

## سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة - سطيف

إلهام بولجنيب طالبة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم

إشراف: الأستاذ الدكتور مجاهدي الطاهر جامعة المسيلة

### الملخص:

انطلاقاً من أهمية القيادة كأحد متطلبات تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، جاءت هذه الدراسة الهادفة لتحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، التي اشتملت على عدد من السمات: (11) سمة عقلية، (11) سمة اجتماعية، (10) سمات جسمية، و(11) سمة انفعالية. وأسفرت نتائج الدراسة على أهمية توافر هذه السمات في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة مع وجود تباين في أهميتها.

### Summary:

Proceeding from the importance of leadership as of the requirements to e adopt total quality management of institutions, this study aimed at determining the most important features that should be available in the commander under adopt total quality management which include. Number of attributes: (11) characteristic mentality, (11) social attribute, (10) the foregoing attributes, and (11) emotional attribute.

The results of the study on the Importance of the availability of these features in the commander under adopt total quality management with the results of the study on the Importance of these features in the commander under adopt total quality management with a discrepancy in importance.

**Keywords:** personality, commander, total quality management.

### 1-الإشكالية: انطلاقاً من المنافسة الشديدة التي تميز العصر الحالي خاصة في المجال

الاقتصادي، كان لزاماً على المؤسسات وعلى رأسها المؤسسة الجزائرية التي تسعى إلى مواجهة هذا

التحدي والتصدي له، ضرورة إعادة النظر في منتجاتها والسعي إلى تجويدها، إدراكا لأهميتها في تحقيق رضا العميل وكسب رهان المنافسة، لكن تحقيق هذا لا يأتي من فراغ إلا من خلال تبني أسلوب إداري هادف يتمثل أساسا في إدارة الجودة الشاملة، الذي كان له الدور في نجاح العديد من الشركات بتبنيها له، وهذا من خلال تفعيله في أرض الواقع وتوفير كل متطلبات نجاحه خاصة فيما يتعلق بالقيادة المناسبة ذات قدرات وسمات خاصة (جسمية، عقلية، انفعالية واجتماعية) تمكنها من إحراز الجودة المرغوبة استنادا لما أكدته الأبحاث والدراسات أن امتلاك الشخص لمثل هذه السمات تؤهله لان يكون ناجحا في منصبه القيادي.

نظرا للدور المؤثر للقيادي في سير العمل بمجمله فان موضوعه قد تناولته أقلام الباحثين والمختصين من ميادين وفروع علمية عديدة وتوصلت معظم هذه الأعمال البحثية بنتائج كثيرة اختص البعض منها بخصائصه وصفاته الشخصية (الجسمية، العقلية، الانفعالية والاجتماعية)، وهذا لدورها البارز في قدرة القائد على أداء واجباته وتحمل مسؤولياته ومواكبة متطلبات العصر التي تفرض ضرورة تحقيق جودة المخرجات وإرضاء العميل، فأصبح هذا الموضوع قاسم مشترك لمختلف المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار وهذا من خلال تبني أسلوب إداري حديث كفيل بتحقيق ذلك هو إدارة الجودة الشاملة وتفعيله في أرض الواقع من خلال توفير كل متطلبات نجاحه خاصة فيما يتعلق بالكوادر الإدارية ذات سمات محددة وصفات خاصة، وفي هذا الإطار وضعت الشركات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الخصائص يفترض توافرها في من يشغل الوظيفة القيادية وهي: الإدراك القوي لهدف الفريق ودوره في عملية التحسين، الكفاءة في فهم المشكلات، الفهم بطرق اتخاذ القرار القيادي، أن يكون متفتح وأمين ، أن يمتلك مهارات اتصال عالية، وان تكون علاقاته قوية ويعرف كيف يتعامل مع المقاومة والمتناقضات وان تكون له قدرة على إدارة المجتمعات<sup>(1)</sup>. كما أظهرت بعض الدراسات صفات رئيسية لا غنى عنها للقائد لتكامل شخصيته وهي أن يتسم بالذكاء أكثر من مرؤوسيه، أن يتسم بطلاقة اللسان وسلامة التعبير، أن تكون له قوة الشخصية وحب تسلّم مسؤولية القيادة، أن يتسم بسعة الأفق وعمق التفكير والاتزان العاطفي والنفسي والنضج العقلي والتحليل السليم للأمور<sup>(2)</sup>.

ومما لا شك فيه أن مثل هذه السمات ستجعله قادرا على التحسين والتطوير بشكل مستمر ويوفر للمؤسسة نصيب من النجاح الذي يضمن بدوره بقاءها واستمرارها. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة ليطمئن من خلالها تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. وتحدد التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

- ما هي أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية AMC من وجهة نظر إدارتها؟

وانبثق عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هو تقدير إدارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة أهمية سمات القائد الجسمانية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هو تقدير إدارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة أهمية سمات القائد العقلية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هو تقدير إدارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة أهمية سمات القائد الانفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هو تقدير إدارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة أهمية سمات القائد الاجتماعية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟

## 2-فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية AMC من وجهة نظر إدارتها تتمثل في السمات الجسمانية، السمات العقلية، السمات الانفعالية والاجتماعية.

- الفرضيات الجزئية:

- السمات العقلية تحتل درجة أهمية كبيرة جدا بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية AMC من وجهة نظر إدارتها.

- السمات الانفعالية تحتل درجة أهمية كبيرة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية AMC من وجهة نظر إطاراتها.
- السمات الاجتماعية تحتل درجة أهمية متوسطة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية AMC من وجهة نظر إطاراتها.
- السمات الجسمية تحتل درجة أهمية قليلة بالنسبة للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية AMC من وجهة نظر إطاراتها.

### 3-أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة. الوصول إلى وضع قائمة حول أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.
- الوصول إلى وضع قائمة حول أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.
- ترتيب هذه السمات حسب الأهمية الخاصة لكل سمة ينبغي توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

### 4- مفاهيم الدراسة:

#### 4-1-تعريف القائد: توجد عدة تعريفات تخص القائد لازالت تستخدم حتى الآن ومن بين

- التعاريف التي تم انتقائها والتي تتمحور ضمن موضوع الدراسة ما يلي:
- القائد هو الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة<sup>(3)</sup>.
- القائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعتهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة<sup>(4)</sup>.
- 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<sup>(5)</sup>.

**تعريف القائد إجرائيا:** هو شخص له سمات خاصة تؤهله لمنصبه القيادي في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

#### 4-2-2- تصنيف سمات القائد:

**4-2-1 تصنيف عالم الإدارة الهندي تاجي Taji:** قسم السمات الواجب توفرها في القائد إلى ثلاث مجموعات وهي:

- سمات شخصية: مثل الصحة، روح الصداقة، الذكاء، الأمانة، الحكم الصائب على الأمور.
- سمات سياسية: الحس السياسي، تحقيق الأهداف العليا في المجتمع.
- سمات نظامية: تعني الالتزام بأنظمة العمل واتخاذ القرارات الصائبة في حدود الأهداف المرسومة<sup>(6)</sup>.

#### 4-2-2- تصنيف دافت Daft:

 صنف السمات القيادية في ثلاث مجموعات وهي كالتالي:

- سمات جسمية: تشمل الحيوية، سلامة الجسم، الذكاء، المعرفة، طلاقة اللسان، النشاط.
- سمات شخصية: تضم الأصالة، الإبداع، السلوك الأخلاقي، دافع المسؤولية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق، التوجه للمهمة، اليقظة.
- سمات اجتماعية: وتتكون من القدرة على التعاون، الشعبية، الهيبة والاحترام، الأمانة، اللياقة، الدبلوماسية، المساهمة الاجتماعية.

#### 4-2-3 تصنيف حامد زهران:

 الذي قسم السمات القيادية إلى خمس مجموعات وهي:

- سمات جسمية، سمات عقلية، سمات انفعالية، سمات اجتماعية وسمات عامة<sup>(7)</sup>.
- وبناء على هذا تم تحديد سمات القائد وفق التصنيف الإجرائي المتبع فيالدراسة كالتالي:
- **السمات الجسمية:** هي مجموع الخصائص التي تعبر عن الصحة الجسمية والسلامة العضوية واللياقة البدنية والمظهرية التي يتسم بها القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة
  - **السمات العقلية:** هي السمات المرتبطة بالمستوى المعرفي والذهني للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

- السمات الانفعالية: هي تلك الصفات ذات الصلة بالجانب الوجداني للقائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

- السمات الاجتماعية: هي الخصال التي تعنى بالتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تربط القائد بأتباعه وعملائه في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

#### 4-3-السمات:

4-3-1-تعريف السمات: من بين التعاريف التي صيغت لمفهوم السمات الشخصية نجد:  
- تعريف جوردن ألبرت **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<sup>(8)</sup>.

- تعريف جيلفورد **Guilford**: هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره<sup>(9)</sup>.

- تعريف ريموند كاتل **R. Cattell**: هي ببيان عقلي واستنتاجات تقوم بها من السلوك الملاحظ لتفسير وانتظام السلوك واتساق هذا السلوك، فالسمات هي صفات فطرية أو مكتسبة يمكن أن تلاحظ كالتطول والوزن وسرعة المشي، وقد تكون نفسية ذاتية لا تلاحظ مباشرة من خارج الفرد كالمشاعر والرغبات والمخاوف والآراء والدوافع الكامنة<sup>(10)</sup>.

- 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<sup>(11)</sup>.

تعريف التعريف السمات إجرائيا: هي مجموع الصفات والخصائص الشخصية (الجسمية، العقلية، الانفعالية والاجتماعية) التي تجعل من يتسم بها من الأفراد يتميز عن غيره.

4-3-2-تصنيف السمات: من بين التصنيفات التي حددت السمات الشخصية نجد:

أولا: تصنيف ألبرت:

فرق بين ثلاث أنواع من السمات هي:

أ - 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<sup>(12)</sup>.

ب - حسب عموميتها وفردانيتها:

— 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 ألبورت: 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<sup>(13)</sup>.

ج - تصنيف كاتل: صنف كاتل السمات الشخصية بوجه عام إلى ثلاث فئات وهي:

— السمات الدينامية: وهي السمات المفسرة للسلوك النزوعي وتتصل بإصدار الأفعال السلوكية وهي التي تتصل بالاتجاهات العقلية أو بالدافعية أو الميول<sup>(14)</sup>.

— السمات المزاجية: وهي السمات المميزة للسلوك الوجداني أي الانفعال.

— سمات القدرة: وهي السمات المميزة للسلوك المعرفي فهي تتعلق بكيفية مواجهة الفرد لصعوبات الحياة<sup>(15)</sup>.

د - تصنيف جلفورد: حدد السمات الشخصية في ثلاث فئات وهي:

– السمات الفسيولوجية، السمات السلوكية، السمات العقلية والمزاجية<sup>(16)</sup>.

#### 4-4-4 إدارة الجودة الشاملة:

**4-4-4-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تباينت أفكار وآراء الباحثين حول مفهومها والذي انعكس على عدم اتفاقهم على وضع تعريف موحد وجامع لها، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصورا عاما لها نذكر منها:

#### 4-4-4-2 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<sup>(17)</sup>.

**4-4-4-3 تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب Rity Carton:** هي مجموعة من الأدوات والطرق الكمية والطرق والمواد البشرية<sup>(18)</sup>.

**4-4-4-4 تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب ادوارد ديمينغ:** هي إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته<sup>(19)</sup>.

**4-4-4-5 تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب ر. هودجاس R Hodgett:** هي نظام تسيير يقوم على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر في خدمة الزبون وتكلفة منخفضة<sup>(20)</sup>.

**تعريف إدارة الجودة الشاملة إجرائيا:** هي أسلوب إداري حديث تنتهجه المؤسسات الصناعية التي تهدف إلى تحقيق جودة المخرجات وكسب رضا العميل.

#### 5-إجراءات الدراسة الميدانية:

#### 5-1-منهج الدراسة:

إن اختيار منهج بحث لأي دراسة علمية يتوقف على طبيعة الموضوع وإشكالية وفرضيات الدراسة وبناء على هذا تم تبني المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها والذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال وصف وتحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

### 5-2- عينة الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يتمحور في محاولة تحديد أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية وبناءً على أن أهم ما تتميز به السمات الشخصية هو عدم القدرة على ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يستدل عليها من خلال سلوكيات الفرد وتصرفاته كان لزاماً علينا تطبيق الدراسة على عينة من العمال تمثلوا أساساً في إدارات المؤسسة باعتبارهم الفئة الأكثر اتصالاً وتعاملاً بشكل مباشر مع قائد المؤسسة، وبهذا تم انتقاء هذه العينة بأسلوب المعاينة القصدية أو (الاختيار العمدي) حيث قدر عدد أفرادها بـ 39 إطار.

### 5-3- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان للوصول إلى بيانات الدراسة حيث قامت الباحثة ببناء قائمة من السمات في شكل استبانة مقسمة إلى أربعة محاور تم تكييفها استناداً على الدراسات السابقة التي عاجلت مثل هذا الموضوع، وعلى الإطار النظري والتصنيف الخاص بسمات القائد لكل من دافت وحامد زهران (كما ذكر سابقاً).

**5-4- الدلالات السيكومترية لأداء الدراسة:** للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لابد من التأكد من صحة دلالاتها السيكومترية المتمثلة في:

**5-4-1- دلالة صدق الاستبيان:** لحساب صدق أداة الدراسة تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية وقبل التطبيق النهائي على مجموعة من المحكمين تمثلوا في أساتذة جامعيين مختصين في علم النفس العمل والتنظيم وعلم النفس الإكلينيكي، وبناءً على آرائهم تم تعديل الاستبيان ووضعها في صورته النهائية. فأصبحت قائمة السمات المتضمنة لاستبيان الدراسة في صورتها النهائية مكونة من 43 سمة مقسمة إلى 04 محاور وكل محور ضم مجموعة من السمات موزعة كالتالي:

- المحور الأول: خاص بسمات القائد الجسمية ضم 10 سمات من 1 إلى 10.
- المحور الثاني: خاص بسمات القائد العقلية ضم 11 سمة من 11 إلى 21.
- المحور الثالث: خاص بسمات القائد الانفعالية ضم 11 سمة من 22 إلى 32.

- **المحور الرابع:** خاص بسمات القائد الاجتماعية ضم 11 سمة من 33 إلى 43.
  - أما بدائل الإجابة التي انطوى عليها استبيان الدراسة فكان في خمسة بدائل وهي:
  - **بدائل مهمة بدرجة كبيرة جدا:** التقدير الكمي الممنوح لها خمسة درجات.
  - **بدائل مهمة بدرجة كبيرة:** التقدير الكمي الممنوح لها أربعة درجات.
  - **بدائل مهمة بدرجة متوسطة:** التقدير الكمي الممنوح لها ثلاث درجات.
  - **بدائل مهمة بدرجة قليلة:** التقدير الكمي الممنوح لها درجتين.
  - **بدائل مهمة بدرجة قليلة جدا:** التقدير الكمي الممنوح لها درجة واحدة
- وبعد المعالجة تم التحصل على قيمة الصدق المساوية لـ 0.93 وهو ما يدل على أن أداة الدراسة استوفت خاصية الصدق.

#### 5-4-2- دلالة ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم حساب معامل Alpha Cronbach حيث قدر بـ 0.65 وهو ما يدل على أن أداة الدراسة استوفت خاصية الثبات.

**5-5- أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة في الدراسة:** لمعالجة بيانات الدراسة تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- **الوسط المرجح للسمة الفرعية = مجموع التكرارات التي حصلت عليها السمات الفرعية / عدد المستجيبين.**
  - **الوسط المرجح للسمة الرئيسية = مجموع التكرارات التي حصلت عليها السمات الرئيسية / عدد السمات × عدد المستجيبين.**
  - **الوزن المئوي = الوسط المرجح × 100 / القيمة القصوى.**
- وتحدد مستويات أوزان سمات استبانة الدراسة في:
- **تحديد المدى = أعلى درجة - أقل درجة أي: 5-1=4**
  - **تحديد طول الفقرة = المدى / مستويات الإستانة أي 5/4=0.80**

**جدول رقم (01):** يوضح تقدير الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لدرجة أهمية السمة

الوزن المثوي	الوسط المرجح	درجة أهمية السمة
0.36 - أقل من 0.20	من 1 إلى أقل من 1.80	قليلة جدا
0.52 - أقل من 0.36	من 1.80 إلى أقل من 2.60	قليلة
0.68 - أقل من 0.52	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
0.84 - أقل من 0.68	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
100 - أقل من 0.84	من 4.20 إلى أقل من 5	كبيرة جدا

6- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

6-1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة

أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسة المتعلقة بسمات القائد الجسمية:

جدول رقم (02): يوضح تقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لسمات القائد

#### الجسمية

الوزن المثوي	الوسط المرجح	السمات الجسمية
88.6	4.43	1- حيوي
83	4.15	2- يتمتع بسلامة الحواس
40	2	3- مظهره الخارجي يتناسب مع طبيعة وظيفته
24.6	1.23	4- يعاني من نقص البصر
84	4.20	5- يتميز باللياقة البدنية
89.6	4.48	6- يتمتع بالصحة الجسمية
92.8	4.64	7- يخلو من عيوب جسمية
35.8	1.79	8- يعاني من أمراض مزمنة
92.8	4.64	9- أنيق
85	4.25	10- يتميز بقوة إنصات عالية
71.6	3.58	التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات الجسمية

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد الجسمية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تحصل على وسط مرجح يقدر بـ 3.58 ووزن مئوي يقدر بـ 71.6 والذي يدل على أن السمات الجسمية ذات أهمية كبيرة هذا الذي يعكس دورها في قدرة القائد على إنجاز وظائفه بالمستوى المطلوب حيث أن القادة في وقتنا الحاضر هم أحوج الناس للصحة الجسمية واللياقة البدنية والطاقة العالية لأنهم مضطرون لبذل جهود ضخمة لمتابعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الإدارة الحديثة التي ينعكس أثرها على الدور القيادي الذي يؤديه وهو ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي تمت حديثاً والتي شملت سمات أحد عشر مديراً يمثلون أكبر إحدى عشرة شركة أمريكية وأكثرها ربحاً، 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 أن اندفاعهم نحو العمل والتزامهم بالإنجاز، كان يبدو من خلال الجهد المضني الذي كانوا يبذلونه، والذي كان يأخذ الكثير من وقتهم وطاقتهم<sup>(21)</sup>.

## 6-2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد العقلية.

جدول رقم (03): يوضح تقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لسمات القائد العقلية.

الوزن المئوي	الوسط المرجح	السمات العقلية
98.4	4.92	1- ذكي في مواجهة الأزمات
95.8	4.79	2- مبدع في معالجة المشكلات
88.2	4.41	3- يتميز باللباقة اللغوية
95.8	4.79	4- كفاء في إدارة أعماله
90.6	4.53	5- مثابر
90.2	4.51	6- واسع الثقافة
92.8	4.64	7- طموح

8-	منظم لأعماله	4.79	95.8
9-	جريء في اتخاذ القرارات	4.30	86
10-	يتنبأ بالأزمات الفجائية	4.48	89.6
11-	ماهر في تحليل المواقف	4.48	89.6
	التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات العقلية	4.60	92

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد العقلية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تحصل على وسط مرجح يقدر بـ 4.60 ووزن مئوي يقدر بـ 92 وهذا يعني أن السمات العقلية ذات أهمية كبيرة جدا. وهو ما يؤكد ضرورتها بالنسبة لشاغل الوظيفة القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة خاصة مع بدايات مراحل تطبيقها، كونها أصعب الفترات التي يسودها جو من عدم الاستقرار والتخوف والارتباك والمقاومة لما هو جديد ورفض قبول التغيير، هذا الذي يجعل عملية تطبيقها صعبة، والذي يفرض ضرورة إيجاد القيادة القادرة على مواجهة والتصدي لمثل هذه المعوقات والقادرة على نشر الثقافة والأفكار الصحيحة عن الفوائد التي يمكن حنيها بقبول التغيير التحسيني على المستوى الداخلي للمؤسسة، والخلي وحتي العالمي، وبناء على هذا يستلزم الأخذ بعين الاعتبار أهمية توافر السمات العقلية في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة كأحد المعايير والشروط في عملية انتقاء المرشحين لشغل المناصب القيادية من حيث كونهم أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام وأغنى ثقافة وأوسع معرفة والأسرع على التنبؤ بالأزمات، واتخاذ القرارات والأقدر على إبداع وابتكار ما يحقق رضا العميل والأفصح من حيث الطلاقة اللغوية وهو ما أكدته نتائج دراسة كارتر ونكسون سنة 1941م ص 12، التي توصلت إلى أن الطلاقة اللفظية والاستعداد الكتابي هما أحد العوامل التي تجعل من الشخص قائدا<sup>(22)</sup>. إضافة إلى ما أكدته نتائج الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة التي قامت بها جامعة أوهايو الأمريكية تحت إشراف الباحث "ستوجديل" أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات الوثيقة الصلة بنجاح القائد كما لاحظ أن القائد الإداري يكون في الغالب أكثر ذكاء من مرؤوسيه<sup>(23)</sup>.

3-6- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بتقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة أهمية السمات المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الانفعالية.  
جدول رقم (04) يوضح تقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لسمات القائد الانفعالية

الوزن المثوي	الوسط المرجح	السمات الانفعالية
82.4	4.12	1- يتحكم في انفعالاته
90.2	4.51	2- يثق بنفسه
38.4	1.92	3- متقلب المزاج
50.6	2.53	4- يتوتر في المواقف الصعبة
80.4	4.02	5- يتميز بالرزانة
42	2.10	6- يغضب من انتقادات مرؤوسيه له
80.4	4.02	7- يقلق بشدة على المستقبل
83.4	4.17	8- يفرح لنجاح مرؤوسيه في تحقيق الأهداف المسطرة
68.2	3.41	9- يتضايق من المشاكل الفجائية
70.2	3.51	10- يخفي غضبه عند خيبة أمله
16.8	0.84	11- أناني
64	3.20	التقدير الكلي للسمات الانفعالية

من خلال بيانات الجدول يتضح أن التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد الانفعالية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تحصل على وسط مرجح يقدر بـ 3.20 ووزن مثوي يقدر بـ 64 والذي يدل على أن السمات الانفعالية ذات أهمية متوسطة وهو ما يفرض ضرورة تجنب القادة لبعض السمات كالأنانية مثلا التي تعيق تحقيق تماسك الجماعة وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لأن القائد الذي يتصف بسمة الأنانية تمنعه من أن يرى شيئا إلا لمصلحته الخاصة، متناسيا مصالح الآخرين، ولا يهتم إلا بمنفعته وأهدافه الخاصة على حساب مرؤوسيه، وهذا يكون من البديهي أن تكون راحة ورضا

أتباعه أو عملائه قبل راحته لأن القائد الحقيقي هو من يضع حاجات ورضا غيره في قمة سلم الأولويات انطلاقاً من أن تحقيق رضا العميل الداخلي أو الخارجي هي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وفي مقابل ذلك يستلزم أن يتميز القائد ببعض السمات الأخرى كالرزانة، والالتزان والثقة بالنفس والقدرة على ضبطها فهي تمكنه من أن يستجيب بثبات للمثيرات المختلفة، وعدم الخضوع للضغوط، كما تساعده على تقبل النقد من الرؤوسين دون انفعال وغضب وتجعله ميالاً للتفاهم وتمكنه من مواجهة الأزمات متى ظهرت وتمنعه من الوقوع في الخطأ نتيجة التوتر والتسرع كما تمنعه من الانحياز عن الثبات والصواب الذي يعيقتحقيق الأهداف المنشودة.

#### 6-4- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بتقديرات إطارات المؤسسة الصناعية AMC لدرجة

أهمية السمات الفرعية المتضمنة للسمة الرئيسية المتعلقة بسمات القائد الاجتماعية.

جدول رقم 05 يوضح تقدير إطارات المؤسسة الصناعية AMC لسمات القائد الاجتماعية

سمات اجتماعية	الوسط المرجح	الوسط المثوي
1- منصف في معاملة مرؤوسيه	4.41	88.2
2- صادق في وعوده لعملائه	4.53	90.6
3- يحترم كل مرؤوسيه	4.43	88.6
4- انطوائي	1.28	25.6
5- مهذب في تعامله مع من حوله	4.28	85.6
6- يثق في مرؤوسيه	4.17	83.4
7- يعمل بروح الفريق	4.64	92.8
8- متسامح مع من يخطئ في أداء عمله	3.20	64
9- يتفاعل مع أفراد جماعة العمل	4.51	90.2
10- رقيب على تماسك أعضاء جماعة العمل	4.58	91.6
11- متواضع	4.56	91.2
التقدير الكلي للسمات الاجتماعية	4.05	81

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن التقدير الكلي لدرجة أهمية سمات القائد الاجتماعية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة تحصل على وسط مرجح يقدر بـ 4.05 ووزن مئوي يقدر بـ 81 والذي يدل على أن السمات الاجتماعية ذات أهمية كبيرة كونها من العوامل التي تشعر المرؤوسين بالراحة والاطمئنان والعناية والاهتمام باعتبارهم أهم عناصر الإنتاج، والمورد الرئيسي والوحيد القادر على تحقيق الأهداف وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة هذا من جهة، إضافة إلى أن اتسام القائد بالصدق والتسامح والإنصاف والتواضع... يجعله موضع احترام وتقدير من قبل مرؤوسيه وحتى عملائه . وبهذا يمكن القول أن من أهم التحديات التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة هو خلق بيئة تنظيمية تسودها علاقة التعاون والمحبة والاحترام والعضوية والثقة بين كل من القائد وأتباعه والأخذ بمفهوم العمل الجماعي وروح الفريق وإدراك أهمية العنصر البشري بين مختلف الموارد المتاحة وأهمية الاستثمار الأمثل فيه باعتباره رأس مال لا يمكن الاستغناء عنه والطاقة المحركة لسير العمل بشكل خاص وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام من خلال منحه بعض السلطات وتمكينه من الحصول على الثقة والحرية الكافية، لاستكمال أداء مهام معينة والعمل على إشراكه في اتخاذ بعض القرارات وحل المشكلات وتشجيعه على إبداء آرائه وأفكاره خاصة الإبداعية والجديدة منها لأن هذه الأخيرة هي من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة تحترم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتسعى إلى تحقيق رضا زبائنها، في حين أن سمة الانطوائية هي من السمات الغير المهمة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لأنها تولد نوعا من عدم الثقة والوضوح والتواصل والحوار والانسجام بين القائد وأتباعه وهو ما يعكس متطلبات تطبيق إدارة الجودة والذي يعود سلبا على إمكانية تحقيق الأداء المطلوب والجودة المرغوبة والأهداف المسطرة لذا ينبغي أن يكون قائد المؤسسة انبساطيا ومنفتحا اجتماعية محافظا ... في ظل ما أكدته نتائج دراسة إيزنك سنة 1953<sup>(24)</sup>.

**خلاصة:** في ضوء مناقشة نتائج الدراسة يمكن عرض أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة بناء على التقدير الكلي لدرجة أهمية السمات الجسمية، العقلية، الانفعالية والاجتماعية للقائد في الجدول التالي:

جدول رقم 06 يوضح أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة

السمات الرئيسية	أهم السمات الفرعية
السمات العقلية	الذكاء، الإبداع، اللباقة اللغوية، الكفاءة، المهارة، الجرأة، المثابرة، الطموح المعرفة والثقافة الواسعة، تنظيم العمل.
السمات الاجتماعية	الصدق، الاحترام، التسامح، التواضع، التفاعل، العمل بروح الفريق
السمات الجسمية	الحيوية، الصحة الجسمية، السلامة العضوية، اللياقة البدنية، المظهر المناسب، الخلو من الأمراض والعيوب الجسمية
السمات الانفعالية	الثقة بالنفس، ضبط النفس، الاتزان الانفعالي، الرزانة، عدم المبالغة أوقا الفرح أو الحزن

خاتمة:

في ضوء ما توصلت نتائج دراستنا يمكن القول أن السمات الجسمية، العقلية، الانفعالية والاجتماعية هي أهم السمات الواجب توفرها في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة لكن بدرجات متفاوتة وهذا طبعاً يتحدد حسب طبيعة كل نشاط وطبيعة هدف كل مؤسسة وهو ما أكدته نتائج تقدير إشارات المؤسسة الصناعية AMC بوجود إخلال وتفاوت بين درجات أهمية مجموعة هذه السمات بالنسبة لشاغلي الوظيفة القيادية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

الهوامش:

- 1- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص179.
- 2- عادل يوسف أبو غنيمه: علم النفس العسكري، ط1، دار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2012، ص85.
- 3- عادل يوسف أبو غنيمه: نفس المرجع، ص65.
- 4- علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص16.
- 5- سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الفكر، لبنان، 2005، ص20.
- 6- رشاد أحمد عبد اللطيف: طريقة تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص189.
- 7- هاشم فوزي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق، الأردن، 2009، ص176.
- 8- عبد العلي الجسماني: علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1994، ص246.
- 9- أحمد محمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص67.

- 10- سامي محمد الختاتنة وآخرون: مبادئ علم النفس، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص. 257.
- 11- أحلام حسن محمود: سيكولوجية الشخصية، 2008، ص 61 .
- 12- محمد جاسم العبيدي: علم النفس الشخصية، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2011، ص. 31
- 13- سامية حمزوي: نمط شخصية (أ) ونمط شخصية (ب) وعلاقتها بالضغط المهني، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سطيف-2- 2013، ص. 29
- 14- عبد المنعم الميلادي: الشخصية وسماتها، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 37
- 15- محمد جاسم العبيدي: مرجع سابق، ص. 32
- 16- بن عبد الله فوزية: دراسة شخصية المدمن على المخدرات على كاستجابة للصدمة النفسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سطيف-2- ص 25.
- 17- محسن بن نايف: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007، ص 16.
- 18- Jean Brilman : meilleur pratiques de management 2 emetriage , d'organisation. Paris 1998, p103 .
- 19- أحمد بن عيشاوي: إدارة لجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص. 07
- 20- Jean Brilman : Les meilleur pratiques de management ,Edition organisation.3 eme.édition Paris 2001, p217 .
- 21- نواف كنعان: القيادة الإدارية ، دار الثقافة، عمان ، 2006، ص. 320
- 22- محمد السيد أو النيل: علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2013، ص 493.
- 23- Good (Cecil) : significant Research on leadership, personnel, vol :XXVII 1951, PP342-343.
- 24- إبراهيم الشافعي إبراهيم: علم النفس الاجتماعي ومشكلاته الاجتماعية المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 161.