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

ISO 9001 (2008) + ISO 14001 (2004) + OHSAS 18001 (2007)

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

Ouled Adouane BP N°01 Ain-El-Kebira 19400 SETIF ALGERIE

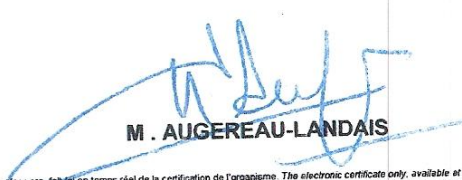
Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2015-01-11

Jusqu'au
until

2018-01-11

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL


M. AUGEREAU-LANDAI

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified.
CERTI INT F 0085.2 MAJ 10/2010. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.

ملحق رقم (05):

التعريف بمؤسسة TREFISOUD:

تعتبر وحدة TREFISOUD من الوحدات الكبرى التابعة للمؤسسة الوطنية الخاصة بتحويل المنتجات الطويلة ENTPL التابعة لمجمع IMITAL، التي تضم ستة وحدات تتواجد بكل من ولاية عنابة، تيارت، الجزائر العاصمة، وهران، ومن بينها وحدة تريفييسود المتواجدة بولاية سطيف والواقعة بالمنطقة الصناعية بالعلمة بذات الولاية. وهي مؤسسة ذات أسهم، تعود بداية عملها إلى سنة 1999، وهي تنشط في صناعة وتسويق منتجات التلحيم والفولاذ اللين والصلب والسيلاج والميتراس.

وتعد مؤسسة تريفييسود من المؤسسات الوطنية الكبرى التي تتميز بجودة أدائها ومنتجاتها وذلك من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة وتحصلها على شهادة الإزو والمتمثلة في:

-شهادة الإيزو 9001: 2008.

-شهادة الإيزو 14001: 2004.

-شهادة الإيزو 18001: 2007.



إلى السادة : مدراء المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو

الموضوع: طلب تسهيل انجاز بحث علمي

نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية: نلتهمس من سيادتكم المحترمة في إطار تدعيم المعارف النظرية المدرسة على مستوى قسم علم النفس السنة الثالثة دكتوراه تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أدناه، وذلك لانجاز تربص ميداني للمذكرة بعنوان: سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. المؤسسة المتوجه إليها: المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطلبة المعنيون:

• بولجنيب الهام.

نائب العميد المكلف بالعلاقات الخارجية
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية
د. مصطفى بن بوعمران

UNITE PREFISOU EL-BULMA
دائرة الموارد البشرية
DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES
D.R.H
م. بوشكيرة



Certifica
Certifica

N° 2010/36412.1

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

TREFISOUD

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET VENTE DE PRODUITS TREFILES ET PRODUITS DE SOUDAGE.

MANUFACTURING AND SALE OF WIRE-DRAWN AND WELDING PRODUCTS.

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

ISO 9001 : 2008 - ISO 14001 : 2004 - OHSAS 18001 : 2007

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

BP 09 Zone Industrielle 19600 EL EULMA -SETIF- ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2008 n° 18235
Certificat ISO 14001 : 2004 n° 28559
Certificat OHSAS 18001 : 2007 n°65976

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

2015-01-08

Jusqu'au
Until

2018-01-08

Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

F. LEBEUGLE

Seuls les certificats électroniques, consultables sur www.afnor.org, font foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificates only, available at www.afnor.org, attest in real-time that the company is certified.
Les accréditations décernées par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur www.cofrac.fr - Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at www.cofrac.fr.
AFAQ est une marque déposée - AFAQ is a registered trademark. CERTIF 1513.2, 11-2014.

ملحق رقم (06)

التعريف بمؤسسة AMC:

تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من المؤسسات الكبرى والفريدة من نوعها ليس على المستوى الوطني فحسب بل على مستوى الإقليمي، ويرجع مشروع خلق هذه المؤسسة إلى سنة 1995 حيث كانت تابعة لمؤسسة سونالغاز وقد تم برمجتها في إطار التنمية الاقتصادية وذلك من أجل تغطية الاحتياجات الوطنية من العدادات الكهربائية، المائية، الغازية، القواطع، وموزع البنزين.

وفي ظل إعادة الهيكلة الحضرية التي مست مؤسسة سونلغاز أنشأت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بموجب مرسوم رقم 88/633 المؤرخ في 1983/11/5.

حيث أصبحت شركة ذات أسهم حدد رأس مالها في 1989 بـ 3 مليار سنتيم وارتفع إلى 10.5 مليار في سنة 1993 وأدمجت ضمن قطاع الصناعات الثقيلة، وقد كانت هذه المؤسسة الوحيدة لإنتاج العدادات على المستوى الوطني وبعد ذلك أصبح لها خواص: ورقة لإنتاج عدادات الغاز والمنظمات، العاصمة لإنتاج موزع البنزين.

تقع مؤسسة AMC بالمنطقة الصناعية بمدينة العلمة ولاية سطيف والجانب الإداري لها يقع جانب محطة نقل المسافرين طريق جميلة .

وتعتبر المؤسسة AMC من المؤسسات الوطنية المتبينة لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو وهي:

-شهادة الإيزو 9000 : 2008.



إلى السادة : مدراء المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو

الموضوع: طلب تسهيل انجاز بحث علمي

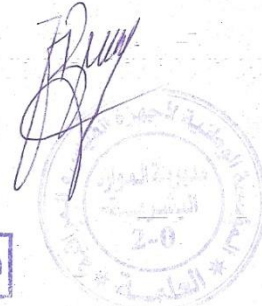
نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية: نلتهمس من سيادتكم المحترمة في إطار تدعيم المعارف النظرية المدرسة على مستوى قسم علم النفس السنة الثالثة دكتوراه تخصص : علم النفس العمل والتنظيم، تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أدناه ، وذلك لانجاز تربص ميداني للمذكورة بعنوان: سمات القائد في ظل تبني ادارة الجودة الشاملة. المؤسسة المتوجه إليها: المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطلبة المعنيون:

• بولجنيب الهام.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



بن أحمد كمال



CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International
hereby certify that the organization*

***Entreprise Nationale des Appareils
de Mesure et de Contrôle « AMC »
BP248 Route de Djamila El Eulma
Wilaya de Sétif (Algérie)***

for the following field of activities

***Development, manufacture, and marketing of electricity and gas meters, along with quantity meters,
regulators, circuit breakers, contactors and thermal relays, cases, connectors and almalec accessories.***

*has implemented and maintains a
Management System
which fulfils the requirements of the following standard*

ISO 9001:2008

Issued on : 18 July 2016

Validity date : 14 September 2018

Registration Number : BE-16 QMS 6067

Michael Drechsel
President of IQNet

Philippe Gillet
Chairman Certification Committee



IQNet Partners*:

AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium APCER Portugal CCC Cyprus
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany
FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia IMNC Mexico Inspecta Certification Finland INTECO Costa Rica
IRAM Argentina JQA Japan KFQ Korea MIRTEC Greece MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland PCBC Poland
Quality Austria Austria RR Russia SIGE Mexico SII Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia
SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.

* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

ملحق رقم (07):

التعريف بمؤسسة ENPEC:

نشأت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهركيميائية بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والإلكترونيك سونيلاك طبقا للمرسوم رقم 83/22 الصادر بتاريخ 1983/01/01، على شكل مؤسسة شراكة ذات طابع اقتصادي طبقا للمرسوم رقم 71/174 الصادر في 1971/11/16 المتعلق بتسيير المؤسسات طبقا لقاعدة منتظمة التقنية الإنتاجية والتي تحولت من سونيلاك إلى أنباك.

وقد مكنت إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي في السنوات الأخيرة للمؤسسة من توسيع معارفها التقنية والتجارية، كما توسع نشاطها الأساسي على مستوى السوق الوطني لإنتاج المولدات الالكترونية وهذا بفضل وحداتها الإنتاجية الثلاث:

-وحدة المدخرات بسطيف.

-وحدة تصفية الرصاص بسطيف.

-وحدة الإلكتروليت (الحوامض والماء المقطر) بسطيف.

تقع المؤسسة بمنطقة الحاسي على بعد 4 كلم على ولاية سطيف، أما وحداتها الثلاث فتتواجد بالمنطقة الصناعية بذات الولاية.

وتعتبر مؤسسة أنباك من المؤسسات الوطنية المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو وهي:

-شهادة الإيزو 9001: 2008.

إلى السادة : مدراء المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو

الموضوع: طلب تسهيل انجاز بحث علمي

نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية: نلتمس من سيادتكم المحترمة في إطار تدعيم المعارف النظرية المدرسة على مستوى قسم علم النفس السنة الثالثة دكتوراه تخصص : علم النفس العمل و التنظيم، تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أدناه ، وذلك لانجاز تربص ميداني للمذكرة بعنوان: سمات القائد في ظل تبني ادارة الجودة الشاملة. المؤسسة المتوجه إليها: المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطالبة المعنية:

• بولجينب الهام.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



Certificat d'enregistrement

Intertek

Le Système de Management de :

ENPEC Unité UAS

Site principal : BP 19 Zone Industrielle Sétif, Sétif Algeria (Algérie)

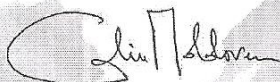
a été audité par Intertek et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management est applicable à :

Production et commercialisation des accumulateurs de démarrage au plomb de différentes capacités.

Certificat n° : 0060585-00
Date de certification initiale : 17 Décembre 2010
Date de certification : 22 Décembre 2016
Date d'émission du certificat : 13 Mars 2017
Date d'expiration : 14 Septembre 2018



Calin Moldoveanu - Président Business Assurance
Intertek Certification France, 67, boulevard Bessières 75017 Paris - France

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone.

Ce certificat est la propriété d'Intertek Certification France, à qui il devra être retourné en cas de demande.

cofrac

CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
COFRAC
N° 4-0014
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr



Certificat d'enregistrement

Intertek

Le Système de Management de :

ENPEC- UAP

Site principal : BP 88 ZI 19000 EL HASSI , Sétif Algeria

a été audité par Intertek et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management est applicable à :

Fabrication & Commercialisation de plomb de deuxième fusion.

Certificat n° : 0062496-00
Date de certification initiale : 18 avril 2017
Date de certification : 18 avril 2017
Date d'émission du certificat : 09 mai 2017
Date d'expiration : 14 septembre 2018



Calin Moldovean - Président Business Assurance
Intertek Certification France, 67, boulevard Bessières 75017 Paris - France

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone.

Ce certificat est la propriété d'Intertek Certification France, à qui il devra être retourné en cas de demande.

cofrac

CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
COFRAC
N° 4-0014
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr



Certificat d'enregistrement

Intertek

Le Système de Management de :

ENPEC Unité UPED

Site principal : BP 19 Zone Industrielle Sétif, Sétif Algeria (Algérie)

a été audité par Intertek et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management est applicable à :

Production et commercialisation d'électrolyte d'eau déminéralisée et de liquide de refroidissement moteur.

Certificat n° : 0060586-01
Date de certification initiale : 17 Décembre 2010
Date de certification : 22 Décembre 2016
Date d'émission du certificat : 13 Mars 2017
Date d'expiration : 14 Septembre 2018



Calin Moldovean - Président Business Assurance
Intertek Certification France, 67, boulevard Bessières 75017 Paris - France

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone.

Ce certificat est la propriété d'Intertek Certification France, à qui il devra être retourné en cas de demande.

cofrac

CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
COFRAC
N° 4-0014
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr



ملحق رقم (08):

التعريف بمؤسسة ENPC:

المجمع الصناعي للبلاستيك والمطاط ENPC هو من المؤسسات الوطنية المختصة في تحويل وتسويق المنتجات البلاستيكية والمطاطية، وهي مؤسسة ذات أسهم.

تعود نشأتها إلى 30 ديسمبر 1998. وهي تتكون من 11 مجمع صناعي متواجدة في ثلاث مناطق مختلفة في الجزائر هي الشلف، الجزائر العاصمة، وسطيف.

ويقع الجانب الإداري لها التابع لولاية سطيف بالمنطقة الصناعية بذات الولاية والذي يضم بدوره أربعة وحدات صناعية منها:

-وحدة SIPLAST وتختص بصناعة وحقن ونفخ البلاستيك، تم عقد هذه الوحدة سنة 1984، وتقع في المنطقة الصناعية على بعد 2 كلم جنوب مدينة سطيف.

-وحدة CALPLAST وتختص بصناعة وتسويق الأوراق اللينة، تم عقد هذه الوحدة سنة 1981، وتقع في المنطقة الصناعية على بعد 6 كلم جنوب مدينة سطيف.

وهما الوحدتين الوحيدتين المتبنيين لإدارة الجودة الشاملة والمتحصلين على شهادة الإيزو وهي:

-شهادة الإيزو 9001: 2015.

-شهادة الإيزو 9001: 2008.

إلى السادة : مدراء المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو

الموضوع: طلب تسهيل انجاز بحث علمي

نحن السيد نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية: نلتبس من سيادتكم المحترمة في إطار تدعيم المعارف النظرية المدرسة على مستوى قسم علم النفس السنة الثالثة دكتوراه تخصص : علم النفس العمل و التنظيم، تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أدناه ، وذلك لانجاز تريض ميداني للمذكورة بعنوان: سمات القائد في ظل تبني ادارة الجودة الشاملة. المؤسسة المتوجه إليها: المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة الايزو.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الطلبة المعنيون:

• بولجنيب الهام.



ان. بوسنينة

SGS

Certificat FR05/1211QU

Le système de management de

SIPLAST (Société d'Injection et de Soufflage Plastiques)

BP 23, Zone Industrielle de Sétif, 19000 Sétif
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

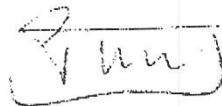
ISO 9001 : 2015

Pour les activités suivantes

Fabrication et vente de produits finis et semi finis, injectés, soufflés et extrudés, fabriqués à base de matières plastiques

Ce certificat est valable du 19 Novembre 2017 au 1er Septembre 2020
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi
Version 6. Date de première certification Septembre 2005

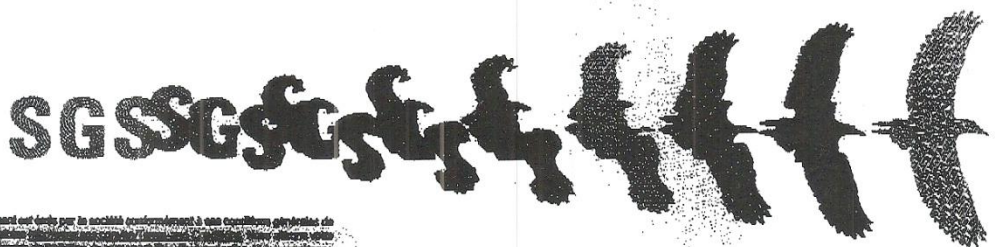
Autorisé par



SGS ICS

29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com

Page 1 de 1



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de prestation de services. Il est destiné à l'usage exclusif du client. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de la société est formellement interdite. Toute violation de ces conditions sera poursuivie conformément aux lois, décrets et règlements en vigueur. La responsabilité de l'usage de ce document appartient au client. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de la société est formellement interdite. Toute violation de ces conditions sera poursuivie conformément aux lois, décrets et règlements en vigueur. La responsabilité de l'usage de ce document appartient au client.

P1 8 Apr. 2018 14:12

FAX NO. : 036625116

FROM : SIPLAST empe

SGS

Certificat FR04/0998QU

Le système de management de

EPE SPA CALPLAST

BP N°419, Zone Industrielle Sétif, Algeria

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2008

Pour les activités suivantes

**Fabrication et commercialisation de feuilles
souple et semi rigides en PVC**

Ce certificat est valable du 03 Decembre 2016 au 15 Septembre 2018
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi

Date de renouvellement de certification 15 septembre 2018 - 3 mois

Version 5. Certifié depuis Juin 2004



Autorisé par

SGS ICS

29, avenue Aristide Briand - 94111 Arcueil Cedex - France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 - www.sgs.com



Page 1 de 1



De document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles <http://www.sgs.com/Terms-and-Conditions>. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur http://www.sgs.com/clients/certified_clients.htm. Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme du présent document est illégale et les contrevenants sont passibles de toutes poursuites prévues par la loi.

ملخصات الدراسة

ملخص:

انطلاقاً من أهمية القيادة كأحد أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، جاءت الدراسة الحالية هادفة إلى تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، وتقدير درجة أهمية هذه السمات من وجهة نظر إطارات بعض المؤسسات الصناعية الوطنية المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتحصلة على شهادة الإيزو كنموذج.

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى أن السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني

إدارة الجودة الشاملة بناء على درجة أهميتها هي على التوالي :

- السمات العقلية وتحتل درجة أهمية كبيرة جداً.
- السمات الاجتماعية وتحتل درجة أهمية كبيرة.
- السمات الجسمية وتحتل درجة أهمية متوسطة.
- السمات الانفعالية وتحتل درجة أهمية قليلة.

Résumé:

Partant de l'importance de leadership comme étant l'une des exigences essentielles pour la mise en application du système de management de la qualité totale, notre objectif dans cette étude est de fixer les principaux traits que doit avoir le leader dans le cadre de l'adoption du système de management de la qualité totale, évaluer le degré d'importance de ces traits du point de vue des dirigeants de certaines entreprises industrielles nationales qui ont adopté le système de management de la qualité totale qui disposent du certificat ISO comme modèle.

Après le traitement des statistiques, nous avons constaté que les traits que doit avoir un leader dans le cadre de l'adoption du système de management de la qualité totale selon le degré d'importance sont les suivants:

- **Traits mentaux qui sont d'une très grande importance.**
- **Traits sociaux qui sont d'une grande importance.**
- **Traits physiques qui sont d'une moyenne importance.**
- **Traits émotionnels qui sont d'une faible importance.**

Abstract:

Starting from the importance of leadership as one of the essential requirements for the implementation of the total quality management system, our objective in this study is to determine the main features the leader must have within the framework of adopting the total quality management system, and to assess the level of importance of these features from the perspective of the managers of some national industrial companies that have adopted the total quality management system and use the ISO certificate as a model.

After the statistical treatment, we found that the traits that a leader must have in the adoption of the total quality management system according to the degree of importance are the followings:

- **Mental traits that are of very high importance**
- **Social traits that are of high importance.**
- **Physical traits that are of medium importance.**
- **Emotional traits that are of low importance.**