

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي
دراسة ميدانية بمركز الضرائب - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة
د. زنفوي فوزية

إنجاز الطالبتين
جلايبيّة بسمة - ستايتية لمياء

السنة الجامعية: 2018/2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[سورة المجادلة، الآية: 11]

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقنا وأعاننا

على إتمام هذه الدراسة ومنحنا قوة المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي ونسلم
على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى جميع أساتذتنا

الأفاضل في قسم علم الاجتماع خاصة أساتذة علم اجتماع التنظيم والعمل
ونخص بالذكر والتقدير الأستاذة المشرفة

د. زنفوي فوزية

التي مثلت لنا دور الموجه طيلة فترة انجازنا لهذا البحث.

والحمد لله رب العالمين.

وشكرا

إهداء

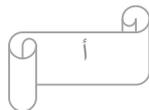
إلى كل من ساعدنا على إنجاز
هذا البحث

محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
محتويات الدراسة	أ -----
فهرس الجداول	ه -----
فهرس الأشكال	و -----
مقدمة	ز -----

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية	2 -----
ثانياً: فرضيات الدراسة	4 -----
ثالثاً : المفاهيم الأساسية للدراسة	5 -----
1. الدور	5 -----
2. الإدارة	6 -----
3. الجودة	8 -----
4. إدارة الجودة الشاملة	9 -----
5. الأسلوب	11 -----
6. القيادة	12 -----
رابعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة	14 -----
1. مجالات الدراسة	14 -----
2. منهج الدراسة	15 -----
3. تقنيات البحث الميداني	16 -----
خامساً: الدراسات السابقة	18 -----
1. الدراسة الأولى	18 -----
2. الدراسة الثانية	20 -----
3. الدراسة الثالثة	22 -----
4. الدراسة الرابعة	23 -----



5. الدراسة الخامسة ----- 25

6. الدراسة السادسة ----- 27

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة والأسلوب القيادي

أولاً : المساهمات النظرية لرواد إدارة الجودة الشاملة----- 31

1. إدوارد ديمينج ----- 31

2. جوزيف جوران ----- 32

3. مالكوم بالدريج ----- 34

4. كايزرو شيكاوا ----- 36

5. إرموند فيجنبيوم ----- 37

6. فليب كروسي ----- 39

ثانياً: النظريات المفسرة للأسلوب القيادي ----- 41

1. نظرية وليام ريدين ----- 41

2. نظرية هيرسي وبلانشر ----- 42

3. نظرية السلوك الإداري ----- 42

4. نظرية المسار والهدف (هاوس) ----- 43

5. النظرية المشتركة (النظرية التفاعلية) ----- 45

الفصل الثالث: الممارسات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الاستخدام الوظيفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ----- 49

1. تطور استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة ----- 49

2. التوجه الحديث لإدارة الجودة الشاملة ----- 51

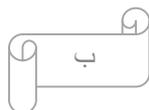
3. التعريف بدليل نظام إدارة الجودة الشاملة ----- 52

ثانياً: الشروط التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ----- 53

1. المحددات التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة ----- 53

2. مبررات الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة ----- 55

3. المعايير والمقاييس المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة ----- 57



- ثالثا: الخطوات التنفيذية لنظام إدارة الجودة الشاملة** ----- 60
1. المراحل التنفيذية لإدارة الجودة الشاملة ----- 60
 2. الإجراءات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ----- 62
 3. معالجة وظيفة إدارة الجودة الشاملة ----- 64

الفصل الرابع: تحليل الأسلوب القيادي

- أولا: التصور الحديث للقيادة** ----- 68
1. تطور مفهوم القيادة ----- 68
 2. مكونات العملية القيادية ----- 70
 3. الجانب السيكولوجي للقيادة ----- 72
- ثانيا: المتطلبات العملية للأسلوب القيادي** ----- 75
1. الأنماط التشكيلية للقيادة ----- 75
 2. نماذج الأسلوب القيادي ----- 77
 3. المعايير الناجعة للأسلوب القيادي ----- 79
- ثالثا: الشروط البنائية للأسلوب القيادي** ----- 81
1. المواصفات والقدرات العلمية للأسلوب القيادي ----- 81
 2. الأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي ----- 83
 3. مصادر قوة القيادة ----- 87

الفصل الخامس: دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

- أولا: المعايير الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة** ----- 92
1. معايير السلوك الأخلاقي لإدارة الجودة الشاملة ----- 92
 2. فعالية الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة ----- 94
 3. الأسس المعتمدة لتحسين إدارة الجودة الشاملة ----- 97
- ثانيا: التزامات القيادة تجاه إدارة الجودة الشاملة** ----- 99
1. السياسات التنسيقية المشتركة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة ----- 99
 2. العوامل المحددة للأسلوب القيادي ----- 102
 3. متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة ----- 103

ثالثا: فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي ----- 105

1. الأبعاد والأساليب المشتركة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة ----- 105

2. التوجه الحديث للجودة----- 108

3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ----- 110

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

أولا: تحليل البيانات ----- 113

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة ----- 132

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات ----- 132

2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة ----- 135

3. مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية ----- 135

ثالثا: النتائج العامة ----- 136

رابعا: اقتراحات الدراسة ----- 137

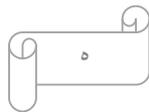
خاتمة ----- 138

المراجع ----- 139

الملاحق ----- 151

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن	113
02	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	114
03	يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة	115
04	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية	116
05	يبين كل ما يتعلق بالتغييرات	117
06	يبين كيفية التعامل مع الزبون (العميل)	118
07	يبين حالة وجود رقابة	119
08	يبين الأساليب والإنجازات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين تقديم الخدمات	119
09	يبين كيفية تعامل القائد مع العمال	120
10	يبين أسباب عدم اعتماد القائد على العمال	122
11	يبين اقتراحات العمال في تحديد مواصفات القائد	123
12	يبين انعكاس الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة على الأداء الجيد للعمل	124
13	يبين انعكاس معاملة القائد الإنسانية على طريقة أداء العمل	126
14	يبين المواقف التي يتدخل فيها القائد	127
15	يبين أسباب عدم الشعور بالارتياح أثناء تأدية المهام	129
16	يبين كيف تعمل إدارة المؤسسة على حل مشاكل العمل	129
17	يبين المواصفات القيادية الناجحة لتقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة وتلبية حاجات ورغبات العميل (الزبون)	132



فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	113
02	أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها	114
03	دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الوضعية المهنية	115
04	دائرة نسبية توضح إدخال تغييرات على مستوى العمل	116
05	دائرة نسبية تمثل حرص إدارة المؤسسة على الالتزام بالمظهر اللائق أثناء تقديم الخدمات	117
06	دائرة نسبية تمثل وجود رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج من العمل	118
07	دائرة نسبية تمثل تلقي التعليمات والأوامر من طرف المسؤول المباشر	120
08	دائرة نسبية تمثل اعتماد القائد على العمال في مواجهة مشاكل العمل في حالة غيابه	121
09	دائرة نسبية تمثل قيام القائد بتفويض السلطة إلى مجموعة معينة	122
10	دائرة نسبية تمثل رضا العامل على أسلوب القيادة في المؤسسة	123
11	دائرة نسبية تمثل الأسلوب القيادي المساعد على الأداء الجيد للعمل	124
12	دائرة نسبية تمثل اتصاف القائد بالإنسانية في التعامل مع العمال	125
13	دائرة نسبية تمثل تدخل القائد أثناء تقديم الخدمات	126
14	دائرة نسبية تمثل قيام القائد بتعديل التعليمات وتغيير بعض القرارات لتجنب شكاوي العميل (الزبون)	127
15	أعمدة بيانية تبين المجهودات التي يبذلها القائد لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى	128
16	دائرة نسبية تمثل شعور العامل بالارتياح أثناء تأدية المهام	128
17	دائرة نسبية تمثل وجود تنسيق في أداء الأعمال	130
18	دائرة نسبية تمثل اعتراف الإدارة بالمجهودات التي يبذلها العامل	130
19	دائرة نسبية تمثل مكافأة العامل	131
20	دائرة نسبية تمثل قيام القائد بمعالجة المشاكل قبل حدوثها	131

مقدمة

إنّ التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب بل أصبحت تنتبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسيات. وهذا ما دعى الدول أن تهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتضعه ضمن أولوياتها، لتطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها، في إطار تحقيق أهدافها والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها، و لكي تحقق أهدافها في ظل التغيرات العالمية على جميع المستويات.

إنّ إدارة الجودة الشاملة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات خاصة وفي تنظيم المؤسسات، حيث تكمن أهميتها البالغة والفاعلة في تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين تقديم الخدمة، وتحسين سمعتها.

فإدارة الجودة الشاملة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات خاصة وفي تنظيم المؤسسات، حيث تكمن أهميتها البالغة والفاعلة في تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين تقديم الخدمة، وتحسين سمعتها.

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبون، من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل كفريق عمل واحد.

إنّ تحقيق المؤسسة لمكانتها في السوق مرتبط بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها الخدمية والإنتاجية، أين ترتبط هذه العوامل بمهام المسؤولين والمسيرين وسلوكياتهم وعليه فإن دراستنا تمحورت حول "دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي" لما لها من أهمية بالغة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين تقديم الخدمة وعلى هذا الأساس تم اختيار مركز الضرائب بولاية قالمة نموذجاً للدراسة الميدانية فمن خلال العمل الميداني تم الكشف على أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز ونجاح المؤسسة للمحافظة على بقائها واستمراريتها و الذي لا يتحقق إلا بوجود أسلوب قيادي مرن.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية التي سمحت لنا باختياره من بين مجموعة من المواضيع نذكر منها: الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع

والرغبة في إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحديد الأسلوب القيادي، وكذلك نظرا لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الأكاديمي(علم اجتماع تنظيم وعمل). كما أن دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحديد الأسلوب القيادي لها أهمية علمية وعملية تتمثل في:

- الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز والإبداع ونجاح المؤسسة للمحافظة على بقائها واستمراريتها.
- دورها في تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في المؤسسة وبالتالي توحيد الجهود لتحقيق المصالح المشتركة للأفراد.
- إثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع إدارة الجودة الشاملة والقيادة باعتبار أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة فاعلة تتمتع بالمهارات قيادية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والعميل.

إضافة إلى أن كل دراسة وبحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من قبل الباحث الاجتماعي. وبناء على هذه الأهمية العلمية والعملية تتدرج أهداف هذا الموضوع في:

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي.
- التعرف على مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المؤسسة الخدماتية الجزائرية.
- معرفة العلاقة الكاملة بين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية الجزائرية.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ستة فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا إلى طرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمداخل النظرية المفسرة لدراسة إدارة الجودة الشاملة والأسلوب القيادي ، في حين تناول الفصل الثالث الممارسات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، وخصص الفصل الرابع لتحليل الأسلوب القيادي، أما الفصل الخامس فقد تناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، والفصل السادس والذي يشمل الإطار التحليلي للدراسة، فقد ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولا إلى أهم مقترحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً : المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً : الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

إن وجود المنظمة في عالم متغير ومجتمع متغير يفرض عليها إعادة النظر في استراتيجيات تسييرها باستمرار حتى تواكب هذه التغيرات، فمتطلبات المجتمعات المعاصرة أصبحت أكثر نوعية وأكثر تقلباً من فترة لأخرى وأكثر تجدداً وفجائية، وما على المنظمات إلا أن تأخذ هذه الخصائص بعين الاعتبار، وتسعى إلى أن توجه الفرد إلى التعرف عليها والتعامل معها وفق القواعد التي أحدثتها، وهذا من أجل الوصول إلى مقاييس موحدة وموضوعية لتقييم المهام الإدارية.

وفي هذا السياق، انتهجت اليابان أحد طرق التسيير المسماة بنظرية الجودة الإحصائية، والتي كانت تهدف إلى كشف وتحديد أي قصور بصفة فورية في مكان حدوثه محل أداة متآكلة أو غير نظيفة، مما يسمح بتصحيح الخطأ قبل واستفحاله كما يهتم هذا التوجه الجديد بتحديد سرعة أثر أي تغيير في أداء العملية ككل، إذ يحدد أين وكيف يمكن العمل على تحسين جودة و إنتاجية العملية بأكملها وباليابانية تعني " kaizen " التحسين المستمر والتغذية الإسترجاعية الصارمة⁽¹⁾.

إن العاملين في الحقل الإداري يلاحظون الأخطاء يومياً، لكنهم لا يعبرون عنها لعدة أسباب، وهذا ما يلاحظ في الواقع الميداني، حيث أن تعطل تجهيزات العمل تبقى لمدة معينة قبل تبليغ تعطلها إلى الرئيس، والذي هو بدوره يأخذ فترة معينة لتبليغ المكلفين بالتصليح، وتزداد المدة طويلاً إذا بحثت المنظمة عن أشخاص وهيئات من الخارج لتصليح الأجهزة نظراً لطول الإجراءات خاصة المتعلقة بإجراءات الدفع، ومن ذلك نلاحظ أن الكثير من المهام تعطل لهذا السبب أو بسبب عدم التبليغ عن العطل الحاصل أو المشاكل المتوقعة لأي سبب من الأسباب، لذلك من الممكن أن تتحسن فعالية المنظمات بإتباع ذلك الأسلوب، خاصة وأن أي مسؤول لا يمكنه أن يراقب كل مصالح المنظمة في نفس الوقت، لكن إذا اهتم كل الأعضاء مهما كانت درجاتهم في السلم التنظيمي بهذه العملية، فإن الجميع يصبح مسؤولاً في مكان عمله، بحيث يمكنه الإبلاغ وبالسرية الكافية عن أي مشكل متوقع، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بالحرية النسبية لتمول العاملين ومختلف المصالح، وبالمرونة في التسيير وسهولة الاتصال الأفقي والعمودي معاً، بحيث يمكن تبادل المهام والمعلومات بالسهولة والسرية الكافيتين⁽²⁾.

(1) دراكر، بيترزف: الإدارة للمستقبل - التسعيات وما بعدها-، ت: بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر - كندا، 1998، ص 463 .

(2) ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2014، ص - ص 250-251.

ولأجل ذلك يكون من الضروري إعادة النظر في أساليب القيادة في هذه المنظمات، حتى تتكيف مع متطلبات هذا العصر ولا تبقى مقيدة بالأنماط الكلاسيكية للتسيير التي لا تتماشى والتوجهات الحديثة، والتي تعطي التسهيلات والمرونة الحقيقية لمختلف العمليات الإدارية واكساب القيادة مفهومها الوظيفي الفعال وليس بمفهوم الضغط على الآخرين .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج، وذلك من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال واكتشاف أوجه القصور وعلاجها، فهي أسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء .

لذلك ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاوضة بين المؤسسات، حيث اعتمدها الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفارقة، مما زاد من فعاليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية .

إن اعتماد مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة الهادفة إلى خلق ثقافة مشتركة لحل المشكلات .

ومن أهم مؤسسي الجودة الخبير الأمريكي في مجال الإحصاء والذي عرف بأب الجودة "إدوارد ديمينج"، حيث قام بإستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، كما وضع 14 مبدأ لتحسين الجودة، من بينها أن تتم قيادة المنظمة نحو التغيير وتركز على دور القيادة وعملية التطوير⁽¹⁾، ومن ثم القضاء على الحواجز القائمة وتشجيع ومساعدة العمال على تحسين طريقتهم في الأداء بدلا من تهديدهم وتوجيه اللوم إليهم، وهذا ما يعزز الدور الحديث للقيادة الذي يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، مما يجعل العملية القيادية انعكاسا لمفاهيم إدارية سادت في مراحل مختلفة من مراحل الفكر الإداري وأسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من هذه المراحل.

إن متطلبات الدور القيادي تنحصر في القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات والتحديات وتخطي الأزمات والمخاطر، لإيجاد الحلول الكفيلة بتبني سياسة إدارية جديدة وفق خطط إستراتيجية تعمل على التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة باعتبارها سياسات تضعها المؤسسة، وهذا بتجنب دائم

(1) يوسف مسعودي: أساسيات في إدارة المؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 342.

لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة وإشباع وتلبية رغبات العملاء⁽¹⁾.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هي الممارسات التطبيقية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة؟
- هل تتوافق المعايير القيادية والأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي؟
- ما هي السياسات التنسيقية المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام القيادة؟
- هل تؤثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

إن أي باحث يجب أن يسأل نفسه منذ البداية ما هي النتيجة أو الفكرة أو النظرية التي يريد الوصول إليها، إذ يتبين في السؤال الإطار العام لافتراضاته واقتراحاته، فالفرضية عبارة عن فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها⁽²⁾.
إستنادا إلى ما طرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

1. تتطلب إدارة الجودة الشاملة اعتماد الممارسات التطبيقية الفعالة .
2. يرتبط الأسلوب القيادي بمدى توافق المعايير القيادية.
3. تشترك إدارة الجودة الشاملة ونظام القيادة في تطبيق السياسات التنسيقية بينهما.
4. يتأثر الأسلوب القيادي بنوعية المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة.

(1) Jean Pierre Baruche: **la qualité du Service dans l'entreprise , Satisfaction et Rentabilité . les éditions d'organisation** ,paris ,1992 ,p 24.

(2) رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص145.

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية: الدور، الإدارة، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأسلوب، القيادة.

1. الدور

• لغة

جمعه أدوار، الدور هو الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، الدور (عند المناطقة) هو توقف كل من الشئيين على الآخر، مصدر دار، دار ب، دار على، فالدور هو مهمة ووظيفة، قام بدور، لعب دوراً أي شارك بنصيب كبير⁽¹⁾.

• اصطلاحاً

- ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية إلى **لنتون** إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض من الأشخاص القائمين بها الخضوع لها . ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم⁽²⁾، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص مالدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم⁽³⁾.
- **ويعرفه بيدل Biddle**: بأنه أسلوب اجتماعي للتصرف في موقف معين يمارسه أي شخص يشغل وظيفة أو مركز اجتماعي
- **أما موينو Moyino**: فيرى أن الدور تجربة خارجية بين الأفراد تفترض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، وهو تصرف منبه وفي نفس الوقت استجابة وبذلك يحدد تصرفين متتابعين لدى الفرد، إذ أن إدراك الدور يعني تعيين المنبه والإجابة عليه⁽⁴⁾.

(1) خليل الجرو، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس - فرنسا، 1973، ص 547.

(2) محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة - مصر، 1995، ص 112

(3) بورون، بور بكر وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت : سليم حداد، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، د.ت، ص 288.

(4) معين خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص 234.

- **نيوكمب:** يعتبر مفهوم الدور سوسولوجي حيث يشير إلى نمط الفعل المتوقع من كل أعضاء الجماعة الذين يشغلون مركزا، أي أنه نموذج سلوكي مرسوم لجميع الأفراد الذين يشاطرون وضعية اجتماعية واحدة⁽¹⁾.
- **سنفورد *Sinford*:** يعرفه بأنه تصور سلوك يرتبط بشخص معين، وبصفة من صفاته الشخصية لأنه تعبير عن حاجات فرد⁽²⁾.
- **كما يعرف على أنه:** أنماط سلوكية تكوّن وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل: القائد⁽³⁾.
- كما يعد الدور معيار اجتماعي مرتبط بوضع اجتماعي معين يملّي علاقة تبادلية معينة⁽⁴⁾.
- **ويعرف أيضا بأنه:** أسلوب يؤدي به الشخص السلوك المطلوب، أو المتوقع منه في موقف ما حسب المعايير المرسومة⁽⁵⁾.

• إجراءات

هو أسلوب وتصرف يؤدي به الفرد النشاط المطلوب حسب وظيفته ومركزه الاجتماعي الذي يحقق ما هو متوقع في مواقف معينة.

2. الإدارة

• لغة

- أدار، إدارة الشيء جعله يدور، نظم، تعاطى الأمر، أحاط به، الإدارة، (مص، أدار) الجهاز الذي يسو أمور شركة أو مؤسسة⁽⁶⁾.
- إدارة دور، إدارة شركة أو مؤسسة أو جهاز، يسير أمورها ويشرف على أعمالها⁽⁷⁾.

(1) Dindnelery : **Psychologie sociale Textes fondamentaux, Anglais et Americains du nord**, Paris, 2002, p 323.

(2) سميح أبو مغلي، عبد الحافظ سلامة: **علم النفس الاجتماعي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002، ص 197.

(3) Alain cerclé , Alain somat : **manuel de psychologie Sociale**, dunod, paris, France ,1990, p 75.

(4) نبيل صادق : **طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، دار الثقافة المصرية، القاهرة، 1983، ص 367.

(5) عثمان عمر بن عامر: **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع العمل الاجتماعي**، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي - ليبيا، 2004، ص 234.

(6) جبران مسعود الرائد: **معجم ألفبائي في اللغة والإعلام**، ط3 ، دار العلم للملايين، بيروت - لبنان، 2005، ص 45.

(7) مؤنس رشاد الدين: **المرام في المعاني والكلام - القاموس الكامل -**، دار الراتب الجامعية، بيروت - لبنان ، 2000 ، ص 112.

- مركز الإدارة: المكان الذي يقيم فيها الهيئة التي تدبر شؤون شركة أو مؤسسة (1).

● إصطلاحا

- يعرفها تايلور: أنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق (2).
- أما أرنست ديل: فيعرفها بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين (3).
- ماس ودوجلاس: أنها العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو الأهداف المشتركة (4).
- هنري فايول: التنبؤ بالمستقبل ويخطط بناءا عليها، وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب (5).
- وتعرف: بأنها مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم، والمتابعة، التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (6).
- وتعرف أيضا: أنها عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر البشري في العمل (7).
- وتعرف الإدارة: بأنها فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين لتحقيق أهداف محددة (8)
- وتعرف: بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين (9).

● إجرائيا

هي مجموعة العمليات والأنشطة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة وصولا إلى الهدف المحدد.

- (1) المنجد الأبجدي: ط5، دار الشروق، عمان - الأردن، 1998، ص36 .
- (2) مصطفى موسى: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد -، دار الفكر العربي، عمان- الأردن، 2005، ص7.
- (3) حسين سلامة: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان-الأردن، 2004، ص14.
- (4) علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1949، ص9 .
- (5) حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2003، ص10.
- (6) طلعت إبراهيم طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007، ص58.
- (7) حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2007، ص95 .
- (8) عطا الله محمد تيسير: إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة - ، دار الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، 2015، ص9
- (9) حافظ أحمد فرج، محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص10 .

3. الجودة

• لغة

- الجودة: جاد، جودة، صار جيداً، وهو ضد الرديء، فعل الجيد، جود الشيء حسنه وجعله جيداً⁽¹⁾.
- الجودة: جاد صار جيداً : أحسن وأتى بالجيد، الشيء جعله أو فعله جيداً، جاد، جودا بمعنى غلبه في الجود⁽²⁾.

• اصطلاحاً

- يعرفها جوزيف جوران: بأنها ملائمة السلع والخدمات للاستخدام ومتطلباتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم⁽³⁾.
- بسترفيد الجودة: على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبى توقعات المستهلك ، فالجودة هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات شاملة أو محددة مثل الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، السعر والبيئة⁽⁴⁾.
- أما إدوارد ديمينج : فيعرفها بأنها توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية⁽⁵⁾.
- فليب كروسي: بأنها هي المطابقة للمواصفات⁽⁶⁾.
- وتعرف الجودة بأنها: الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية⁽⁷⁾.
- كما تعرف بأنها: تلبية وإشباع توقعات المستفيد، العميل أو تقديم ما يفوق توقعاته⁽⁸⁾.

(1) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق ، بيروت- لبنان ، 2003، ص109 .

(2) مجاتي الطلاب ، ط5، دار المجاني، بيروت- لبنان، 2001، ص166 .

(3) فؤاد التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو9001، عالم الكتب الحديث، عمان - الأردن، 2008، ص14.

(4) حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة- الجزائر، 2009، ص14.

(5) محمود حسن الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، در الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص20.

(6) عبد الله الطائي، عيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008، ص29.

(7) الهادي بوقفلول: تكنولوجيا المعلومات كأداة قوية في خدمة مسعى الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية للتواصل، العدد17، عنابة- الجزائر، 2006، ص112.

(8) عبد الرحمن توفيق: استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب، مركز الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 2013، ص28.

• إجرائيا

الجودة تعني الخلو من العيب أو الخطأ الذي يتطلب إعادة العمل أو يتسبب في إعطال المنتج أو استياء الزبون وبالتالي تكلفة أقل.

4. إدارة الجودة الشاملة

• اصطلاحا

- يعرفها ديان بون وريك جريجر بأنها: هي معيار أو هدف أو مجموعة متطلبات، فالجودة هي هدف يمكن قياسه وليس إحساسا مبهما بالصلاحيات، إنها جهد متواصل من أجل التطوير، وليست درجة محددة للامتياز، فالجودة معيار للكمال نقرر عن طريقها ما إذا كنا قد أدينا ما عزمنا عليه في الوقت المحدد وبالكيفية التي قررنا أنها تلائم احتياجات عملائنا، فإذا كانوا سعداء بالطريقة التي قدمت بها الخدمات و الأعمال فيمكن القول أننا حققنا أهداف الجودة⁽¹⁾.
- البيلاوي: بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة، ليس فقط لضمان المنتج بل أيضا جودة العملية التي تتم من خلال المنتج⁽²⁾.
- يعرفها رينهارت بأنها: الخصائص المتجمعة للمنتج أو الخدمة التي ترضي احتياجات العملاء، سواء كان العميل هو المتلقي المباشر للخدمة أو المستخدم الأصلي للمنتج أو الخدمة أو كلاهما العملاء الخارجي⁽³⁾.
- وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متموّجة، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل الصحيح بشكل الصحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية في أقصر وقت ممكن⁽⁴⁾.

(1) Gregory, Laughlin: **Total quality in Research and Development**, edited Floridast Lucie press,1995,p31.

(2) محمد عبد الرزاق ابراهيم: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2007، ص99.

(3) Grdy rinchart: **Quality to Redesign School System Jossey Bass Publishers**, san Francisco,1994,p18.

(4) فريد زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، العدد1، 1997، ص 9 .

- كما تعرف بأنها: مدخل لإدارة المؤسسة يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة والمجتمع⁽¹⁾.
- فهي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل باعتبار أن ذلك يتضمن المقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الناجحة في أي مؤسسة وهي: الإدارة التشاركية، التحسين المستمر في العمليات واستخدام فرق العمل⁽²⁾.
- كما تعد إطار تنظيمي متكامل يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ومسؤوليات العاملين وواجباتهم المشروعة⁽³⁾.
- كما يعرفها جوران أنها: أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل⁽⁴⁾.

• إجراءات

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية معاصرة تركز على جودة الخدمة والمنتج وتسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية .

ويرتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم التالية :

- **تأكيد الجودة :** هي كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة حسب الحاجة لتأمين أو إيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالالتزام بكافة متطلبات الجودة.
- **نظام الجودة :** هي عبارة عن بنية أو هيكل الإدارة أو القسم ومسؤولياتها وإجراءاتها وعملياتها ومواردها لتطبيق إدارة الجودة ويمثل الهيكل التنظيمي: الإجراءات، العمليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة.

(1) مريم محمد إبراهيم الشراوي: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة العربية، القاهرة - مصر، 2002، ص 19 .
(2) جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة - نظرة عامة .، ت. عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة- مصر، 1996، ص 26 .
(3) أحمد سعيد دباس: إدارة الجودة الكلية- مفهوما وتطبيقاتها التربوية ولمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي-، رسالة الخليج العربي، السعودية، 1994، ص15.
(4) إبراهيم علي العمرو: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2012 ، ص16 .

- حلقة الجودة : هي تلك الوظائف التي تشكل جزءا من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل: التفتيش، التسويق، الخدمة....
- أدوات الجودة الشاملة: هي الوسائل المستخدمة لتحديد وحل مشكلات الجودة.
- خطة الجودة : وهي الاتجاهات والأهداف العامة لأي إدارة معينة بالجودة، حيث يتم الإعلان رسميا عن الخطة عن طريق الإدارة العليا في صورة وثيقة مكتوبة.
- دوائر الجودة : عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون مع بعضهم في سلسلة من الاجتماعات (مرة واحدة كل شهر) لبحث طرق تحسين الجودة في الإنتاج والخدمات في المؤسسة.
- تقنيات الجودة الشاملة : هي الطرق المستخدمة لدمج أدوات إدارة الجودة الشاملة وتشمل التقنيات التقليدية(بناء الفريق) ومهارات تفويض السلطة.
- بناء الفريق : هي تقنية لرفع معنويات الأفراد عن طريق زيادة روح الفريق، ويمكن أن يمثل بناء الفريق (في إدارة الجودة الشاملة) أداة فعالة لدى الموظف للمشاركة والالتزام⁽¹⁾.

5. الأسلوب

● لغة

الأسلوب هو الطراز، النموذج، النوع، وهو مصطلح يقابله في اللغة الفرنسية "TYPE"⁽²⁾.

● اصطلاحا

- يعرفه أحمد زكي بدوي: بأنه نمط العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الفرد في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي.
- ويعرف بأنه: الوسائل أو الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأغراض والأهداف التنظيمية⁽³⁾.
- كما يعرف الأسلوب بأنه: السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف أو مشكلة معينة، وفي إطار موقف القائد فإنه لا يخرج من الميل نحو العمل أو الميل نحو العاملين⁽⁴⁾.

(1) عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة - معايير (الإيزو) - ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ،2015، ص32.

(2) عبد الكريم درويش، ليلي تكلاي: أصول الإدارة العامة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة - مصر، 1972، ص386.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1972، ص386.

(4) محمد غنيم سيد: سيكولوجيا الشخصية، دار النهضة ، القاهرة - مصر، 1978، ص28.

• إجرائيا

الأسلوب هو النمط أو النوع الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة في إطار مواقف القائد.

6. القيادة

• لغة

- القيادة من قاد ، قودا والقيادة وقيادا ومقادا، الدابة مشي أمامها آخرا بقيادها .
- القيادة قاد، قيادة الجيش، كان رئيسا عليه⁽¹⁾.

• اصطلاحا

- يعرفها هربرت سيمون: هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكاءهم ويجيدون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة⁽²⁾.
- ويعرفها أحمد آرلان: بأنها عملية استشارية متبادلة يمكن بواسطتها السيطرة على النشاط الإنساني وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة .
- كما يعرفها ريتشارد كوكس بأنها: أسلوب الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد، تجاه هدف مشترك بينهم⁽³⁾.
- وعرفها محمد شامل بأنها: الإحساس بمطالب الجماعة والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الأفراد وراء الجهود المحققة لها⁽⁴⁾.
- أما هالبن فيعرف القيادة: ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها.
- ويعرفها بولز بأنها: عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل اتجاه تحقيق الأهداف التي يرونها مقبولة⁽⁵⁾.

(1) المنجد في اللغة والإعلام، مرجع سابق، ص806.

(2) أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25.

(3) John M, Pffner ,Robert presthus: **Public Administration**, new york, the Ronald company,1960 , p8 .

(4) محمد حسن علاوي: سيكولوجيا القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة- مصر، 1998، ص15.

(5) عارف تامر: إخوان الصفا وخلان الوفا، منشورات عويدات، بيروت-لبنان، 1995، ص110.

- ويعرفها تيد بأنها: ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الأفراد، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب (1).
- كما تعرف بأنها: إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة (2).
- فهي عملية تحريك الأفراد نحو الهدف، وهي مكونة من ثلاث عناصر أولها وجود مجموعة من الأفراد، والثاني وجود قائد، والثالث وجود هدف يحرك الأفراد إليه .
- كما تعد سلوك الفرد عندما يدير نشاطات مجموعة نحو أهداف مشتركة (3).
- فهي الخدمة الضرورية للمواطنين في إطار الأهداف التي وضعها القادة في خطتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية (4).

• إجراءات

هي ظاهرة اجتماعية تقوم على عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف مشتركة .
مما سبق يتضح أن الأسلوب القيادي هو ذلك النمط الذي يتخذه القائد لمواجهة موقف ما سواء كان ديمقراطي أو تسلطي...، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، ويرتبط مفهوم القيادة بـ:

○ الإشراف

- يعرف بأنه: عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق المشرف ليتعلموا وليطوروا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة (5).
- ويعرف بأنه: عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية (6).

(1) ناهض عبد الرزاق القيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص117.

(2) عبد العزيز السيد الشخصي: علم النفس الاجتماعي، دار القاهرة للكتاب، القاهرة- مصر، 2001، ص3.

(3) خيضر كاظم محمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص17.

(4) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص205.

(5) فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة- مصر، 1966، ص15 .

(6) محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، القاهرة- مصر، 1976، ص222 .

○ السلطة

- عرفها هنري فايول بأنها: حق إعطاء الأمر للآخرين والزامهم في طاعة وتنفيذ هذه الأوامر⁽¹⁾.
- وتعرف بأنها: الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، ولا تعني السلطة استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، بل تعني إصدار الأوامر المعقولة والمحتملة للوصول إلى الأهداف المرجوة. والمدير الناجح هو الذي يعرف كيف يصدر الأوامر ومتمى⁽²⁾.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة أو البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية، حيث حدد هذا المجال في بحثنا في "مركز الضرائب - قالمة"، حيث اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التدريبي لدراستنا الميدانية، فمركز الضرائب هو مركز تسيير موحد يجمع تحت إشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي تتكفل بها حالياً المفتشيات والقباضات ومديريات الضرائب الولائية، وبشكل المركز المحاور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة التابعين لمجال اختصاصه وهم : المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي، المهن الحرة، والمؤسسات الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبرى المؤسسات، ويتكون المركز من 56 عامل.

- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة، ونظراً لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدر بـ 56 عامل فقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل. ويعتبر الحصر الشامل أسلوب من أساليب جمع البيانات من جميع الوحدات (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون إستثناء، ويهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى، يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع⁽³⁾.

(1) نعيم عطية: في النظرية العامة للحريات، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1965، ص64 .

(2) رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص20 .

(3) Bernadette Plot ; **Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines**,(collection unichamp),ed, champion, paris, 1992, p188

وقد استخدمنا هذا الأسلوب بغرض تسهيل العمل الميداني، ولتخطي الكثير من الصعوبات والمشاكل، وعليه فقد حدد مجتمع الدراسة 56 عامل بمؤسسة مركز الضرائب بولاية قالمه.

- **المجال الزمني:** وهو الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، ولهذا قمنا بتخصيص أوقات الزيارة للمؤسسة بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين لآخر، ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالتالي:

- **المرحلة الاستطلاعية:** انحصرت ما بين شهر نوفمبر و ديسمبر 2017 حيث تم تحديد المكان الذي ستتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة، وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم البحث والبدء في إعداد أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال.
- **مرحلة توزيع الاستمارة:** حيث تم إعداد الاستمارة في شهر فيفري 2018 بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة ثم تجريب الاستمارة وتوزيعها على العمال في شهر مارس 2018.
- **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في أبريل 2018 حيث تم جمع آخر استمارة ومراجعة البيانات الموجودة فيها، وتفريغها في جداول إحصائية، تصنف فيها الإجابات وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسبة المئوية التي على ضوءها يتم تحليل البيانات المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

2. منهج الدراسة

يعتبر اختلاف المنهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تتبع من تفرع طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، وكذلك المنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس، قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما، وإعطائها طابعا إحصائيا يزيد من دقة دراستها⁽¹⁾.

فالمنهج هو "مجموعة البرنامج الذي يحدد مسبقا سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحى باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في عملية ذهنية"⁽²⁾.

ويعرف أنه "مجموع العمليات الذهنية التي نسلوها من أجل التعرف على خواص الظاهرة"⁽³⁾. وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نوضح خطوات هذا المنهج في الدراسة ويمكن تلخيصها كما يلي:

(1) عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون - الجزائر، 2007، ص65.

(2) فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2006، ص60.

(3) عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغاية - الجزائر، 2006، ص23.

- اختيار الظاهرة المراد دراستها، والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع من أجل تحديد الإشكالية بصورة علمية دقيقة.
 - تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
 - جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.
 - التحقق من البيانات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة.
 - القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها.
 - الوصول إلى استخلاص النتائج وتفسيرها.
- وهذا كله للوصول إلى نتائج واضحة تقدم الإجابة عن التساؤلات المطروحة في موضوع البحث.
- كما تم توظيف الأسلوب الإحصائي في جمع المادة العلمية وتجميعها كميًا بصورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية واستعمال التقنيات الحاسوبية ومقارنتها فيما بينها.

3. تقنيات البحث الميداني

• الملاحظة

تعتبر الملاحظة أحد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات، ويمكن الاعتماد عليها لأنها أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة، وتستمر معه حتى نهايتها.

فهي من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها⁽¹⁾.

وهي الأداة الأولية لجمع المعلومات، فهي النظر للأشياء وإدراك الحاجة التي هي عليها⁽²⁾.

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال الزيارات الميدانية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

(1) عبد الله محمد الرحمان ومحمد بدوي: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص383.

(2) رشيد زرواتي: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية [أسس علمية وتدريبية]**، دار الكتاب الحديث، المسيلة - الجزائر، 2004، ص143.

• المقابلة

هي من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، وهي من أكثر أدوات البحث شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية⁽¹⁾. وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية⁽²⁾. وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة لرئيس مكتب الضرائب بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

• الاستمارة

تعد الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي ، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقاربة رقمية⁽³⁾.

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة⁽⁴⁾. ولتطبيق هذه الأداة فقد تكونت استمارة بحثنا من خمسة محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 37 سؤالا موزعين على خمسة محاور :

أولاً: البيانات الأولية

ثانياً: الممارسات التطبيقية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: توافق المعايير القيادية والأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي .

رابعاً: السياسات التنسيقية المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام القيادة .

خامساً: تأثير معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2014، ص189.

(2) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص87.

(3) عبد الباسط متولي خضر: أدوات البحث العلمي وخطة إعداده ، دار الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، 2014، ص189.

(4) محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي -التصميم والمنهج والإجراءات - ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1995، ص24.

وقد قمنا باختبار استمارة بحثنا لنرى مدى ملاءمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى قدرتها على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف العاملين بالمؤسسة .

• الوثائق والسجلات

تم الحصول عليها من طرف مسؤولين في المؤسسة، وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المنظمة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام لها وكذا عدد العمال داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

خامسا: الدراسات السابقة

إنّ الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أولى خطوات البحث يوضح للباحث ما يلي:

- بلورة مشكلة التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها .
- إثراء مشكلة البحث التي اختارها الباحث.
- تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في النتائج التي توصل إليها الآخرون، واستكمالاً للجوانب التي وقفت عنها الدراسات السابقة.
- وللاشارة لقد تم ترتيب الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني.

1. الدراسة الأولى: "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة".

من إنجاز برهان الدين السامرائي: الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت هذه الدراسة سنة 2011-2012، الإمارات، وهي دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة.

وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة؟

ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وأهم روادها؟
- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحديات تطبيقها؟
- ما هي فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف الإدارات؟
- ما هو دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوثائقي المكتبي، كما كانت الأدوات المعمول بها هي: الملاحظة، الاستمارة.

وقد أجريت الدراسة على مجموعة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حيث هدفت إلى:

- التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .
 - التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها .
 - التعرف على مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وفوائد ومعوقات تطبيقها في الإدارات المختلفة.
 - التعرف على مبادئ الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة في مصنع سيراميك .
- وقد تمثلت النتائج المتحصل عليها في:
- كافة العاملين في المصنع لديهم الوعي بأن مصنعهم يسعى لتحقيق الجودة الشاملة في منتجاته لإرضاء العميل.
 - هناك 90% من أفراد العينة يرون أن المصنع يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن، وهذا مؤشر إيجابي يؤكد التزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة وهو إرضاء العميل .
 - إن أكثر من 92% يرون أن المصنع يحرص على تقديم منتجات لتلبية احتياجات ورغبات عدد كبير من الزبائن.
 - إن أكثر من 80% يرون أن القادة يتابعون شكاوي الزبائن بتقديم الحلول المناسبة لهم، و هذا يدل أن القادة يحرصون على إرضاء .
 - إن أكثر من 97% يرون أن الإدارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن، وهذا يؤدي إلى تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأكثر من 87% يعترفون أن المصنع يعتبر الجودة شعارا له.
 - هناك 75% من أفراد العينة يرون أن المصنع يؤيد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، و85% يرون أن إدارة المصنع تقوم بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة تدعيما لالتزامها بالجودة، وهذا مؤشر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - أكثر من 87% يرون أن إدارة المصنع تعمل على نشر ثقافة الجودة، وأكثر من 92% يرون أن إدارة المصنع تؤكد أن الزبون أهم عنصر في أهدافها، وهذا مؤشر إيجابي على وجود الجودة الشاملة.
 - هناك أكثر من 97% يرون أن إدارة المصنع تسعى إلى بناء سمعة بين الزبائن تتميز بالجودة والإتقان، وأن الإدارة تؤمن بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها وهي مسؤولية الجميع.

- أن هناك 95% يرون أن المصنع يحرص على التحسين المستمر في نظام الإنتاج والخدمة لتحسين الجودة ويعتبرونه جزءاً من متطلباتها.
- هناك أكثر من 92% يرون أن المصنع يحرص على تقليل التفاوت بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة، وأن 90% يرون أن المصنع يعتمد أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
- هناك 85% يرون أن المصنع يهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء وهذا من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.
- ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على دور القيادة في تطبيق أسس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، وتوضيحها للدور الإيجابي للقيادة في تعزيز تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. الدراسة الثانية: "معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"

من إنجاز حداد أسماء، تريعي مفيدة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، أنجزت هذه الدراسة سنة 2012-2013 بقالة-الجزائر، وهي دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- وينبثق عن هذا التساؤل الأساسي سؤالين فرعيين يتمثلان في:
- ما هي المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية؟
- ما هي المعوقات المتعلقة بالجانب البيداغوجي؟
- لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت الأدوات المستعملة الملاحظة، الاستمارة.
- وقد انطلقت الدراسة من الفرضية الأساسية التالية:
- توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتان جزئيتان هما:
- توجد معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية.

(1) برهان الدين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات، 2011-2012.

- هناك معوقات تتعلق بالجانب البيداغوجي.
 - وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الأساتذة والأساتذة الإداريين في قسم العلوم الاجتماعية وقسم التاريخ والآثار، ويقدر عدد أفراد العينة (40 فرد)، والتي كانت بطريقة قصدية، حيث هدفت الدراسة إلى:
 - التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مع الإشارة إلى بعض التجارب العالمية في هذا المجال.
 - التعرف على مدى إمكانية تطبيق أفكار جديدة في قطاع التعليم العالي باعتبار أن الجامعة هي من أكثر المؤسسات التعليمية والمجتمعية ثباتا.
 - الكشف عن العراقيل التي تحول دون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام في الجامعة الجزائرية، وتحديد طبيعة نظام إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للجامعة .
- وقد تمثلت نتائج الدراسة في:
- بالنسبة لنتائج المعوقات التي تتعلق بالجانب الإداري فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجوبين 57% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال على رأسها وجود المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية.
 - بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالهيئة التدريسية، أظهرت النتائج أن 51% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال على رأسها افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة بلغت 69% تقر بوجود معوقات في هذا المجال .
 - أظهرت النتائج أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو المعوق الإداري والبحث العلمي⁽¹⁾. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وبهذا فهي مدعمة لدراستنا الحالية من خلال النتائج المتوصل إليها بتوضيحها لمعوق الجانب الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(1) حداد أسماء، تريعي مفيدة : معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر، 2012-2013.

3. الدراسة الثالثة: "تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية".

من إنجاز عمران حميدة وسعدلي فطيمة: قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، أنجزت هذه الدراسة 2014 - 2013 بالبويرة - الجزائر، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى دحمان بأولاد موسى بومرداس. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وكيف يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا العمل على تطويرها في ظل تحديات السوق؟
وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالي:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما هو المنتظر من تطبيق مبادئها؟
- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية، زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق؟

- ما موقع مؤسسة GMD من ارتباط الجودة بتنافسياتها؟
لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التاريخي، كما كانت الأدوات المعمول بها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وهذا بغرض اختبار صحة الفرضيات التالية:

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالبيئة.
- الجودة هي تحقيق رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وقد مرت بمراحل عدة لتصل إلى المعنى الشامل.

- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة GMD محدودة ومازالت في بدايتها.
وقد أجريت الدراسة على مجموعة العاملين والإطارات الذين يعملون في المؤسسة حيث بلغ عددهم حوالي 303 عامل وهدفت الدراسة إلى :

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذا الموضوع.
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائريين.
- عرض الإطار النظري و التطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد للمنافسة خاصة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في الأسواق.
 - تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.
- وقد تمثلت نتائج هذه الدراسة في:

- أصبح تعظيم الربح هدفا ثانويا وليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائننا.
- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ بها في عملية الإنتاج.
- الجودة الشاملة إحدى وسائل وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
- المدخل الجديد للجودة الشاملة لا يتناقض مع المدخل التقليدي المتضمن لعمليات الفحص والتأكد والمراقبة، بل يؤكد عليها مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية.
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر.
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد⁽¹⁾.

وتبرز علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها والكشف عن تأثير الكبير لإدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية باعتبار الجودة الشاملة أسلوب حديث للتسيير يخدم الموقع التنافسي للمؤسسة.

4. الدراسة الرابعة: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"

من إنجاز نور الدين بوراس: قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، أنجزت هذه الدراسة سنة 2013-2014 بتبسة، الجزائر، وهي دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر - تبسه - الجزائر .

(1) عمران حميدة، سعدلي فطيمة: تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة - الجزائر، 2013-2014.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

وتفرعت عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي في المؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأدوات المستعملة لجمع البيانات

الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

وقد أجريت الدراسة على مجموع عاملي المركب البالغ عددهم (1313) عاملاً، منهم (943) دائمون

و(370) متعاقدون، منهم يعملون في الإدارة ومنهم الفئات السوسيو مهنية، وتضم أربعة فئات: فئة

الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيين، فئة أعوان التحكم.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة الكاملة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق الثقافة التنظيمية.

- معرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية.

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح في المنظمات الإدارية.

وقد تمثلت النتائج المتحصل عليها في:

• على ضوء الفرضية الأولى

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر الثقة والاطمئنان وثقافة قوية ويساعدهم على

التكيف مع البيئة الجديدة .

- إن الاحترام الذي يوفره القادة داخل المؤسسة يجعل العمال يخضعون للسلم الإداري.

- القيادة الناجحة هي التي تجعل العاملين حلقة مترابطة ومتسلسلة مما يعزز العلاقات بينهم، ويحقق

التطور والتميز ومبدأ الابتكار يتم في ما بعد تبنيتها كثقافة تنظيمية.

- إن ثقة القيادة في العاملين يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وبالتالي يمثلون للأوامر دون

معارضة.

- القيادة الناجحة هي التي تصنع الثقة في العاملين دون رقابة وضغوطات .

- إن القائد الذي يوفر فرص التدريب والتكوين للعاملين يجعلهم يحترمون السلم الإداري، كما أن معاملتهم دون تمييز يحفزهم على الانضباط والتقاني في العمل، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على التفريق بين مصالح العمال والإدارة .

• على ضوء الفرضية الثانية

- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لمعرفة احتياجاتهم وهذا ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط، ويتم تجسيد ذلك من خلال النظام الداخلي وهذا ما يثبت شخصية القائد القوية.

- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام ما يحسس العامل بالرضا والمسؤولية .

- يساهم تعزيز القيادة الإدارية لظروف العاملين يعد نجاحا للقيادة وبالتالي للعمل، كما أن الإصغاء للعاملين يشعرهم بأهميتهم مما يؤثر ذلك على ثقافتهم وعملهم داخل التنظيم .

• على ضوء الفرضية الثالثة

- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم، وأن تساهم في تحكيم العملية الاتصالية، وأن القائد يحفز العاملين على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة .

- إن قوة شخصية القائد ونجاحه داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية .

- القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية⁽¹⁾ .

وتبرز علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، و بهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت لها في الكشف عن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي تحققه الشخصية القيادية القوية وهو التميز والتطوير .

5. الدراسة الخامسة: " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية".

من إنجاز كيرد عمار: قسم علوم التسيير، تخصص علم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أنجزت هذه الدراسة سنة 2014-2015 بالبويرة- الجزائر، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط .

(1) نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، تبسة-الجزائر، 2013-2014.

وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط؟
 - وقد تفرع عن السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:
 - ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
 - ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، و ما أهم سبل تقييمه؟
 - ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
- حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأدوات المستعملة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية كالآتي:
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية و مستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط .

وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيات جزئية كالتالي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

وقد أجريت الدراسة على مجموع العاملين في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط (الإطارات والعمال التنفيذيين) دون إستثناء أحد من القادة والإداريين والمرؤوسين، و يقدر عددهم 322 عامل، حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها في مختلف هذه النظريات .

- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين .

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها، وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان إستمراريتها .

و قد تمثلت النتائج المتحصل عليها في:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، وبين بناء فرق العمل وارتفاع المستوى الوظيفي.

- و جود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع المستوى الوظيفي بالمؤسسة.

- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في إستجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على أداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في المؤسسة (1).

وتبرز علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، فهي تفيد دراستنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الكشف عن الأسلوب القيادي الأكثر فعالية وهو الأسلوب الديمقراطي الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي الجودة في الأداء.

6. الدراسة السادسة: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

من إنجاز قدور ليراو: قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أنجزت هذه الدراسة سنة 2014-2015 بالوادي-الجزائر، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

- ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين؟

وقد نقرع عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:

(1) كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محند أولحاج ، البويرة-الجزائر، 2014-2015.

- هل التغيير في المنظمة ضروري لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
 - ما هي مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
 - هل الجهود التي تبذلها الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- بهدف الإجابة عن التساؤلات السابقة وضعت الفرضيات التالية:
- التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات البيئة.
 - لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر حملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه.
 - يمكن أن تكون الجهود المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين.
- حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وكانت الأدوات المستعملة الملاحظة والاستمارة.
- وقد أجريت الدراسة على عمال مؤسسة بريد الجزائر - القابضة الرئيسية بالوادي، وقام صاحب الدراسة بمسح شامل لكافة عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم 33 عامل، حيث هدفت الدراسة إلى:
- الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث.
 - تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الأداء، وإدارة الجودة الشاملة.
 - إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين .
 - معرفة إستراتيجية ومتطلبات تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة .
 - الوقوف على عدة متغيرات تتعلق بإستخدامات مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص تكنولوجيا الأنترنت بمؤسسة بريد الجزائر، وهذا لغرض رسم صورة واضحة لمستوى استخدام هذه التكنولوجيا ومحاولة توظيفها في عملية تقديم الخدمة وتحسينها للحصول على رضا الزبون.
- وقد تمثلت النتائج المتحصل عليها في:
- الفرضية الأولى
 - التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط، وثبت صحتها لأن التحول في القنوات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

• الفرضية الثانية

- لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه ، ثبت صحتها لأن إدارة الجودة الشاملة في بدايتها تعتمد على دعم الإدارة العليا من جهة والتحسين المستمر من جهة ثانية، فتظهر مستويات دعم الإدارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة اتخاذ القرار من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك، كما أن المخططات المالية التي رصدها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر من مظاهر انعكاس تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

• الفرضية الثالثة

يمكن أن تكون الجهود المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين، ثبت عدم صحتها وهذا راجع إلى غياب تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر القابضة الرئيسية بالوادي المتمثلة في:

- مستوى إشراف العاملين في اتخاذ القرار .
- معالجة الشكاوي وعدم اهتمام الإدارة بأراء العاملين.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب على الجودة لمختلف مستويات الإدارة.
- عدم شمولية برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية .
- وجود فوارق كبيرة بين إتجاهات مختلف المستويات الإدارية لنظرة عمال المؤسسة كفريق عمل واحد مما يؤدي إلى إعاقة تحسين الأداء وصعوبة تحديد مواطن الاختلال به .
- غياب كلي لصناعة القرارات الجماعية بالمؤسسة (1).

وتبرز علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، وبهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها في الكشف على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير جملة من المتطلبات خاصة فيما يتعلق بأداء العاملين.

(1) قدور لبروا: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2014 - 2015.

الفصل الثاني

المداخل النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة والأسلوب

القيادي

أولاً: المساهمات النظرية لرواد إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: النظريات المفسرة للأسلوب القيادي

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد و المفكرين البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم وشكلوا المرجعية الفكرية لأسلوبه الإداري المتطور .

أولاً: المساهمات النظرية لرواد إدارة الجودة الشاملة

1. إدوارد ديمينج: لقب بأب إدارة الجودة الشاملة وساهم بقسط وفير في إنجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، حيث تم تأسيس جائزة للجودة في اليابان عام 1962 وحملت اسمه عرفانا وتقديرا لإسهاماته المتميزة⁽¹⁾، تتمحور أهم أفكاره في المبادئ الأربعة عشر التالية:

- تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث يجب على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة.
- على إدارة المؤسسة أن تعي تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية.
- قيام العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهم واحدة .
- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة ومن يستقبل الخدمة أي العميل، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.
- الاهتمام بالتدريب، وهو يشمل على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين، وقد أكد "إدوارد ديمينج" على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- القيادة الفاعلة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتطوير وتحسين مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب .
- القضاء على الخوف، إن تشجيع الإدارة على الاتصالات الفاعلة بينهم وبين العاملين يخلق مناخاً جيداً للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات، بعيداً عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب .

(1) إبراهيم علي العمرو، مرجع سابق ، ص26.

- تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل، وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دورهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- التخلي عن الشعارات والتهديدات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك، والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين للوصول إلى منع الوقوع في الأخطاء .
- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة، فوضع أهداف رقمية أمام العاملين يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواء للإنتاج أو الخدمة .
- دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلباً على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة، كعدم توفير التدريب والتهديد بالعقاب.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكين أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.
- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة، كما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع طبيعة الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

من خلال هذه المبادئ استخلص "إدوارد ديمينج" معضلات خطيرة لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبع القاتلة و التي نلخصها في عدم وجود استقرار وثبات في وضع الأهداف، التركيز على التقييم الرقمي لأداء الأفراد، التغيير المستمر في القيادة الإدارية، أن تدار وتوجه المؤسسة على أساس تحقيق الأرقام فقط وعدم بناء نظام الجودة الشاملة في المنتجات أو الخدمات من أول مرة.

2. جوزيف جوران :يعد من الأوائل الذين تبناوا مفهوم الجودة الشاملة، حيث كان يشدد على أن مهمة الجودة في المؤسسة هي وضع البرامج والخدمات التي تلبي حاجات المستفيدين، وقد عرف الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام وأن ضمان الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة

(1) ريتشارد ويليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ت. عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص38 .

لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة فينجم عن ذلك إنتاج المنتج المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشجع رغبات العملاء باستمرار"⁽¹⁾.

إن مفهوم الجودة عند "جوران" يشتمل على التخطيط والتنظيم والتحكم، كان يشدد على الإدارة لتحقيق الجودة فضلا عن الحاجة إلى وضع الأهداف وتحقيقها داخل المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية.

ويرى "جوران" أن تطبيق الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية يقتضي مجموعة من الإجراءات التي تلزم تحقيق الجودة داخل المؤسسة وهي :

- تزويد أفراد المؤسسة بوعي كافي عن ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين .
- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة لدى العاملين فيها .
- وضع خطة لتنظيم العمل وتوزيع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ويراد تحقيقها .
- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة، وتنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة .
- رفع تقارير تتسم بالصدق على سير العمل وإنجازاته، ومتطلبات السوق .
- إيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك لديهم لتلك المفاهيم⁽²⁾.
- ويرى "جوران" أن الجودة تعني "الملاءمة في الاستعمال مع عدم احتوائها للعيوب"، وتتلخص أهم أفكاره حول الجودة في :
- زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد إحتياجاتها .
- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين .
- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .
- الاهتمام بعملية التدريب وتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشكلاتها .
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية شاملة عن وضع المؤسسة .
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.

(1) مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان - الأردن، 2006، ص80.

(2) زيد منير عوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص88.

- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية لتوصيل النتائج لأقسام معينة .

- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني، والاهتمام بعملية التوسع وذلك من خلال اعتبار التحسين جزء لا يتجزأ من نظام المؤسسة وعملياتها المختلفة⁽¹⁾.

يرى "جوران" أن الجودة تكون على مستويين هما :

- على مستوى المؤسسة من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأنشطة مثل تطوير المنتج، طريقة التصنيع، الرقابة على عملية الإنتاج وعملية البيع التي تجرى فيها دراسة عن درجة رضا العميل للحصول على المعلومات التي من خلالها يتم إجراء التعديلات المناسبة، وكذا دور المدراء في تشجيع الأفراد على ترسيخ الجودة في أعمالهم.
- على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة من خلال دورها في القيام بعمليات الإنتاج والتصنيع وتقديم الخدمات على مستوى مرتفع من الجودة⁽²⁾.

3. **مالكوم بالدريج:** هو أحد الإداريين البارزين لإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديراً لجهوده في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة سميت الجائزة باسمه، وتم إقرار الجائزة بشكل قانوني في عام 1987، ويشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ونظراً لقوة نموذجها، فإن العديد من الشركات البريطانية استخدمته لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وقد وصف "مالكوم بالدريج" إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه لتحسين الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ومنهجها الإداري القائم الذي تسير عليه، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وأنها فلسفة إدارية جديدة .

ويهدف نموذجها إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر، ووفقاً لما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والخبرة للبيئة، والابتعاد عن أي تصرف يضر بها، كما أن يهدف إلى:

- إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- تحديد سبل تحقيق الجودة، ووضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.

(1) إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة - مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز - ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص35.

(2) عادل الشيراوي : الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر ، 1995 ، ص14 .

- تطوير فهم الإدارة لبيئة العمل والعمليات الإحصائية التي بإمكانها أن تؤدي إلى تطوير الكلفة والنوعية والجودة للمنتجات⁽¹⁾.

ويتضمن نموذج "مالكوم بالدريج" على العناصر التالية:

- القيادة الإدارية: تعني ضرورة توفر القناعة والإيمان الراسخ لدى القيادة العليا والقيادات الأدنى بمزايا إدارة الجودة الشاملة مع وجود الحماس والاندفاع المطلوبين لديهم، لتوفير المتطلبات الضرورية، لأنها تشكل محور النظام المتكامل لتحقيق الجودة ورضا المستفيد وبقية الأطراف المعنية الأخرى.
- إن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قيادتها الإدارية، وقد أثبت الواقع العملي أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ما تظهره القيادة من حرص بتوفير الإمكانيات المادية الكافية والمناسبة، واعتماد مبدأ التدريب من أجل التطوير، وأن لا يكون هناك تحول نحو إدارة الجودة الشاملة إذ لم تنهياً القيادة الفاعلة في مستويات المؤسسة المختلفة .
- التخطيط الإستراتيجي: هو أسلوب علمي يستهدف تحديد الأهداف وتدبير الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف، مستغلا مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجسيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ، وأنه يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقصد بذلك وجوب دعم خطط تحقيق الجودة بصيغ متكاملة من منطلق كون التخطيط الإستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والمعالم والرؤية، مع ضرورة سعي الجميع لتحقيق أهداف هذا التخطيط ونجاحها ومتطلبات تطبيقها، فهو الدعامة الأساسية في مواجهة تحديات المستقبل وما يحتويه من أمور غير محسوبة، وأنه لا يتيح مجالاً كبيراً للتخمين.
- كما أن إدارة الجودة الشاملة مرحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي متكامل وبدقة عالية وموضوعية، متضمناً جوانب أساسية بداية من معرفة وضع المؤسسة السابق ووضعها الراهن، وصولاً إلى المطلوب تحقيقه وخطط المؤسسة من أجل تحقيق ما تريده.
- نظام جمع المعلومات وتحليلها: يتضمن كيفية اختيار إدارة المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة وتقويم الأداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة بيانات ومعلومات الجودة، والأداء العملي وعلاقتها في إسناد أنشطة التخطيط وفعاليات أخرى⁽²⁾.

(1) مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموع النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008، ص216 .

(2) إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون: متطلبات التطبيق العلمي لمواصفات الإيزو2000-2001 لنظام الجودة، مكتبة الأشقر

للطباعة (المكتبة الوطنية)، العراق، 2001، ص22

تحدث "مالكوم بالارى" على ضرورة أن يكون تصميم العمليات جيدا ليحقق أعلى جودة في الأداء، فالجودة دليل على إعادة الهندسة الإدارية للعمليات أو ما يسمى بالهندرة، وهي الوسيلة الأكثر فعالية في هذا المجال، إنها تتاسب جميع أنواع المؤسسات، إلا أنها أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذري التي تأخذ بعين الاعتبار جودة أداء العمال.

4. كايرو شيكاوا: يعد من رواد الجودة اليابانيين والذين تتلمذوا على يد "إوارى ايمنج"، قدم فكرة حلقات

الجودة والتي كانت تعرف في بداية تقديمها باسم حلقات رقابة الجودة، لذلك يعتبره اليابانيون الأب الحقيقي لحلقات رقابة الجودة وذلك باعتباره أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين (4-8) عمال، وأن يكون انضمامهم إلى حلقات الجودة تطوعيا، وأن تكون وظيفتها التعرف على المشكلات واقتراح الحلول المناسبة، مستهدفا من وراء ذلك تطوير الأداء وتحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية . وتتمحور أهم أفكاره:

- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة، حيث تركز هذه الفكرة على النقاط التالية:
- يجب أن ترتكز سياسة الجودة في المؤسسة على العميل في كل عمليات الإنتاج .
- إقامة علاقات متينة بين العميل والمورد فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمؤسسة.
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات .
- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، ودماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط بالمؤسسة.
- يجب أن يعنى بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى آخر مستوى، حيث ينبغي إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة .

• حلقات الجودة: يعد "كايرو شيكاوا" أول من نادى بفكرة حلقات مراقبة الجودة ، والتي عرفها بأنها "مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 7 عمال ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا، غالبا ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي ويهتمون بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، من أجل تطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في

العمل وإبراز القدرات البشرية واعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر⁽¹⁾.

• فكرة الأدوات السبعة: لقد قام "كايرو شيكاوا" باستخدام أساليب عملية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم الأدوات السبع، ودعى إلى ضرورة العمل بها، وهي خرائط باريتو، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط المراقبة، الخرائط الإنسيابية وقائمة الفحص، حيث يرى "كايرو شيكاوا" أن هذه الأدوات الإحصائية السبع من شأنها أن تساعد العاملين في عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

كان يطلق على "كايرو شيكاوا" لقب أبو حلقات الجودة، ولقد أصدر كتابا بعنوان "مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة"، ومن الأفكار الأساسية التي أسهم بها ما يلي:

- يرى أن المسؤولية على جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل المديرين مسؤولين عن الجودة وملتزمين بها.
- إقترح "شيكاوا" تحليل عظمة السمكة، والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور .
- وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المديرين، كما تساعد في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، ومساعدة الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة⁽²⁾.

5. أرموند فيجنوبوم: طور مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير **total quality control** والذي صدر عام 1961، حيث أشار إلى أن مسؤولية الجودة مسؤولية تضامنية بين القائمين بالعمل، وهذا يعني أن كل عضو في المنظمة مسؤول عن أداء عمله بجودة كاملة حتى تتطابق الجودة مع المنتج، كما أكد على أن جودة المنتج تحتل أكبر أهمية من معدلات الإنتاج، وهو بذلك يقر أن الإنتاجية ليست البعد الكمي فقط بل البعد الكمي و الكيفي.

(1) Bernard Monteil, Grilles Alexandre, Patrick Ryon: **Cercles de Qualité et de Progresse Pour une Nouvelle Compétitive**, les editions d'organisation, paris, 1993, p112.

(2) مور وليام ، مور هيربرت : **حلقات الجودة - تغير انطباعات الأفراد في العمل-**، ت: زين العابدين عبد الرحمان الحفصي، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991، ص 170 .

وقدم "فيجنوم" تعريفا للجودة ركز فيه على العلاقة المتكاملة التي تربط بين الجودة والتكلفة حيث فسرها بأنها "قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة"، وعلى هذا يكون "فيجنوم" صاحب فكرة تكلفة الجودة كوسيلة لتحديد الفوائد العائدة من تبني أسلوب الجودة الشاملة. كما أكد "فيجنوم" على أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئين: النظام الإداري الذي يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، والنظام الفني التكنولوجي والذي يتضمن عمليات ضمان الجودة، ويرى ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة الفنية التكنولوجية، بحيث تتلاقى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة، ويبلور "فيجنوم" فلسفته في نقاط يرى أنها ضرورية لتعزيز الجودة ورفع مستواها وهي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تضارب.
- أن تعني الجودة بما يفهمه ويتقبله العميل.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- أن تصبح الجودة أسلوبا للإدارة .
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين⁽¹⁾.

يعتبر مدخل النظم هو أساس أفكاره، وعليه حدد مفهوم الرقابة على الجودة " بأنها نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من الإنتاج وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب اقتصادا مع تحقيق الرضا الكامل، وفي ضوء هذا التجديد فإن الجودة الشاملة عند "فيجنوم" عملية مستمرة تبدأ باحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم، وتنتهي بإشباع هذه الرغبات، ويطلق عليها الدورة الصناعية التي تحقق التكامل بين كافة عناصر المنظمة، كما يشترط لتحقيق الرقابة وجود نظام دقيق لتوثيق البيانات والعمليات كأساس لممارسات الجودة.

(1) عادل بلبل: إدارة الجودة الهندسية الشاملة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، 1994، ص29.

يعتقد "فيجنبوم" بأن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسئوليتها ثانوية، وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة هو إنتاج وحدات جيدة بصفة أساسية قبل اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها.

ويرى أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل وتطوير الجودة والحفاظ عليها، وبين أن إدارة الجودة الشاملة تتألف من أربع مراحل هي: وضع معايير للجودة، تقييم مطابقة هذه المعايير، معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة، والتخطيط لتطوير هذه المعايير.

وأضاف أن قياس الجودة يبدأ من معرفة متطلبات متلقي الخدمة، وينتهي إلى إيصال الخدمة إليهم للمحافظة على رضاهم، وأن إدارة الجودة الشاملة الفعالة تتطلب درجة عالية من التكامل الوظيفي الفعال بين الأفراد والآلات والمعلومات المتوفرة، والتشديد على طريقة نظام الجودة، وأظهر أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والنظام الكلي للمؤسسة.

كما أكد "فيجنبوم" على وجوب التركيز على بذل أكبر جهد ممكن من أجل حماية الجودة الضعيفة، وأن الجودة يجب أن تكون جزءاً مهماً من العمل اليومي الذي يقوم به جميع الموظفين، وأن هناك عنصرين يؤثران في جودة الإنتاج هما العنصر البشري والعنصر التكنولوجي⁽¹⁾.

6. فليب كروسي: هو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية وهي المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأن معيار الجودة هو تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب.

حيث يقول كروسي أن: الجودة هي المطابقة مع المتطلبات وبأنها تنشأ من الوقاية، وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة، كما يرى أن الجودة هي المطابقة للمواصفات، ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم.

ولتحسين مستوى الجودة وضع "كروسي" أربعة عشر مبدأ هي:

- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
- تكوين فريق لتحسين الجودة.
- استخدام القياس كأداة موضوعية.

(1) أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة TOM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار

حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص38.

- تحديد تكلفة الجودة.
- نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج أو في الخدمة.
- التركيز على تدريب العاملين والمشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسين والوعي بأهمية الشعار "صناعة بلا عيوب".
- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة.
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة ولتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.
- ومن أهم إسهامات "فليب كروسي" أنه يعد أول من أشار إلى أن الجودة تتحقق بالمجال ودون تكاليف إضافية، أي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي تماما.
- أكد "كروسي" على أن تحسين الجودة يبدأ من قيام جميع العاملين بإنجاز العمل بصورة صحيحة وحتى يتحقق ذلك فعلى الإدارة تحديد متطلبات ترغب في الوصول إليها وتضع إستراتيجية واضحة الملامح لتحقيقها، وتساعد العاملين على تنفيذ خطوات هذه الإستراتيجية.
- كما أصدر العديد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة ومنها الجودة الحرة، والجودة بدون ندم، وهو أول من أسس كلية الجودة حيث ركز فيها مجهوداته على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها.
- وتتضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مبادئ كثيرة ومهمة من اعتبار الإدارة العليا مسؤولة عن الجودة وعلى مكافأة العاملين وتعليمهم، بالإضافة إلى وجوب خفض كلفة الجودة، ولكن هذا لا يعني أن المسؤولية تقع على عاتق الإدارات العليا بل هي مسؤولية الجميع.

(1) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص73.

يرى "فليب كروسي" وجوب توفير نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة، مع توفير وسيلتين للاتصال: أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيها الاتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرص لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل⁽¹⁾.

ثانيا: النظريات المفسرة للأسلوب القيادي

1. نظرية وليام ريدن: قام بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من "بلاك وموتون" وذلك بإضافة بعض الفعاليات، والذي يعرف الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية كالتالي: الاهتمام بالعلاقات، الاهتمام بالمهام والفاعلية.

وقد نتج عن إضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة، بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وتتمثل في الروتين البيروقراطي الذي لا يهتم بأمور العمل والعلاقات، والتنفيذي الذي تتوفر لديه المهارات لخلق مناخ يساعد على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه، وأخرى أقل فاعلية في النمط الانهزامي الذي يظهر عدم الاهتمام بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى التأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للعمال، والأوتوقراطي الذي لا يعطي اهتمام بالعلاقات وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، وبالتالي فهم يعملون عندما يمارسون ضغوطه المباشرة. ولكن عندما يستخدم في موقف مناسب، فإنه يقود إلى أسلوب تنفيذي فعال، وإذا عبر عنه بشكل غير مناسب فإنه قد يؤدي إلى أسلوب مجامل، ولكن إذا كان الموقف ملائم لهذا الأسلوب، فإنه يقود إلى الأسلوب المطور، وأن القائد الذي يمتلك تأثيرا قويا وتوفرت له ظروف مناسبة فإنه يدرك بأنه إداري⁽²⁾.

(1) أمير عمر حسين صالح: جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص24.

(2) محمد علي شهاب: دراسات في الفكر العربي الحديث - السلوك الإنساني في التنظيم - ط2، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 1976، ص207.

2. نظرية هيرسي وبلانشر

تعد هذه النظرية كأحد أبرز التحولات في نظريات القيادة والتي تجمع بين نظريات الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب القادة و التطوير التنظيمي.

الإفتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات، وتقتضي هذه المرحلة بأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر عبر أربعة مراحل أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي:

- المرحلة الأولى: يكون العامل في هذه المرحلة جديداً في العمل ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة المؤسسة، ويكون غير قادر على القيام بالمهام المطلوبة وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.
 - المرحلة الثانية: هي مرحلة اكتساب العامل الخبرة في عمله، وبذلك يكون للعامل القدرة على القيام بالمهام الموكلة له وتحمل المسؤولية .
 - المرحلة الثالثة: يصبح العامل قادراً على إنجاز العمل بشكل فعال، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين.
 - المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة تكتمل قدرات العامل من معلومات ومهارات، ويكون قادراً على تحمل المسؤولية نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو المؤسسة.
- في حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين فإن القائد يختار النمط السلوكي الملائم فعلى المدير أن يكون مشاركاً ويسمح للعامل باتخاذ القرارات وتحملهم المسؤولية⁽¹⁾.

3. نظرية السلوك الإداري

بهدف تقديم تفسير واضح لفعالية القيادة، تحول اهتمام الباحثين إلى دراسة السلوك القيادي ، فكانت الشرارة الأولى هي استنتاجات تجارب هاوثورن بأن هناك علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ثم كانت بداية البحث في جامعة أوهايو، وتفرض هذه النظرية أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوب لقيادته، وهي التي تحدد فعاليتها وليست سماته، إذا سعى الباحثين إلى تحديد أنماط السلوك التي

(1) درة عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي) - ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان -الأردن، 1994، ص110.

تمكن القادة من التأثير على الآخرين، فالسلوك القيادي يمكن تعلمه وتعديله، حيث تبرز أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل.

تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي هما الاهتمام بالعمل وتركيز القائد على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال في الوقت، وكذلك الاهتمام بالأفراد حيث يتضمن إنشاء علاقات بين العاملين والشعور بالموودة نحوهم والاهتمام بمشاكلهم⁽¹⁾.

في ضوء البيئة المعاصرة، برز بعد ثالث في تصنيف سلوك القائد هو السلوك الموجه للتطور، ويتصف بالتجريب، وتطوير حلول جديدة للمشكلات والسعي نحو ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال، لذلك فإن مقدرة القائد على التكيف والتطوير والتشجيع على التغيير هي أهم من أي وقت آخر، وتنقسم هذه النظرية إلى:

- القيادة الدكتاتورية: تقوم على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تتحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل، كما أن القائد هنا ينفرد بوضع السياسات والإجراءات، وهذا ما ينتج عنه كره الناس للمرؤوسين وشعور العمال بالعجز وضعف المعنويات.
- القيادة الديمقراطية: في ظل هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم دون إكراه، وهي تتسم بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتها، وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، وتنمو الثقة والتعاون بين القائد ومرؤوسيه⁽²⁾.

4. نظرية المسار والهدف (هاوس)

طور "لروبرت هاوس" سنة 1971 هذه النظرية بالاشتراك مع "بيترانسميثيل" سنة 1974 لمحاولة الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، فهي تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على واقعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم واتجاهاتهم النفسية، أي أن فعالية القائد تتحدد بقدرة التأثير على مدركات المرؤوسين الخاصة بالإشاعات والمنافع والتي تتمثل في المسارات المؤدية إليها⁽³⁾.

(1) خالد عبد الوهاب الزيد: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص77.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص120.

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1985، ص65.

وتستخدم النظرية لتفسير تأثير السلوك القيادي على دافعية أداء الموظفين ورضاهم وإتجاهاتهم النفسية، أربعة أنماط موزعة على أنماط القيادة كالتالي:

- **القيادة الموجهة:** ويتميز هذا النمط بتحديد القائد ما ينبغي على المرؤوسين إتباعه دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور، فيوجههم ويرشدهم إلى ما ينبغي عليهم القيام به.
- **نمط القيادة الإنسانية:** يتعامل القائد في هذا النمط مع مرؤوسيه بلا حوافز.
- **نمط القيادة المشاركة:** يقوم القائد بالاشتراك مع مرؤوسيه في إنجاز العمل كما يتشاور معهم لأخذ مقترحاتهم وأرائهم قبل أن يتخذ القرار.

- **النمط المهتم بالإنجاز:** يحدد القائد هنا أهداف و طموح مرؤوسيه ويتوقع أن يبذلوا قصارى جهدهم وهو يسعى إلى الحصول منهم على آراء أفضل باستمرار، كذلك يظهر لهم ثقته في قدرتهم على الوصول إلى الأهداف المرجوة وتقدم نظرية المسار والهدف فرضيتين أساسيتين هما:

- **الفرضية الأولى:** يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد ومدى تحقيق هذا السلوك على رضاهم وإدراك المرؤوسين أن هذا السلوك هو المصدر الأساسي في الحاضر والمستقبل.
- **الفرضية الثانية:** يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين لبذل الجهد على درجة إشباع القائد لحاجات المرؤوسين، وكذا على درجة كون سلوك القائد مكملًا لبيئة عمل المرؤوسين وذلك من خلال تقديمه التدريب والتوجيه اللازم لتحقيق أداء فعال⁽¹⁾.

هذه النظرية تفسر موضوع الدراسة من خلال تركيزها على أن الهدف الذي يعتبر همزة وصل بين القائد الإداري والمرؤوسين هو زيادة الإنتاج فهذا العنصر يعتمد كأداة لقياس مدى رضا العاملين في المؤسسة ومدى تحقيق حاجياتهم، كذلك إذا كانت هناك رغبة في التغيير نحو الأفضل فهذا ناجم عن اتصال فعال بين القائد والمرؤوسين، ويعني ذلك أن اتخاذ القرارات كان سليماً وبالتالي الزيادة في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية وقياس فعاليتها⁽²⁾.

فتسمية المسار والهدف التي يحتويها عنوان النظرية مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، وهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين المتعلقة بأهدافه في العمل وأهدافه الشخصية، وأيضاً بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف، فالنظرية تقترح أن تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوس أو على رضاه يتوقف على قدرة هذا السلوك في تحقيق أهداف المرؤوسين

(1) ناصر محمد العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار الثقافة للنشر، الرياض - السعودية، 1993، ص 254.

(2) محمد فريد الصحن وآخرون: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، د.ت، ص 280.

وكذلك قدرته على أن يسير ويوضح المسارات الموصلة والمحقة لهذه الأهداف، أي أن فاعلية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوسين الخاصة بالإشاعات والمنافع سواء كانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية، وكذلك بالتوقعات المرتبطة بهذه المنافع والتي تمثل المسارات المؤدية إليها. إن الفرضين السابقين يبرزان أن المهام الإستراتيجية للقائد هي أن يستثير دافعية المرؤوسين للأداء ويزيد من رضاهم عن العمل ومن قبولهم للقائد، وهذه المهام الإستراتيجية يقدمها "هاوس وميشيل" لتتضمن:

- التعرف على حاجات المرؤوسين وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون للرئيس بعض السيطرة على وسائل إشباعها.
 - زيادة عوائد المرؤوسين عن تحقيق أهداف العمل.
 - تيسير سبل ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوسين الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.
 - توضيح وبيان ما يمكن أن يبلور توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل.
 - إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتحبط مشاعرهم.
 - زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المتوقعة والمشروطة بالأداء الفعال.
- إن قيام القائد بتسيير طرق ومسارات الوصول إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين وأهداف العمل الذي يقوم به يتحقق في ضوء ما تقترحه النظرية باستخدام القائد نمط القيادة الذي يتناسب مع خصائص الموقف⁽¹⁾.

5. النظرية المشتركة (النظرية التفاعلية)

إن هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، حيث تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المفقودة، فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، ويرتبط النجاح في القيادة بقدره القائد الإداري على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم⁽²⁾.

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 60.

(2) علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، د.ت، ص 214.

ومن هنا فإن النظرية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة ويظهر هذا الإسهام من خلال أنها لم تنكر أهمية النظريتين "السمات والموقفية" ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحد منها لتحديد خصائص القيادة ، فهي ترى ضرورة إدراك القائد لنفسه أولا ثم إدراكه للآخرين، كما يجب أن يكون هذا الإدراك مشتركا بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، وكلما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير إحداهما في الآخر، وبهذا نرى أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة ونجاحها أو فشلها .

بمعنى آخر أن هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة، من قائد وأتباع وجماعة فضلا عن المواقف، وأن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية، وأنها تنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل وظهور الأعضاء⁽¹⁾.

يرى أنصار هذه النظرية أن القائد الذي يظهر في مواقف معينة لابد وأن يتميز عن غيره من الأفراد بمجموعة من الصفات تجعله يتصرف بطريقة معينة في ظل الظروف المجتمعية في المواقف المختلفة ومن ثم يبرز كقائد وذلك ليثبت كفاءته أكثر من غيره.

وبمرور الوقت أدرك بعض الباحثين أنه من الخطأ إهمال نظرية السمات كلية حيث يرى "ألفن جولديز" أن الذكاء الشديد والغباء ليس من صفات قائد وإنما الذكاء المتوسط هو الصفة اللازمة، ويضيف قائلاً "أن القدرة في تكوين العلاقات مع الأفراد والقدرة على القيام بما ينتظره الغير والتوازن العاطفي هي بعض الصفات العامة اللازمة للقائد في مواقف معينة ولذلك ظهرت النظرية المشتركة بين نظرية السمات والمواقف.

تقوم نظرية "فيدلر" على فكرة أن فعالية القيادة مقاسة بإنتاجية الجماعة وتفاوتت بتفاوت المواقف المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وقد اختار "فيدلر" متغيرا لشخصية القائد اعتبره ممثلا لنمط القيادة الذي يمارسه القائد وهذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل، بحيث يكون هذا الزميل من بين من لا يفضل أن يعمل معهم، فإذا كان هذا التقييم لصفات هذا الفرد حسنا أو عاليا، فإن هذا معناه وفق تفسير "فيدلر" أن القائد يميل إلى التركيز والاهتمام بالجوانب

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان - الأردن، 2006، ص 91.

والعلاقات الإنسانية وإذا كان التقييم سيئاً أو منخفضاً، فإن هذا معناه أن القائد يميل إلى التركيز والاهتمام بمهام العمل وليس بالجوانب الإنسانية.

ويتلخص الغرض الرئيسي في نظرية "فيدلر" في أن القائد المهتم بمهام العمل الذي ينزع إلى التسلط يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمروؤسيه فقط، وأن القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمروؤسيه في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة⁽¹⁾.

إن هناك جوانب قصور نظرية ومنهجية للنظرية التفاعلية تكمن في أنها لا تقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها "فيدلر" بين تغير شخصية القائد أو نمط قيادته ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية المرؤوسين ومنه فنظرية "فيدلر" بصياغتها الحالية لا يمكن الثقة فيما تقدمه من تنبؤات وفروض لكن هذا لا يمنع من أن هذه النظرية كانت خطوة رائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف وفي إبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد والموقف في تحديد فعالية القيادة⁽²⁾.

(1) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 233.

(2) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 233.

الفصل الثالث

الممارسات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الاستخدام الوظيفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً: الشروط التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: الخطوات التنفيذية لإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الاستخدام الوظيفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

1 - تطور استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من حداثة تبني المفهوم الاصطلاحي للجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية إلا أن مبدأ الجودة في العمل عرفه الفرد وعمل به منذ زمن قديم، وقد تجلى ذلك فيما وصلنا عن حضارة بلاد الرافدين في العراق التي تمتد إلى ما يزيد عن خمسة آلاف سنة قبل الميلاد إذ تضمنت شريعة حمورابي نصاً يتضمن " أن من يبني بيتاً فيسقط على ساكنيه ويقتلهم تكون عقوبته الإعدام"، وهذا أكبر دليل على تأكيد مبدأ الجودة في العمل وإتقانه، وهذا ما دعمته مبادئ الشريعة الإسلامية .

ترجع جذور مصطلح الجودة الشاملة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن خرج اقتصادها مدمراً، واتسمت منتجاتها آنذاك بانخفاض في مستويات جودتها وردا على ذلك قامت بإعادة بناء اقتصادها القومي، فتبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها مستفيدة من آراء رواد الجودة الأمريكية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطوير اقتصادها القومي بشكل مستمر، ومنذ الستينات بدأت الدول تدرك أن النوعية أخذت تحتل مكانة رئيسية في مجال التنافس بين مؤسسات الإنتاج على غزو الأسواق العالمية.

ومنذ مطلع الثمانينات سعى الباحثون المختصون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية إلى استثمار المبادئ والمركبات التي استندت إليها التوجهات اليابانية في إدارة مؤسساتها الإنتاجية في ضوء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ أصبحت الجودة آنذاك ملازمة للمنتجات اليابانية، لا سيما أن الفلسفة الإدارية التي اعتمدها اليابان لم تعد تؤكد أن الجودة العالمية تقترب بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، إنما تؤكد أن الجودة والمنافسة العالمية يمكن أن تحقق بكلفة منخفضة بفعل الاستخدام الأمثل للقدرات العقلية والمواهب التي يمتلكها الأفراد في ميادين الإنتاج والخدمات المختلفة⁽¹⁾. وذلك باعتماد أسلوب التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية في استثمار هادف ومخطط له في جميع ميادين العمل لتحقيق أفضل درجات الإشباع لحاجات المستهلك أو المستهلك مع ضمان عدم وقوع أي عيب في المنتج أو الخدمة وإنتاج ما هو صحيح من أول مرة.

وقد بدأ تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات الإنتاج ينتشر في أمريكا وأوروبا بعد أن تعرضت الشركات اليابانية فيها إلى خسارة في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية التي شددت

(1) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص68.

على مسألة اعتماد مفهوم الجودة والتميز في المنتج لتحقيق رضا المستهلك في العالم وغزو الأسواق لاسيما أن الشركات الأوروبية والأمريكية خاصة كانت تعطي الأولوية للعلاقة بين الإنتاج والكلفة بوصف السعر يمثل الهاجس الأول للمستهلك في حين أعطت اليابان الأولوية لنوعية السلعة ومدى تلبيةها متطلبات المستهلك.

وعلى العموم نتلخص مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- **الفحص والتفتيش:** في هذه المرحلة كان يجري التشديد على فحص المنتجات والوقت الذي يتم فيه الفحص، وكمية المنتجات التي تخضع للفحص، حيث تشمل عملية الفحص الأنشطة المتعلقة باختيار المنتج وقياسه وتفتيشه وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية التي تم وصفها سابقا. إن عملية الفحص كانت تشدد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وهذا يعني أن الخطأ أو العيب أو التلف كان قد حصل فعلا، بمعنى أن عملية الفحص لا تمنع وقوع الأخطاء إنما تكتشفها.
 - **مراقبة الجودة أو ضبط الجودة:** في هذه المرحلة بدأت تستخدم الأدوات والأنشطة والمعلومات والأساليب الإحصائية التي تكفل المحافظة على مواصفات السلعة، واتخاذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وتؤكد أن تصميم السلعة كان مطابقا للمواصفات التي تم تحديدها وأن الإنتاج وما بعده كان متوافقا مع تلك المواصفات.
 - **تأكيد الجودة:** في هذه المرحلة تم التشديد على منع وقوع الأخطاء منذ البداية على اعتبار أن البحث عن حل المشكلة وعدم مطابقة المنتج للمواصفات لم يعد الطريقة الفعالة، بل الأفضل من ذلك منع وقوع المشكلة المتمثلة بالعيوب أصلا عن طريق القضاء على أسبابها منذ البداية تجسيدا لمبدأ الوقاية خير من العلاج.
- إن تأكيد الجودة يعني اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة وأن المنتج والعملية الإنتاجية أو الخدمة تعنى بمتطلبات الجودة وعلى هذا الأساس فإن الإدارة تقتضي تطوير فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد وقوعها⁽¹⁾.
- **حلقات السيطرة النوعية:** في بداية الثمانينات ظهر ما يسمى (حلقات السيطرة النوعية) التي تعني التوجه لإقامة أقسام للجودة تتحمل المسؤولية والتي على أساسها برزت معايير الجودة ومن أشهرها الأيزو.

(1) المرجع السابق، ص 69.

- إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات وبموجبه لم يعد الاهتمام منحصرًا على جودة المنتج إنما تتضمن معايير الاهتمام بجودة العمليات وتشجيع العمل الجماعي واندماج العاملين في العمل فضلا عن مشاركة الموردين والتشديد على المستهلكين أو المستفيدين⁽¹⁾.

2- التوجه الحديث لإدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على توجه ومبادئ تتمثل في:

- الاهتمام بالفرد والسعي لتحقيق رضا المستهلك أو المستفيد من السلعة أو الخدمة وتلبية متطلباته وتوقعاته والاستمرار في فهم الحاجات الحالية والمستقبلية له والسعي لتجاوز حدود المتوقع.
- التشديد على العمليات والنتائج معا، بمعنى عدم الاهتمام بالنتائج فقط بل الاهتمام بالعمليات ومتابعتها بشكل مستمر وإيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي قد تعترض سبل تحسين الخدمة أو المنتج، الأمر الذي يتطلب أن تتال العمليات الاهتمام من أجل أن تحقق المؤسسة النتائج المرجوة بكفاءة عالية.
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في المؤسسة.
- الاستمرار بالتحسين وعدم التوقف عند مستوى معين، لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يقتضي عملية تحسين مستمر تشمل جميع عناصر المؤسسة ونظامها وعملياتها وأدواتها ومواردها والقوى البشرية فيها.
- الاهتمام بالقيادة والإدارة بوصف القائد عاملا جوهريا لعمل المؤسسة من خلال إعطاء الاهتمام للعمل والإنتاج من أجل تحقيق رضا العاملين، وتنمية العلاقات الاجتماعية التي تعطي دافعا للتعاون والعمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسم القيادة بالوضوح والشفافية.
- الاهتمام بتطوير خبرات العاملين بشكل مستمر عن طريق التدريب والدعم والتشجيع⁽²⁾.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق الفعلية لا على المشاعر ومشاركة الجميع والتطبيق الفعلي لمفهوم التعاون مع المشاركة في اتخاذ القرارات من فريق العمل في جميع مراحل عمل المؤسسة، لأن العاملين في المؤسسة هم العنصر الأساسي والثروة الحقيقية، إذ عليهم يتوقف عمل عناصر الإنتاج الأخرى، وما من مؤسسة تستطيع النهوض بمهامها ما لم تعتمد على العاملين فيها، فلا سبيل للنجاح ما لم يشارك الجميع في تحسين الجودة عن طريق الحوار المفتوح وتقديم المقترحات والاهتمام بآراء

(1) المرجع السابق ، ص 70.

(2) إبراهيم علي العمرو، مرجع سابق ، ص 112.

- الجميع وتنفيذ الجيد منها، مع اعتماد نظام الأجور والمكافآت الذي يساهم في تشجيع الأفراد على العمل والإبداع فيه، والابتعاد عن أساليب التخويف والعقاب.
- بناء نظام تواصل فعال يوفر تغذية عكسية عن طريق توفير المعلومات حول ما يجري تحسينه في المؤسسة وتوصيلها للأطراف المشاركة بسهولة وهذا يتطلب نظام توثيق يسهل الوصول إليه.
 - التطوير المستمر: يتعين جعل التطوير المستمر الهدف الثابت والدائم للمنظمة في كل الظروف والحالات ذلك يستدعي تضمين أهداف المنظمة للتطوير المستمر لنظم العمل والعمليات والمنتجات على المستوى الجماعي والفردى وتطبيق منهجية الإدارة الشاملة للجودة وتقنياتها بشكل خطوات تطويرية وليس بخطوة واحدة، وكذا اعتماد أسلوب التقييم الدوري للأداء النوعي والتركيز على الإجراءات الوقائية لمنع الأخطاء أثناء تنفيذ العمليات وتكرارها وليس العلاجية، بالإضافة إلى تدريب العاملين في مختلف العمليات والأنشطة على أساليب التطوير المستمر وطرائق حل المشكلات بدل أساليب الابتكار وإدارة العمليات⁽¹⁾.

3- التعريف بدليل نظام إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر الذي لا يتوقف عند حد معين، وإن التحسين المستمر يحتاج إلى بناء نظام لتوثيق العمليات ومتطلبات العمل، وهو ما يسمى بدليل نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يتضمن نصوصاً لسياسة الجودة وأهدافها وكافة الإجراءات والمستندات وموقع السجلات المطلوبة لتنفيذ النظام، ويتكون نظام الجودة من:

- **دليل الجودة:** تقوم المؤسسات أو كل وحدة من وحداتها أو فروعها بوضع دليل الجودة الذي يتضمن:
 - وصف لإجراءات العمل الخاصة بالفرع أو الوحدة بما في ذلك التفاصيل والمبررات.
 - الإشارة إلى مرجعية الإجراءات المستندة على اللوائح والنظم الخاصة بالمؤسسة.
 - وصف عملية التفاعل بين إجراءات نظام الجودة.
- **أسلوب ضبط السجلات (المستندات):** يجب على المؤسسة أو وحداتها أو فروعها التصديق على كافة سجلات الجودة، وصياغتها وتحديثها لضمان استمرارية التحسين وبقاء المستندات في وضع جيد، ويمكن قراءتها ويسهل تحديدها والحصول عليها واستردادها، ويجب تحديد فترة حفظ المستندات ومدة التخلص منها وإتلافها، حيث يتم تحديد نموذج للمستندات عبر الشبكة الالكترونية بوضع موقع

(1) إسماعيل إبراهيم القران وآخرون: six sigmd وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص109.

المستندات في الشبكة وتاريخ إنشائها ومدة الاحتفاظ بها، بالإضافة إلى تحديد مسؤولية استخدام دليل إدارة الجودة الشاملة بتسمية الأفراد المسؤولين عن أي تعديل، أو إضافة أو تغيير في هذا الدليل، ويتم تحديد تلك الأدلة بعلامة أو ختم بحيث تظهر بأنها وثيقة مراقبة من مسؤولي الجودة والتطوير.⁽¹⁾ كما يندرج دليل نظام الجودة فيما يلي:

- **النظام الاجتماعي:** يشتمل على ثقافة المؤسسة، القيم، المعايير، الاتجاهات، الأدوار المتوقعة، نوعية العلاقات الاجتماعية بين العاملين كأفراد، نظم المكافآت، أنماط السلوك والتعاملات بين الأفراد وأنماط الاتصال بينهم.
- **النظام التقني:** يشتمل على الأدوات، الممارسات، الأساليب الكمية والكيفية التي تقبس وتتبع خطوات إتمام العمل داخل المؤسسة والتي من خلالها يمكن تطوير أساليب نظم العمل داخل المؤسسة، وذلك وفق قاعدتين هما: خدمة العميل و تحقيق رسالة المؤسسة.
- **النظام الإداري:** ويشتمل عدة عناصر هي: البناء التنظيمي، السياسات، مستويات السلطة، أنماط القوة داخل المؤسسة، أهداف رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، تكامل ورقابة تنظيمية⁽²⁾.

ثانيا: الشروط التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

1. المحددات التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

تستند إدارة الجودة الشاملة على محددات تنظيمية تشكل أسس ومقومات ذات فعالية وظيفية في تسيير العمليات الإدارية وتتمثل في:

- أ. اختبار القيادة القادرة على تسيير العمل في ظل مفاهيم الجودة: يعد ذلك من المهام الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن القائد في ظل إدارة الجودة يكون هو المحفز الرئيسي على التعبير الإيجابي لصالح تطبيق الجودة الشاملة، ويشير إلى ذلك "ديمنج" Deming من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حتى يتم إيضاح تلك الصلة، وهي:

(1) محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص- ص 119 - 120 .

(2) هنداوي محمد حافظ، إبراهيم عباس الزهيري: نظم تعليم المتفوقين/ الموهوبين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 24، القاهرة - مصر، جويلية 1996، ص 280.

- هل يمكن تطبيق الفلسفة الجديدة لنظام إدارة الجودة الشاملة دون قيادة واعية بأبعاد مفاهيم الجودة الشاملة؟.
 - هل يستطيع العاملون التعبير عن آرائهم بكل صراحة في حالة عدم تواجد القيادة الواعية بأهمية ذلك في تطبيق الجودة الشاملة؟.
 - هل يتم توفير المعلومات على كافة المستويات في حالة عدم تواجد القيادة؟.
 - هل يمكن أن يشعر العاملون بأنهم جزء أساسي من النظام دون توفير تلك القيادة؟.
 - ب. تحديد رسالة المؤسسة: إن تحديد رسالة المؤسسة بكل دقة ووضوح يؤدي إلى وضع أهداف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة، ومن ثمة يمكن تحديد المستويات المطلوب تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث يمكن قياس مدى تحقيق ذلك من خلال مجموعة من المقاييس، التي تعمل على تطوير الأداءات لتحقيق تلك الرسالة.
 - تحديد ثقافة المؤسسة: عند تطبيق الجودة الشاملة يجب إحداث تغيير في قواعد المؤسسة ومفاهيمها وأساليبها وعملها وقيمتها واتجاهاتها ومعاييرها.
 - إدارة الفرق: توجد أنواع من الفرق التي يرتبط وجودها بضمان تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات ومنها: الفريق القائد الذي يطلق على المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية لعمليات الجودة، وتحدد مسؤولياته في وضع السياسات والأهداف العامة والقوانين والتشريعات اللازمة لذلك، ويتكون من:الفريق الوظيفي الذي يتكون من أفراد لهم نفس نوعية العمل ويكون العاملون فيه متطوعين، وهذا الفريق يكون مستمرا ، وفريق الوظائف المرتبطة بفريق المهام ويتكون من أعضاء لهم وظائف متعددة يهدف إلى حل مشكلات طارئة ويتم اختيار هذا الفريق من قبل الفريق الأول وينتهي عمل هذا الفريق بمجرد حل المشكلة⁽¹⁾.
- إن تحقيق الجودة يتطلب توفر الشروط التالية:
- التخطيط لضمان الجودة الشاملة ويتضمن:
 - إعداد خطة تنفيذية ومراجعة أنشطة المؤسسة ومجالات العمل وبيان متطلبات العمل، وما ينبغي تفاديه مع كل خطوة في النشاط.

(1) محمد عبد الرزاق إبراهيم، مرجع سابق ، ص 161.

- وضع قواعد العمل الإدارية وهي عبارة عن خطة مفصلة دقيقة تصف الإجراءات الإدارية لعمل المؤسسة.
- وضع المواصفات المطلوبة ويتضمن وصف مفصل لخصائص المنتج، أو الخدمة وقياسهما.
- وضع معايير الأداء وهي عبارة عن تعليمات محددة دقيقة للأداء المتوقع من العاملين في المؤسسة، وفي ضوء هذه المعايير يمكن الكشف عن المدخلات المهمة و تسلسل الإجراءات اللازمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها، مع وصف هذه النتائج، وأن تتمتع هذه المعايير بالمصداقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها، وأن تكون واقعية واضحة تتماشى مع تقنيات العصر ومتطلباته.
- نشر المعايير القياسية بمعنى وصولها إلى الفئة المستهدفة والتأكد من مدى فهمها وتقبلها والقيام بتنفيذها بطريقة صحيحة فليس من المهم وضع معايير إنما المهم هو معرفة جميع هذه المعايير وتطبيقها في مجال العمل.
- مراقبة الجودة وهذه الخطوة تتم باستمرار في جميع البيانات الخاصة بمؤشرات معينة وتحليلها لمساعدة القادة على تحديد مدى تنفيذ الأنشطة طبقاً للخطة، ومدى تأثير هذه الأنشطة في القطاع المستهدف.
- تحديد فرص التحسين، ويتم ذلك عن طريق:
 - اختيار خدمة أو منطقة للتركيز عليها.
 - اختيار مشكلة معينة أو فرص للتحسين في الخدمة⁽¹⁾.
 - تحديد المشكلة التي تواجه القائد في تحقيق الجودة.
- تحليل المشكلة ودراستها لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة وسرعة الوصول إلى حل لها.
- اختيار الحل المناسب للمشكلة وتصحيحها ويتضمن إدراج جميع الحلول الممكنة، ووضع معايير اختيار حل للتنفيذ وصياغة الحل بطريقة علمية ممكنة التنفيذ على أن لا يؤثر الحل سلباً في العالمين.
- تنفيذ الحل ويتم عبر مراحل منها التخطيط للحل ثم التنفيذ بخطوات محددة، وتفحص مواصفات النجاح والإجراءات وأنواع المقاومة للحل مع اتخاذ الإجراءات الصحيحة لمراقبة التنفيذ.

2. مبررات الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة

يمكن بلورة أهم المبررات التي تستدعي الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة كما يلي:

(1) محسن علي عطية، مرجع سابق ، ص46 - 47.

- تزايد المشكلات والمعوقات التي تواجه عمليات إصلاح وتطوير الإدارة مثل: الروتين الإداري، كثرة التعليمات والقوانين المطلوب تنفيذها ، إتباع أسلوب المركزية في الإدارة، مقاومة بعض القادة للتغيير والتطوير والتعصب للرأي، بالإضافة إلى قصور في كفاءات القادة الإداريين ... وغيرها.
 - ظهور التحولات الكبرى في القرن العشرين والتي ترسم لنا طريق المستقبل، والتي تتمثل في التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، من التكنولوجيا التقليدية إلى التكنولوجيا ذات الجودة، من المركزية إلى اللامركزية، من الديمقراطية النيابية إلى الديمقراطية التشاركية، ومن الاختيار الواحد إلى الاختيارات المتعددة.
 - ظهور التكتلات والتداعيات والتداخلات الاقتصادية وزيادة المنافسة العالمية، وهذا يفرض الاهتمام بالمنتجات.
 - الانفتاح الإعلامي والغزو الثقافي والحضاري من خلال ثورة الاتصالات وتدفق المعلومات، وتعتبر ظاهرة العولمة (globalisation) من أهم التحديات التي تواجه الإدارة بشكل عام، وتحديات العولمة تمثل أشكالاً متعددة الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية والتربوية والتي تهدف إلى تحويل هذا العالم إلى قرية صغيرة يتخلى فيها الجميع عن الخصائص الثقافية والاجتماعية والتربوية والانصهار فيما يطلق عليه ثقافة عالمية⁽¹⁾.
 - تزايد الاتجاه إلى الاهتمام بتحسين جودة الأداء من خلال وجود مناخ يشجع الابتكار والتجديد وتنمية مهارات العاملين بما يناسب الرؤية للمستقبل وتحدياته ومستجداته.
- انطلاقاً من المبررات السابقة أصبح من الضروري تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير والإصلاح الإداري، بما ينسجم مع طبيعة العصر ومتطلباته وتحدياته الداخلية والخارجية ومن ثمة يمكن تحقيق الأهداف التالية:
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
 - زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.
 - زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات.
 - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.

(1) نبيل محمود الصالحي: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات عملية في المجال التربوي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص- ص 44 - 46.

- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.

أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من المؤسسات وخصوصاً في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.

وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وما يترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، وحتى تستطيع المؤسسات أن تثبت وجودها في هذا السوق التنافسي عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- التنافس على الصعيد العالمي: فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات المؤسسات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.
- ازدياد الاتجاه نحو التخصص وتحويل بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً مثل كوريا الجنوبية، والتايوان والفلبين، وأندونيسيا.
- العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي كان من الأسباب الأساسية لوضع استراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة⁽¹⁾.

3- المعايير والمقاييس المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد حيث تقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وهي في نفس الوقت نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة والتزام إدارتها العليا بالتغيير نحو برامج إدارة الجودة الشاملة، والتحسينات المستمرة في الإنتاج، والاعتماد على العملاء في تحديد وتعريف الجودة، والتعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على رضا العملاء، وضرورة وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة وفهم القواعد الأساسية لها، وتعزيز ثقافة الجودة لدى

(1) نادر أبو شيخ: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2000، ص 377 . 378.

العاملين، وإيجاد مقاييس ومعايير موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير، وهذا لهدف توفير المناخ التنظيمي المناسب للجودة الشاملة⁽¹⁾.

كما يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر المتطلبات الأساسية التالية:

1. التغيير في رؤية الإدارة: وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرنامج الجودة الشاملة ومن الضروري أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

- القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة وخارجها وخصوصا في توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- أن لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي وإنما بالتحسين الشامل المستمر.
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- القدرة على تنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين.
- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما رغبوا.
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة المنظمة.

2. الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا كالتالي:

- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
 - من الأسفل إلى الأعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
 - اتصالا أفقيا: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة.
3. مراعاة العوامل الإنسانية: من الضروري أن تقوم المنظمة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وأن تقوم كذلك على تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها.

4. استخدام فرق العمل: من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يخلق لدى الأفراد الشعور بالانتماء ويزيد من كفاءتهم وبالتالي التحسين في إنتاجية المنظمة.

5. إدارة أنواع الجودة: والمتمثلة بجودة التصميم، وجودة المطابقة، وجودة الأداء.

(1) خيضر كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2000، ص99.

6. التأكيد على الجودة ضمن رسالة المنظمة: من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، والتأكيد على رضى العملاء وأن المنظمة تسعى لإشباع حاجاتهم، مع ضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية والاحترام في التعامل بين العملاء⁽¹⁾.

ومما سبق تتضح أهم المقاييس والمعايير المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.
- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة وفشلها وقبول أحكامها باعتبارها عامل مهم في تقييم أداء الإدارة.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية.
- قبول المنافسة كواقع ضروري، والسعي إلى تحقيق التميز.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والايجابيات.
- إدراك العلم كوحدة متكاملة، وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي إلى الحيز العالمي.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تفاعلات ايجابية.
- أهمية العميل وضرورة التقرب منه واتخاذ معيارا أساسيا في الاختبارات الأساسية.
- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الاجتماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة⁽²⁾.
- أهمية التعامل في المستقبل وعدم التقيد بالماضي أو الانحصر في الحاضر، ومن ثم فإن التعامل الأهم للإدارة هو التخطيط الاستراتيجي.
- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب والاقتناع بأهمية الحركة.
- رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.
- رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع في التفكير أو العمل، وقبول منطق التفكير المقلوب أو المنطق الجانبي بكل ما يعنيه ذلك من تداعيات.

(1) المرجع السابق ، ص 101.

(2) نبيل محمود الصالحي، مرجع سابق ، ص 56.

- ضرورة اعتبار العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في انجاز الإدارة ومن ثم تحل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة.

إن أغلب الدراسات المتخصصة بعلم إدارة الإنتاج والعمليات وعلم التسويق تشير إلى أن هناك الكثير من الطرق المستخدمة في تحديد الجودة وقياسها، ومن بين هذه الطرق⁽¹⁾:

1. **الطرق الحسية:** وهذه الطرق تكون مبنية بالأساس على آراء الباحثين والتي تنشأ نتيجة للممارسة السابقة والخبرة المتراكمة وتأثير المفاضلة الشخصية وقوة الإدراك ونظرا لكونها حسية فهي تشترط على المستهلك أن يبدي رأيه في النوعية وفي القيم الكمية للخواص.

2. **الطرق الميكانيكية والآلية:** وهذه الطرق تكون قائمة في العادة على أساس الملاحظات التي لا تتأثر بمواقف الباحثين أو القائمين على عملية الفحص والرقابة، بحيث أنها تعتمد بالدرجة الأولى على الفحوصات العملية والقياسات المعتمدة وبعبارة أخرى فإن القيم والمواصفات الخاصة بالسيطرة على الجودة يتم اعتمادها دون تدخل العنصر البشري، وهذه الطرق تقسم الى ثلاثة أنواع، وهي:

أ. **الطرق الفيزيائية للقياس:** وتعتبر أسرع الطرق المستخدمة في القياس وهي تهتم بشكل أساسي بنوعية وجودة المنتج من الناحية الفيزيائية.

ب. **الطرق الكيميائية للقياس:** وهذه الطرق تتطلب وقتا أطول نسبيا من الطريقة السابقة لفحص الجودة، حيث أنها تركز على الجوانب والخواص الكيميائية للمنتج.

ت. **الطرق المجهرية للقياس:** ولهذه الطرق عموما أهمية كبيرة في مجال تطبيق برامج مراقبة الجودة، حيث يتطلب ذلك تقنيات عالية وأدوات فنية متخصصة لهذا العمل.

وتتصب فحوصات الجودة في هذه الحالة على المنتجات التي تتصف بالدقة وبالمستوى المتقدم من الجودة.

ثالثا: الخطوات التنفيذية لنظام إدارة الجودة الشاملة

1. المراحل التنفيذية لإدارة الجودة الشاملة:

تتدرج مراحل تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات كالاتي:

أ. **مرحلة التهيئة:** يتمثل الهدف الأساسي منها اعتبار الجودة الشاملة جزءا من المؤسسة، وتحدد أهم الأمور الواجب مراعاتها في هذه المرحلة بما يلي:

(1) محمد عبد الوهاب الغزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2005، ص48.

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشكلات المؤسسة وبيان التحديات البيئية المحيطة بها، والتحاور حول كيفية حل هذه المشكلات والتعامل مع تلك التحديات من خلال تبني مبدأ التحسين المستمر.
- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وتوقعاتهم سواء الحالية أو المستقبلية.
- تعريف القيادة بالأسس الفكرية لتمييز الأداء الإداري وإدارة الجودة الشاملة.
- تميز القادة بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة.
- ب. **مرحلة التخطيط:** حيث يتم إبراز رغبة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة المتميزة، وكذلك التزامها بنشر ودعم ثقافة التميز الإداري والجودة داخل المؤسسات وذلك من خلال:
 - تعريف أفراد المؤسسة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري والجودة.
 - تشكيل مجلس الجودة المتميزة من القيادات العليا للمؤسسة على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة المتميزة.
 - تعيين قادة للجودة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة ممن يتوفر لديهم مهارات القيادة الفاعلة والرغبة القوية في التطوير، ويتولى كل قائد قيادة إحدى حلقات الجودة المتميزة للمؤسسة⁽¹⁾.
 - اختبار مسير التنسيق بين أعضاء الحلقة والحلقات الأخرى ومجلس الجودة.
 - وضع خطة لتدريب قادة حلقات الجودة بمشاركة جميع أفراد المؤسسة للاستفادة من تنوع آرائهم لضمان التزامهم.
 - وضع خطة لتطوير نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار على مستوى المؤسسة ووحداتها بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا الحديثة في المعلومات.
- ج. **مرحلة التقييم:** تستهدف هذه المرحلة توفير المعلومات المتعلقة بوضعية المؤسسة وأولويات تطويرها وتؤكد هذه المرحلة على:
 - تشخيص الوضع الراهن للمؤسسة بهدف التعرف على جوانب القوة والضعف.
 - تحديد معايير الجودة بالمؤسسة التي يمكن أخذها من المعايير العالمية شرط تناسبها مع القيم المجتمعية.

(1) شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس (جودة التعليم الجامعي)، كلية التربية، جامعة البحرين، العدد 11، 13 أبريل 2005، ص - ص 139 - 140.

- مراجعة الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة في ضوء متطلبات تحقيق الجودة المتميزة والعمل على تطوير هذه الثقافة.
- تقدير حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية والتعرف على درجة رضاهم عن برامج المؤسسة.
- د. **مرحلة التطبيق:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، وتتم تحت إشراف مجلس الجودة، ويفيد ذلك في:
 - بناء شبكة اتصال فعالة على مستوى المؤسسة وبيئتها المحيطة وتفعيل عمل الفريق سواء على مستوى مجلس الجودة أو على مستوى حلقات الجودة.
 - تحديد المسؤوليات وتعريف كل فرد من أفراد المؤسسة بدوره.
 - بدء حلقات الجودة في حل المشكلات والتحسين المستمر للوضع الحالي وتطويره.
 - المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة وتحديد مدى التقدم في التطبيق، والمشكلات التي تواجهه وما يمكن تعلمه من التجارب السابقة.
- هـ. **مرحلة التقييم النهائي:** تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل المؤسسات والأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عملية التطوير المستمر، وتفيد هذه المرحلة التالية:
 - الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.
 - إجراء مقارنات مرجعية لتطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة مع إنجازات المنظمات/ مؤسسات عالية مماثلة.
 - دعوة المسؤولين لسوق العمل وممثلي المجتمع للمشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تزويد أعضاء المؤسسة بالتغذية الراجعة عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى الى مرحلة التخطيط⁽¹⁾.

2. الإجراءات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- يتمثل هدف إدارة الجودة الشاملة في تشجيع ودعم التحسين المستمر باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة منها⁽²⁾:
- أسلوب حل المشكلات: وهو الأسلوب الذي يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه

(1) المرجع السابق ، ص 146.

(2) خفجاوي عباس: الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان - الأردن، 1994، 41.

الفرق أنواع متعددة ومن أهمها فرق تحسين الجودة التي تكون أعضائها من قسم واحد أو عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ، ويشترط في أعضاء هذا الفريق الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية المعلومات، كما تعمل على تحسين المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة⁽¹⁾.

● **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، والتي تؤدي إلى التميز في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

● **أنظمة الاقتراحات:** وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين فيقدم كل منهم اقتراحه حول تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثمة تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، لذلك من الضروري الأخذ بعين الاعتبار توفير الحوافز لدى العاملين و الالتزام والمشاركة في الجهود لتحسين الجودة، وأيضا لإيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق الاقتراحات.

● **أنظمة التوقيت المناسب:** هو أسلوب إداري يساعد على تغذية المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق الأهداف، كما يساعد على حل المشكلة التي تواجهها الإدارة.

● **رقابة العمليات الإحصائية:** وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب وخاصة المحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما أن استعمال طرق جمع البيانات

(1) القحطاني سالم سعيد: إدارة الجودة الشاملة ومكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 11، 1991، ص 10

وبرمجيات الحاسوب يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود الأفراد ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما⁽¹⁾.

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدماتية على وجود هدف أو مجموعة من الأهداف الموضوعية، وهذا الهدف يوجه العاملين على اختلاف مستوياتهم للتركيز على محاور اهتمام معينة، وبالتالي إلى تبني إستراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسؤوليات عمل من الأعمال وذلك على النحو التالي:

- **الهدف:** يشمل رضا العميل، الخلو من العيوب، وإنتاج منتج سليم من أول مرة.
- **محاور الاهتمام:** تشمل ثقافة وفلسفة المؤسسة والعمليات ونظم العملاء والموردون.
- **الإستراتيجية:** تشمل التحسين المستمر، اندماج كل العاملين في المؤسسة في أعمال الجودة، تحديد وإيضاح إجراءات العمل، التوجه نحو هدف موضوعي طويل المدى، ضبط تكلفة الجودة، اتخاذ الإجراءات الوقائية، التأكد باستمرار على ضمان الجودة، حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية.

- **مسؤولية التنفيذ:** تتمثل في الإدارة العليا، فرق العمل، مشاركة كل العاملين⁽²⁾.

3- معالجة وظيفة إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثون في مجال الجودة حول كيفية معالجة وظيفة إدارة الجودة في المؤسسات، وقد ركز بعضهم على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة، ومنهم من ركز على عمليات قياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، وآخرون ركزوا على الجوانب الإستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات، وظهر في الفترة الأخيرة مجموعة منهم أعطوا اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات إدارة الجودة.

وهناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل

وهي:

- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية:
- اختبار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.

(1) المرجع السابق ، ص 14.

(2) عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق ، ص 36.

- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
 - أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
 - أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
 - أن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدمة للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:
 - درجة تنوع السلع المعروضة.
 - إتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة .
 - طريقة دفع الحساب.
 - مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل⁽¹⁾.
- وكذلك تهتم الفنادق في هذا الجانب من حيث وقت انتظار العميل في الاستقبال والوقت الذي ينتظره العميل حتى تأدية الخدمة التي يطلبها، درجة النظافة وغيرها.
- إن تحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلف من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.
 - أن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هو من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت مسؤولية كل الأفراد العاملين ساهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة⁽²⁾.
- وتتخذ إدارة المؤسسات أسلوب إدارة النوعية الشاملة حيث يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفاعلية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفاعلية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاثة عناصر أساسية وهي:
- التركيز على رضا العملاء.
 - الاهتمام بالتحسين المستمر.

(1) القحطاني سالم سعيد، مرجع السابق ، ص 85.

(2) المرجع السابق ، ص 86.

- اعتماد نمط عمل الفريق.

وفيما يتصل بالتركيز على رضا العملاء، فإن ذلك يعني الاهتمام باحتياجات المستفيدين من الخدمات التي يقدمها التنظيم، فمن الضروري إيجاد علاقات قوية معهم من خلال عمل الاستقصاءات المختلفة للتعرف على رغباتها وآرائهم، ولا يقتصر مفهوم المستفيدين على أفراد الجمهور الخارجي، بل يشمل أيضا الموظفين الذين يعتمد عملهم على غيرهم.

أما التحسين المستمر فيعني أن لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أو السلع للمواصفات، بل يتم بذل أكبر الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها. أما مضامين عمل الفريق فتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم وبين التنفيذيين والاستشاريين، وبين الوحدات المختلفة من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن النوعية الشاملة للخدمات المقدمة والسلع المنتجة⁽¹⁾.

ويؤكد المفهوم الجديد لإدارة النوعية الشاملة عن أهمية التعاون بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمهمة بدلا من المصممين والمهندسين، مروراً بالموردين وموظفي خطوط الإنتاج، وموظفي إدارة الموارد البشرية وموظفي المبيعات وصولاً إلى الزبائن، مع ضرورة اهتمام الجميع في التنظيم بالتعلم من خلال البحث المستمر عن طرق عمل وخدمات جديدة أفضل، كما أن هناك أهمية كبرى للتأكد من أن مسألة النوعية والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم بل جزءا من كل خطوة في العمل وجزءا هام من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان - الأردن، 2010، ص 129.

(2) المرجع السابق، ص 130.

الفصل الرابع

تحليل الأسلوب القيادي

أولاً: التصور الحديث للقيادة

ثانياً: المتطلبات العملية للأسلوب القيادي

ثالثاً: الشروط البنائية للأسلوب القيادي

أولاً: التصور الحديث للقيادة

1. تطور مفهوم القيادة

لا تزال المحاولات تبذل من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط الأسلوب والخصائص التي تميز القادة عن الأتباع ، حيث تكشف عن ذلك من خلال التحليلات السابقة للقيادة في الكثير من الأعمال الأدبية الكلاسيكية ففي أحد الروايات يناقش "بلوتارك" تأثير شخصية الفرد على مصيره ، كما أن كثيرا من مسرحيات شكسبير تحتوي على دراسات حول القيادة مثل: القادة الأكفاء (هنري الخامس) القادة النعساء (هنري السادس، وريتشارد الثالث)، القادة المعيبون (كوريلانوس) وحتى القادة الأقوياء الذين استغلوا سلطتهم في الاستيلاء على ما ليس لهم حق فيه⁽¹⁾.

لقد خصصت أولى الأعمال لمسألة القيادة في أواسط القرن التاسع عشر، حيث نشر المؤرخ والفيلسوف الاسكتلندي توماس كارليل كتابين في أربعينيات القرن التاسع عشر وهما "الأبطال وعباد الأبطال" ، وبرقيات وخطب أوليفر كرومويل" واللذان حاولا إبراز صفات وخصائص القادة عبر التاريخ، وثمة مفكر آخر من العصر الفيكتوري هو تشارلز داروين الذي حاول في نفس الفترة استكشاف مسألة ما إذا كانت القدرة البشرية و سمات القيادة تربط بينهما روابط وراثية أم لا، وكانت نتيجة هذا البحث كتاب العبقريّة الوراثية الذي نشر في عام 1869م.

كانت تلك المؤلفات القديمة صورا من نظرية معينة تبناها الكثيرون منذ زمن بعيد وهي أن القادة يولدون ولا يصنعون، وقد يكون لهذا الأمر جذور في الاعتقاد الذي وثقه شكسبير في أعماله ،بأن الملوك لهم حق إلهي في القيادة ، بمعنى أن الله قد حكم بمن تؤول له قيادة البلاد، وأن القادة قد اختبروا قبل مولدهم على يد الذات الإلهية. وقد وصلت هذه الرؤية ذروتها مع مطلع القرن العشرين عندما كانت تميل الدراسات حول القيادة إلى التركيز على النخبة السياسية والاجتماعية ،فهناك بعض الأفراد قد ولدوا ليكونوا قادة، وعندما وقعت الحرب العالمية الأولى أثبتت أن العديد من الرجال العظماء قد اثبتوا عدم كفاءتهم كمخططين استراتيجيين عسكريين.

ففي عام 1927م كان أحد تعريفات القيادة هو أنها القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم ويتلقى منهم الطاعة والاحترام والولاء والتعاون، ولكن مع حلول عام 1942م تطور هذا التعريف وأصبح

(1) جيف جراوت، ليزفيشر: كل ما نحتاج إلى معرفته عن القادة، ت: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2013، ص 18.

ينظر للقيادة على أنها فن التأثير على الناس وليس إجبارهم ، وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خط معين، كان هذا نتيجة لتحليل عميق لنظرية القيادة التي بدأت تظهر عندما بدأ الأفراد في استكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلا من التركيز على صفات القادة كأفراد .

تطورت النظرية على هيئة سلسلة من المراحل المختلفة وتغيرت النظرة إلى القادة مع ظهور دراسة ونموذج جديد للقيادة ، وبالتالي فإن النظرة في السابق للقيادة كانت عبارة عن سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معا في نفس الاتجاه، ثم تحولت النظرة للقيادة باعتبارها عملية إيجاد طريقة أمام الأفراد يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة.

إن تطور مفهوم القيادة يتطلب من القائد ما يلي:

- إرشادات تعتمد على فهم الشخصية والسلوك القيادي فمن الضروري تحديد دوافع الأفراد واستخدامها في الاختيار والتعيين ، بحيث تراعى في أعضاء الإدارة العليا دافع قوة متوسط ودافع انتماء اجتماعي ضعيف ودافع إنجاز قوي، كما يجب تحديد مجال السيطرة للفرد ، هل هو داخلي أم خارجي واختيار أشخاص من ذوي مجال السيطرة الداخلية لمراكز الأبحاث العلمية والتخطيط وفي مراحل التطوير والتجديد ، كما ينبغي عليه أن يطور الشعور بالتعاطف مع الآخرين ، لأنه يزيد من القدرة في التأثير، و معرفة وسائل الدفاع النفسي والابتعاد عن التهديدات.
- إرشادات في مجال الإدراك في إدارة الانطباع: فمن الضروري أن يستخدم القائد إدارة الانطباع ليعطي انطباعا جيدا عن نفسه وإدارته، و للتأثير على العملاء وأن ينتبه لمشاكل الإدراك مثل: التتميط والدفاع الإدراكي من حيث إسقاط المعلومات التي لا يهتم لها.
- إرشادات لتحفيز العاملين: هنا يحدد القائد أهم الحاجات لدى المرؤوسين وأهم النتائج المرغوبة لديهم وقيم أداء العاملين وربما نتائج التقييم التي يرغب بها المرؤوسين لإشباع حاجاتهم، كما ينبغي أن يطور قدرات الأفراد على الأداء الجيد وإعطائهم فرصا للتطور واستخدام أساليب التأثير الاجتماعي واستراتيجياته، فالقائد هنا يحدد الأهداف بوضوح بقصد توجيه السلوك وتوزيع المكافآت والحوافز بعدالة وبمقدار الجهد المبذول من المرؤوسين.
- إرشادات التعامل مع الإجهاد وتخفيف الآثار السلبية: ويكون ذلك بالتفكير السليم والاستعانة بالمبادئ الإدارية والقواعد الأخلاقية وخلق وظائف ذات معنى للمرؤوسين ولها أهمية تجعله يلتزم بها ، كما ينبغي على القائد تعزيز السلوك الإيجابي للعامل.

- إرشادات للتعامل مع الجماعات وتحقيق تفاعلها: يكون ذلك بوضوح الإجراءات والتعليمات والأنظمة والقوانين بما في ذلك تحديد الأدوار بوضوح ، وكذلك استخدام القائد للسلطة الرئاسية لحل الخلافات بين الجماعات وأن يخطط مسبقاً لنشاط الجماعة ، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل جماعة، بالإضافة إلى التوسط بين الجماعات لتسهيل تدفق المعلومات والمشاركة فيها.
- إرشادات للتعامل مع الصراع وتخفيفه : فالتخلي عن الصراع يكون عن طريق التسامح والتضحية والتعاون مع أطراف الصراع لحله، وإدارة الصراع بثلاث عمليات هي الإقناع أو التفاوض أو التحالف وقد تحتاج إلى الاستعانة بمستشارين.⁽¹⁾

2. مكونات العملية القيادية

يمكن أن تجمل مكونات العملية القيادية فيما يلي:

- **القائد:** يعتبر أهم متغير في العملية القيادية يتمتع بصفات وخصائص معينة، وله مهارات تمكنه من التأثير في المرؤوسين لتحقيق الهدف المطلوب ، وقدمت له عدة تعريفات منها:
يقول "كورتوا" : كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال بل صنع الرجال وأيضاً اكتشافهم وتوجيههم وأن تكون محبوباً لديهم⁽²⁾.
- ويعرف القائد " على أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من مهارات وقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة"⁽³⁾.
- كما يرى "داركر" أنه "شخص له تابعون"⁽⁴⁾.
- وليستطيع القائد التأثير في الآخرين ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغير، عليه أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك منها: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق، اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، وامتلاك الرؤية والقدرة على التوقع⁽⁵⁾.

(1) تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص - ص 221 - 222.

(2) كورتوا: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ت: سالم العيسى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع ، دمشق - سوريا، 1999، ص 7.

(3) محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة . مصر، 2005، ص 277.

(4) علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2010، ص 16.

(5) ماكس لانزبيرغ: أدوات القيادة، ت: غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص 20.

- **الأتباع (المرووسين):** هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم، ماذا ينتظر المرؤوسين من القائد؟ خلص "جيمس كوزي" و"باريبوسر" في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي:
 - الصدق: أهم خاصية في القائد تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله، والمرؤوسين لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم.
 - الكفاءة: عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.
 - التحفيز: إذا كان المرؤوسين ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية تجاه المستقبل ، فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية⁽¹⁾.
- إن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين يعد شكلا من أشكال الديمقراطية ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، ومن نتائج المشاركة : تقبل المرؤوسين للقرارات الذين شاركوا في صنعها وبالتالي تقليل مقاومتهم للتغيير، ونجاح البرامج والمشروعات التي شاركوا في تخطيطها ومن ثم بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.⁽²⁾
- **عملية التأثير:** وهو التأثير الذي يمارسه القائد على العاملين ووسائله مستعملا في ذلك مصادر القوة الرسمية كالقوة الشرعية، قوة منح المكافأة، القوة القسرية، ومصادر غير رسمية كقوة الخبرة، القوة المرجعية، وقوة الإقناع⁽³⁾.
- **الموقف:** يتم فيه التفاعل بين القائد والمرؤوسين للاتفاق حول هدف مشترك ، ويتكون الموقف من العناصر التالية: فريق العمل ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم ، وطبيعة المشكلة المراد حلها التي تعد محكا للقائد بين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة وكذلك القيد الزمني الذي يعد عامل مهم في معالجة الموقف ،فهناك مواقف تتطلب حل بسرعة وأخرى تحتمل التأجيل ، وأيضا ظروف المنظمة (بيئة العمل) التي تختلف حسب الزمان والمكان، الحجم، الثقافة...⁽⁴⁾.

(1)Alain Duluc : **Leadership et Confiance** , dunod , Paris ,2003 , P 76 .

(2) مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة -، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة . مصر، 2007، ص 325.

(3) سعيد ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 300.

(4) عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت . لبنان، 2011، ص 329.

• **الأهداف المشتركة:** إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين ، فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، وإذا تعارضت أهداف القائد والجماعة فعلى القائد معالجة هذا التعارض بشكل يرضي جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة⁽¹⁾.

مما سبق نكشف عن المقومات الجديدة لعلاقة القائد بالجماعة وهي:

- الانتماء إلى الجماعة وسمو الهدف ووضوحه.
- قوة الإيمان والحافز والقدرة على المقاومة في مواجهة التحديات.
- التعاون والإخاء بين القادة والجماعة والالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية.
- القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الاتصال وبت روح التعاون⁽²⁾.

3. الجانب السيكولوجي للقيادة

إن الشخصية القيادية تتشكل من مصادر عديدة والتي من خلالها تتشكل شخصية القائد، ومن أبرز هذه المصادر:

- **عامل الوراثة:** هذه الفكرة هي من أقدم الأفكار في تحديد مفهوم القيادة لدى فرد ما، حيث كانت الفكرة أن القادة يولدون ولا يمكن صنعهم، وأن القيادة تورث من الأب إلى أبنائه، فبعد سقوط نظام الإقطاع بدا واضحاً أن الوراثة ليست عاملاً أساسياً في خلق القادة رغم أنه قد يكون لها دوراً جزئياً في ذلك.
- **العلوم والمعارف:** هي إحدى وسائل النمو العقلي والذهني ومن خلالها يستطيع الفرد تنمية معرفته وزيادة معلوماته عن أحدث الدراسات والأبحاث والإحصائيات التي قد تفيد في عمله القيادي، فهي تساعد على تنمية القدرات المهنية و على زيادة الإحساس بالشعور القيادي لدى الفرد.
- **الخبرة والممارسة:** هي تراكم معرفي يستعمله الفرد كلما احتاج إليه فهو بمثابة الرصيد البنكي الذي يدخره الفرد للحاجة.
- **التدريب:** لقد أثبت التجارب أن المواهب القيادية والسمات الوراثية لم تعد كافية لإنتاج القائد الناجح ، بل من الضروري التدريب وزيادة المهارات الخاصة بالقيادة ، لأن التدريب يتيح للقائد تعلم الأساليب

(1) الصديق بوسنيينة وسليمان الفارسي: الموارد البشرية - أهميتها ، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها - ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 66.

(2) ناهض عبد الرزاق القيسي ، مرجع سابق، ص 181.

والأنماط الحديثة المتطورة ، والتعرف على أدوات جديدة تساعد في اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.(1)

فالجانب السيكولوجي للقيادة نعبر عنه بالحرب النفسية وهي الاستخدام المخطط من جانب أفراد و جماعات أو مجموعة من الدول في وقت الحرب أو السلم للدعاية وغيرها من الإجراءات الإعلامية الموجهة من جماعات عدائية أو محايدة أو صديقة للتأثير على آرائها وعواطفها ومواقفها وسلوكها بطريقة تعين على تحقيق أهدافها القومية.وفي التخطيط الاستراتيجي فإن الحرب النفسية تعتمد الأجهزة المختلفة على الدعاية التي يجب أن تتمتع بعدد من المهارات والمؤهلات الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافه في الحرب النفسية وأهمها:

- وضوح الرؤية لأهداف المنظمة بحيث ترد مباشرة وفي توقيت مناسب من صانع القرار .
- معرفة واضحة بالأبعاد السياسية المحيطة والتي تتخذ في ظلها القرارات القومية المصيرية أو معرفة جيدة بالإجراءات الأمنية مع فهم كافي لفنون الحرب حتى يمكن الاعتماد على أنسب فنون الدعاية الملائمة.
- معرفة دقيقة بطبيعة الجماعة المستهدفة من الحرب النفسية من كافة الجوانب كالمعتقدات، القيم، الاتجاهات، المشاعر، العادات، التقاليد، الخصائص البدنية والنفسية للأفراد، طبيعة مسرح العمليات أو المنطقة الجغرافية التي توجه إليها الدعاية.....الخ.
- معرفة معينة بوسائل الإعلام السائدة وطبيعتها وكفاءتها.
- القدرة على الابتكار أي يكون القائد مبدعا له القدرة على التخيل والتفكير الموضوعي المتعمق.
- أن يكون مقدرًا لإمكاناته، واعيا بقدراته ،متفهما للجماعة المستهدفة و مراعيًا القيود المختلفة والصعوبات التي تواجه عمله.(2)

إضافة إلى المهارات السابقة تظهر مهارات قيادية أخرى وهي:

(1) هابل عبد المولي طشطوش: أساسيات في القيادة الإدارية -النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة - ، عمان ،الأردن ، 2009، ص 38.

(2) محمد شفيق: الإنسان والمجتمع - مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل - ، الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة ، مصر، 1998، ص 178.

- **مهارة تفويض السلطة:** وتعني اشتراك العاملين في مهام الرقابة والتأثير في الآخرين وأن امتلاك القائد لهذه المهارة ترفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.
- **مهارة الحدس:** وهي قابلية توقع التغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية ، وتبني الثقة وروح المبادرة وقوة التعبير .
- **مهارة فهم الذات:** وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن القوة والضعف لديه والتعرف على قدراته ولمكاناته واختيارها من أجل إكساب مهارات معينة.
- **مهارة التبصر:** وهي قابلية القائد على التصور والنظر إلى ما وراء المواقف التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك المواقف⁽¹⁾.
- **المهارات الفنية:** وهي التي تزود العاملين بالقدرة على ممارسة الجوانب الفنية المتصلة بالعمل مثل أعمال المحاسبة، لذلك نجد أن هذا النوع مهم جدا للقيادة في المستويات الإدارية الدنيا⁽²⁾.
- **المهارات الإنسانية:** فهي تعني القدرة على التفاعل الإيجابي مع الأفراد في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- **المهارات الفكرية التجريدية:** وهي تعني القدرة على التفكير الشامل والإلهام بكافة الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وتطويرها ، والقدرة على تحليل هذه الأمور وضمها وربطها ببعضها البعض في صورة علاقات منظمة وذلك كأساس لبناء سياسات واستراتيجيات وخطط بصورة واقعية وعلمية⁽³⁾.
- **المهارات التصويرية:** وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل ، كما تتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.
- **المهارات التنظيمية:** وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

(1) محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق، عمان .الأردن، 2001، ص 85.

(2) طاهر محمود الكلاهد: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، د.ت، ص 215.

(3) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 1993، ص 141.

- **المهارات الإدراكية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للربط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وعلاقة التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره. (1)

ثانيا: المتطلبات العملية للأسلوب القيادي

1. الأنماط التشكيلية للقيادة: تنقسم القيادة من حيث السلطة إلى نوعين:

- **القيادة غير الرسمية:** تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل: الشخصية ، المؤهلات والإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد ، إذ لا يكون للجانب الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة ، ولكن من يسهم في بروز هذا النوع من القيادة ذلك التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم. فالقيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تظهر من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس ثقة الفرد العامل بالقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة
- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تستمد سلطتها من المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي حيث يلعب الجانب القيادي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة (2).
- وتتأثر عملية القيادة الرسمية بجملة من المتغيرات مثل: حجم المنظمة ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحول الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (3)
- وتنقسم القيادة من حيث أساليب العمل إلى:

- **القيادة الديمقراطية:** وهو الأسلوب الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، ويقوم على إشباع حاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات (4). والقائد لا يميل إلى

(1) محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 118.

(2) خليل محمد حسن الشماخ وخيضر كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 224.

(3) عبد الكريم درويش وليلى نكلا، مرجع سابق، ص 408.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية مصر، 2000، ص 221.

تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يعمل على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء⁽¹⁾.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ، وحرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولاتهم، ويسهم كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة⁽²⁾.

• **القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) :** هذا النوع من القيادة تتركز فيه السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة، ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحاكم ومصدرا للثواب والعقاب، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء ، كما أن الاتصال يكون عن طريقه وتحت إشرافه ، كما يتدخل في معظم المهام وتفاصيل الأمور .وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى عدم المناقشة وعدم إبداء الرأي وتعطيل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، حيث استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية أين ينظرون إلى العمال كسلعة⁽³⁾.

• **القيادة الفوضوية (الحرية):**وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات والتنفيذ. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن ، بحيث لا يقدم اسهاما كبيرا للجماعة. فالقائد الفوضوي هو الذي يمنح الحرية المطلقة في تخطيط وتنفيذ العمل ولا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهاراته القيادية والفنية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين وعلى القائد ذاته⁽⁴⁾.

(1) عبد الرحمن العيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار الجامعية الجديدة الإسكندرية، القاهرة - مصر، 2001، ص 251.

(2) محمد المنشاوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة . مصر، 2001، ص 164.

(3) محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 117.

(4) عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق ، ص 230.

2. نماذج الأسلوب القيادي

إن عجز الأفراد عن توظيف قدراتهم في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها المؤسسة، تجعلهم في حاجة إلى نماذج حديثة تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة القائد ودافعيته للعمل، حيث صنفت أساليب عديدة للقيادة المناسبة وهذا من أجل مواجهة مختلفة الصعوبات، حيث تصنف الأساليب القيادية كالتالي:

- **الأسلوب التصاعدي:** يهتم بأخذ الوقت الكافي للوصول إلى أفكار جديدة، فيتعاملون مع المشكلة من خلال تكوين رأي شخصي أولاً ثم التفكير فيما بعد بالآخرين، وهم دائماً يحتاجون إلى من يساندهم في أداء تلك المهام.
 - **أسلوب الاستيعاب:** حيث يهتم الأفراد باستيعاب الحقائق المتفرقة ووضعها في اتجاه ونظرية واحدة، فيتعاملون مع المشكلات من خلال التفكير المنطقي والعقلاني.
 - **الأسلوب التقاربي:** حيث يهتم الأفراد بالتخطيط ويتعاملون مع المشكلات من خلال اتخاذ القرارات الأحادية، ويفضلون العمل مع أفراد لديهم توجه نحو المهمة.
 - **الأسلوب التكيفي:** حيث يهتم الأفراد بالأزمات والتحديات فيتعاملون مع المشكلات من خلال فحص الاحتمالات والبحث عن شركاء آخرين يقدمون المتابعة بالنسبة لتفاصيل التخطيط⁽¹⁾.
- وهناك تصنيف آخر للأساليب القيادية:

- **أسلوب الخط المستمر:** هذا الأسلوب ينظر للقيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية وفي أحد أطرافها يعتمد القائد على استخدام سلطاته، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً بإصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز المهام، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً للمرؤوسين من خلال منحهم الحرية في المشاركة واتخاذ القرارات ضمن إطار عام⁽²⁾.
- ولقد اقترحت "باست" الأساليب القيادية المهمة حيث وصفتها بأنها المناسبة لمواجهة الصعوبات التي تتمثل في:

- **الأسلوب المثالي:** يكون القائد المثالي مراقباً ويكون قدوة ونموذجاً للمرؤوسين الذين يمتلكون ضميراً يحاكمون به أنفسهم والآخرين.

(1) تصنيف ميدن وآخرون: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص 260.

(2) محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 80.

- **الأسلوب المرشد الناضح** : وهو أكثر الأساليب القيادية النابعة من الشخص أو الذات ، فالقادة يهتمون بغيرهم ويعملون دون مقابل ، وقوتهم الدافعة هي الكبرياء والتي ترتبط بالذات وهم يميلون إلى أوسط الأشياء ويقدمون التضحية لمن يريدونها أو لا يريدونها .
 - **الأسلوب المبتكر**: وهو أسلوب ضروري لنجاح المؤسسة، فالقادة قادرون على رؤية الأشياء بوجه جديد مبتعدين عن التقليدي.
 - **الأسلوب المستقبلي**: يركز على الخط الطويل المدى، حيث يسهل التواصل مع القادة وهم متفائلون بمستقبل المنظمة وتعد المساواة والعدالة مهمة عندهم.
 - **الأسلوب المحامي**: الذي يهتم بالتطوير، حيث يكون القادة قادرين على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس، ويكون لهم أتباع مخلصين يتمتعون بقدرات للقيام بإنجازات كبيرة⁽¹⁾.
- وبناء على هذه الأساليب يتضح لنا مفهوم **القيادة الدافعة** حيث يتلقى قليل من الأفراد تدريباً رسمياً في القيادة ، لكن يجد الكثيرون منهم أنفسهم في مراكز قيادية لأسباب لا تتعلق بكفاءتهم في العمل، فبعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم الأقدم في العمل في منظمة معينة أو لا يوجد أفراد يرغبون بالقيام بمسؤوليات ودور القائد في المؤسسة ، والبعض يسعى للحصول على موقع قيادي في العمل لأنهم يستمتعون بهذا اللقب الرسمي، وعلى الرغم من ذلك هناك أفراد استحوذوا على ثقة وتقدير زملائهم وإدارة العمل ،لأنهم أثبتوا قدراتهم القيادية أو لأنهم يظهرون غاية صادقة في مساهماتهم في مؤسستهم ، وبغض النظر عن الطريق التي أوصلت الأفراد للمناصب القيادية ، فأداؤهم هو المسألة المهمة، فنجاح البرامج وفشلها يعتمد بشكل أساسي على نوعية قيادتها، لأن القيادة الدافعة هي التي تحدد قوة المنظمة من خلال قدراتها للتأثير على جميع وظائفها بما فيها: عملية اتخاذ القرارات واستخدام النفوذ والسلطة وتوزيع المصادر وتخطيطها وتوزيع البرنامج واستقرارها ، وكذلك سلوك الموظفين وأداؤهم ورضى المستهلكين والزبائن.

وتمكن القيادة الفعالة للمنظمة من العمل بمرونة والتوصل إلى أهدافها وغاياتها ، وبالمقابل تساهم القيادة الضعيفة في ضعف المؤسسة ورياك الموظفين وخسارة المستهلكين وبالنهاية تؤدي إلى الفشل، وتلعب القيادة الدافعة دوراً أساسياً في تأكيد نجاح البرامج ،لأن القادة يدركون الصورة الكبيرة ومن الصعب تأثرهم بالمشاكل الصغيرة والتفاصيل الآنية، ويجب أن تكون لديهم القدرة على التعامل مع الأوضاع بشكل

(1) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 83.

فعال وصياغة خطط للعمل بها وتجميع المصادر اللازمة للوصول إلى الأهداف، ويجب أن يعززوا الثقة وولاء الموظفين من خلال التشجيع والإرشاد والإمام بكلمات أخرى، وتعتمد المنظمات على القادة الدافعين أو المحفزين لاتخاذ القرارات الصحيحة، والاحتفاظ بقنوات التواصل مع الموظفين والوصول إلى أهداف المنظمات ورسالتها.

فالقادة المحفزون والدافعون يتميزون عن القادة العاديين بمقدرتهم على التواصل مع العاملين والتأثير على سلوكهم، فهم يشجعون الأداء عن طريق اعترافهم بجهود العاملين ومساهماتهم بغض النظر عن أهميتها، فهم يرغبون في استثمار الوقت والجهد لمعرفة قدراته وحدود وحاجات ومؤهلات ودرجة ارتياح العاملين، ويسعون إلى خلق روح التعاون عن طريق التركيز عن القوة الفردية وتشجيع الإبداع والترحيب بمساهمات العاملين وتوفير التغذية الراجعة البناءة، وأن يكون مثالا للقائد الفعال الإيجابي.⁽¹⁾

إن القادة الناجحون يبقون قنوات التواصل مفتوحة وهم متواجدون لتقديم الاستشارات والمساعدة، وعليهم أن يتفهموا أن الموظفين لا يزالون في المراحل المختلفة من الاحتراف الوظيفي لمهنتهم، وعليه يجب أن يعدلوا من طبيعة تعليماتهم ودرجة حدتها بما يتناسب مع هذه الأمور التي تتعلق بالعاملين.

3 . المعايير الناجحة للأسلوب القيادي

يعتمد القائد الناجح الكفاء على أساليب القيادة السليمة وهو يقود مرؤوسيه وفق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها والحفاظ على الروح المعنوية لأفرادها وتدعيم التعاون وروح الفريق بينهم، ويتم ذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي والأخذ بمبادئ القيادة وأفضل القادة هو ذلك القائد الكفاء المحبوب والذي يتمتع بثقة مرؤوسيه.

وترتكز القيادة على عنصرين أساسيين، العنصر الأول يتمثل في الصفات الشخصية اللازمة للقائد وهي صفات تولد معظمها مع الفرد منذ الصغر باعتبارها سمات موروثية وصفات شخصية ذاتية، وبعضها الآخر تكون مكتسبة من خلال التنشئة الاجتماعية، وينميها بتفاعله مع البيئة المحيطة به، ويتمثل العنصر الثاني من عناصر القيادة في المبادئ التي تعد بمثابة قواعد يجب أن يتبعها القائد حتى يتحقق النجاح في قيادته. للقيادة إذا دور اجتماعي يتمثل في قدرة القائد على توجيه العمال، وعليه نشير إلى واجبات القائد التي تعبر عن أساليب القيادة الناجحة ومبادئها فيما يلي:

(1) إيمان مفلح البيتاوي: القيادة الدافعة في الطفولة المبكرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2013، ص 69.

- رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة): وهو ما يعني رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح، ويشمل هذا الجانب رفع كفاءة المرؤوسين والمعدات، ونعني هنا كفاءة الأفراد من النواحي البدنية والعقلية والمعنوية.
- الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين: يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج، والروح المعنوية تعكسها مظاهر معينة كحماس العاملين واهتمامهم بعملهم وظهارهم لروح المبادرة والابتكار، امتثالهم للأوامر، الولاء للقيادة والانتماء للوحدة، وهذا ينعكس على تحقيق الأهداف العامة⁽¹⁾.
- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين: هي حالة وجدانية عقلية للجماعة، تتأسس من افتخار الأفراد بمؤسستهم واعتزازهم بالانتساب والولاء لها ولحساسهم بالمسؤولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها، فعمل المرؤوسين كفريق عمل واحد متعاون يؤدي إلى كفاءة إنتاجية عالية وتعاون ملموس النتائج، ويسعى القائد الناجح لتدعيم روح الفريق بمختلف الوسائل كبت روح التعاون.
- الحسم في اتخاذ القرارات: فالقائد الكفء هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات السليمة بثقة وموضوعية وبدون تردد في الوقت المناسب، ويتم ذلك من خلال الاستعانة والاستفادة من توجيهات وملاحظات الزملاء والقادة والمرؤوسين، إعلان القرارات وإصدار الأوامر وأوقات مناسبة تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ بما يتيح لهم تحقيق المهام بنجاح، وبث الثقة لدى المرؤوسين من خلال عدم التردد في الأوامر التي يصدرها القائد.
- مراعاة إمكانات العاملين الحقيقية: وذلك حتى يتفادى القائد تكليف وحدته أو جماعته وبأمر يفوق طاقتها، تجنباً للفشل والتأثير على الروح المعنوية وعلى كفاءة الإنتاج، ويأتي ذلك من خلال الإلمام التام بقدرات المؤسسة والمرؤوسين ومستويات الكفاءة المتعلقة بالأفراد والمعدات، ومراعاة أن تكون التعليمات الموجهة للمرؤوسين في حدود إمكاناتهم.
- فاعلية القائد وفعاليته مع المرؤوسين: إن الفاعلية لدور القائد ودرجة تفاعله مع الجماعة التي يقودها تعد بمثابة الركيزة الأساسية التي يتحقق بها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة، وتتجلى فاعلية القائد في تأثيره على سلوك مرؤوسيه وارتفاع قيمته ومكانته بينهم وحيوية دوره وهو ما يحقق الفاعلية والتفاعل⁽²⁾.

(1) محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مرجع سابق، ص 249.

(2) المرجع السابق، ص - ص 250-251.

ثالثاً: الشروط البنائية للأسلوب القيادي

1. المواصفات والقدرات العلمية للأسلوب القيادي

إن الصفات التي يتمتع بها القائد تجعله قدوة للمرؤوسين سواء كان سياسياً، عسكرياً، دينياً، أو في ميدان عمله، فكيف يستطيع القائد أن يؤثر في المرؤوسين ويضع بصماته الدائمة على أساليب الأداء لإنجاز جميع المهام المطلوبة في المؤسسة، وكيف له أن يتجه بجميع المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الفهم الصحيح لصفات القائد الناجح تجعل منه شخصاً تنفيذياً مميزاً قادراً على قيادة مرؤوسيه، وهنا جدل بين الباحثين فيما إذا كانت الصفات القيادية فطرية وموروثة أم أنها مكتسبة أم أنها مزيجاً بين الاثنين، والحقيقة أن هذه الصفات إذا كانت موروثة أم مكتسبة فلا بد أن يصنعها الفرد بنفسه وينميها ثم يتحلى بها بشكل دائم. ومن بين أهم الصفات التي يتحلى بها القائد هي:

- **طريقة التصرف:** وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون التحدث إليهم بتعبيرات لها دلالات معينة كالنظر إلى عيونهم، أو الوقوف والجلوس، أو تعبيرات الوجه كالابتسامة.
- **المقدرة على الإقناع:** فحتى تكون جميع الأفكار ذات قيمة وتحقق الفائدة المرجوة منها، يجدر بالقائد إقناع المرؤوسين بها، ويتم ذلك بوضع الأفكار بصيغة بسيطة ومفهومة لدى جميع المرؤوسين.
- **المقدرة على الاتصال والتخاطب بشكل يؤثر في الآخرين:** وذلك بترتيب أفكاره بشكل متسلسل ومترايط، ومن ثم تقديمها لمستمعيه بطريقة سهلة ومميزة وفصاحة لسان وقوة التعبير.
- **المقدرة على الإصغاء:** مما يبعث برسالة واضحة إلى المتحدث بالاحترام والتقدير.
- **المقدرة على استيعاب الآخرين:** وذلك بالقدرة على فهم شخصياتهم وإدراك طموحاتهم وتفهم مشكلاتهم، مما يمكن القائد من حسن التعامل معهم وتوجيههم⁽¹⁾.

وهناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة وهي:

- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.

(1) عبد الرزاق مصطفى يونس: القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص 45.

- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا ومستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.
- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
- **الحماس والإيجابية والمبادرة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة محددة لتحقيق أهداف الجماعة.
- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.
- **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا أهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
- **العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون آخر في الثواب والعقاب.
- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والمرؤوسين:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة، والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.
- **الروح الاجتماعية والمشاركة الروحانية:** يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- **التوافق الاجتماعي النفسي:** يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- **القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين، والإخلاص ومراقبة الضمير والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية⁽¹⁾.

(1) محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. مصر ، 2001، ص 180.

- الديمقراطية: وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات والعمل بالشورى.
- الامتياز الفردي: أي البعد على الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- حرية التعبير: إذ يتوقع من القائد الاهتمام بما يقوله المرؤوسين ومنحهم الحرية في التعبير على أنفسهم وانفعالاتهم وهمومهم وتقبل النقد⁽¹⁾.
- التفكير الاستراتيجي: وهذا يستلزم توافر القدرة على فهم وتحديد المتغيرات المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتحليل هذه المتغيرات لتحديد نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا ومن ثم صياغة البدائل الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة واختيار البديل الأفضل وتنفيذه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- القدرة التفاوضية: هي المهارة والبراعة التي يمتلكها الفرد للحوار مع الأطراف الأخرى للتوصل إلى اتفاق مقبول من جميع الأطراف، فالقائد الفعال هو من يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بسلامة قراراته وموقفه بل يجب أن تكون له القدرة على كسب خصومه داخل المؤسسة وخارجها وإدارة الصراع التنظيمي بصورة صحيحة بحيث يصل إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف والخسائر⁽²⁾.

2. الأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي

وتتمثل في:

- الدور الرئيسي التمثيلي: عند القيام بالدور الرئاسي التمثيلي فإن القائد يتقمص شخصية ممثل المنظمة.
- الدور القيادي: يمارس القائد دورا قياديا عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات على المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل، كما يتضمن مسؤولية القائد عن التدريب للمرؤوسين وتنمية قدراتهم، وهو ابرز الأدوار التي يؤديها القائد.
- الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصفة منتظمة، هذا الدور يساعد في تحقيق الاتصال بين المنظمة وبين البيئة الخارجية .

(1) معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص- ص 144-145

(2) محسن عبد علي و حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب ، بيروت . لبنان، 2010، ص 30.

أدوار المعلومات: تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة أدوار هي:

- دور المتابع: في هذا الدور فإن القائد يلاحظ ويتابع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، ثم ينقل إلى المنظمة المعلومات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها خصوصا فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة، والفرص المواتية والاتجاهات المساندة والأفكار الجيد.

- الدور الإعلامي: يعني توصيل المعلومة إلى من يستفيد منها فقط أو الذي تمثل المعلومة أهمية خاصة له.

- دور المتحدث: يتشابه هذا الدور مع الدور الرئاسي التمثيلي ولكن القائد هنا يعرض معلومات أو يجيب على أسئلة نيابة عن المنظمة وعادة ما ينتدب لهذا الدور قادة متخصصين، وتظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وقت المشاكل الكبيرة.⁽¹⁾

• أدوار القرارات: وهي تنقسم طبقا لنوع القرارات الواجب اتخاذها إلى:

- دور المبادرة : طبقا لهذا الدور يتولى القائد البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة، ويأخذ المبادرة في تقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس، فعندما يرى قائد العمليات أن عوائد الإنتاج يمكن الاستفادة منها في صناعة منتج جديد يمكن تسويقه ، عليه أن يتقدم بهذا الاقتراح إلى الإدارة العليا للموافقة عليه وتنفيذه وبذلك يكون قد مارس دور المبادرة.

- دور احتواء المشاكل: يتضمن هذا الدور قيام القائد بحل النزاعات التي تنشأ بين مجموعتين من العاملين .

- الدور التخصيصي للموارد: يركز هذا الدور على كيفية توزيع الموارد على مناطق النشاط المختلفة في المنطقة، فعندها يفصل القائد في مشكلة تخصيص مبلغ من المال ، فإنه يمارس دورا تخصيصيا. فالقادة الناجحون يعلمون أنه لا يوجد أسلوب قيادي أفضل، فالقادة الذين يمارسون أسلوبا قياديا واحدا يجدون أنهم في معظم الحالات ليست لديهم القدرة على الاستجابة الفعالة لاحتياجات المؤسسة التي يعملون بها، وأن الاختلاف في بنية البرنامج والأهداف والغايات والموظفين ومكان البرنامج والنتائج مع عوامل أخرى هي من العوامل التي تتطلب أشكالا مختلفة من القيادة .وهناك معايير إضافية مختلفة يستطيع القائد أن يستخدمها لتقرير أي أسلوب من الأساليب القيادية المناسبة لهم ، والتي تتمثل في:

- طبيعة المهام والمشكلة التي يراد الاهتمام بها.

(1) علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، - الإدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، التفويض واللامركزية-، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2013، ص 48.

- القيم والكفاءات ومواضع القوة التي يتمتع بها العمال لتمكنهم من اتخاذ قرارات معينة.
- مدى السرعة المتوقعة لاتخاذ القرار ومن هو الفرد الذي يمتلك المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرار الصائب.
- شخصية القائد، بمعنى مدى ارتياحه لإعطاء مهمة اتخاذ القرار لأفراد آخرين.
- يعد اختيار الأسلوب الفعال وتطبيقه من أساليب القيادة التي تتطلب من القادة تقييماً دقيقاً لحالة ما وتعديل سلوكهم وإشراك العاملين عندما تتطلب الحاجة ذلك، بمعنى تمكّن مهارة صنع القرار إلى تغيير الأوضاع⁽¹⁾.

يركز الكتاب اهتمامهم على المهام التقليدية الرسمية للقيادة دون العناية ببحث المهام الحديثة غير الرسمية على الرغم مما بلغته هذه الأخيرة من أهمية كبيرة، وهي تتمثل في العناية بالتنظيم الاجتماعي وأجزاء الاتصالات المستمرة مع أعضاء هذا التنظيم، فقد لفت الكتاب السلوكيون النظر إلى أهمية بحث الأوضاع السيكولوجية لأعضاء التنظيم الاجتماعي، حتى يمكن للقادة تهيئة المناخ الاجتماعي الذي يناسب تجانسهم واستعدادهم لأداء المهام المناسبة لهم، وغالبا ما يستعين القادة بالمحللين النفسانيين للكشف عن هذه الاتجاهات التي أصبح من الممكن تصويرها في خرائط التنظيم الاجتماعي المعروفة بخرائط المقاييس الاجتماعية. وقد أثبتت أبحاث "فان راست" أن هذا المنهج يحقق رضا العاملين عن عملهم ويقوي فيهم حاسة الشعور بالأمان ويعترف بإنسانيتهم مما يدعو إلى تعميق روح الثقة المتبادلة بينهم وبين القادة.

وبالرغم من هذه المزايا مازال أغلب القادة يهملون مهمة العناية بالتنظيم الاجتماعي، مما يؤدي إلى تخلف العاملين عن المستوى الجيد لأداء العمل المطلوب أو تحقيق الاستجابة المطلوبة، ونتيجة لذلك ينشأ ويتفاقم أثر الكثير من المشكلات التي يضيع وقت القادة في علاجها ، لذلك نرى أهمية العناية بمهمة التنظيم الاجتماعي لاسيما في المؤسسات التي تضم عددا كبيرا من العاملين ذوي التخصصات المختلفة والاتجاهات السلوكية المتباينة، إذ تصبح الحاجة ملحة في تنظيمها على أساس مقاييس اجتماعية سليمة تجنبنا لكثير من المشكلات والصراعات التي تنعكس مساوؤها على القادة في مستوياتهم المختلفة وخصوصا في المستويات المباشرة.

(1) لاوسن ماروتز: القيادة الدافعية في الطفولة المبكرة ، ت: إيمان مفلح البيتاوي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2013، ص 82.

أصبحت الاتصالات ذات أهمية بالغة في نجاح القادة ، فقد ثبت عدم كفاية الاتصالات الرسمية التي تتم من خلال المسالك الرسمية للاتصالات ، لذلك أصبح القادة مطالبين بإجراء الكثير من الاتصالات غير الرسمية التي تتم بينهم وبين العاملين وغيرهم من ذوي المصالح المختلفة خاصة عند اتخاذ القرارات أو إجراء بعض التصرفات الهامة، فالاتصالات المفيدة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية التي تتم في إطار التنظيم الرسمي، بل أصبحت تشتمل على كثير من الاتصالات الشخصية المتعددة الأطراف والتي تتم بين العاملين والقادة وبين القادة والأجهزة المعاونة وبين القادة والجمهور .

لذلك أصبح لزاما على القادة في جميع مستوياتهم أن يتخذوا لأنفسهم مركزا وسطا في دائرة الاتصالات حتى يصبحوا في مركز إشعاع دائم للاتصالات الرسمية وغير الرسمية في شتى الاتجاهات الرأسية والأفقية، وفي ذلك يقول "رنسيس ليكرت" إن القيادة الناجحة هي التي تستطيع ممارسة مهمة الربط المتكامل بين كافة الاتصالات المتشابكة⁽¹⁾.

لقد كان هناك اعتقاد أن العمال جماعة متجانسة، حيث يكون كل عامل في نفس مستوى الآخرين ولكن هذا الاعتقاد بعيد عن الحقيقة، حيث اكتشف الباحثون في العلوم السلوكية أن الأفراد الذين يشغلون وظائف قيادية يتولون مجموعة من الواجبات كتوجيه الآخرين وتنسيق مهامهم وربط الجماعة ببعضها البعض، أما العمال الآخرون فيمكن اعتبارهم في مراكز تابعة، ويذكر هؤلاء الباحثون أن أمثال هؤلاء القادة لا يعينون رسميا ولكنهم يقبلون بواسطة أعضاء الجماعة، إذن يجب أن نلاحظ عدة أشياء عن القيادة في الجماعة الصغيرة أو في التنظيم غير الرسمي، منها أن وظيفة القادة قد يقوم بتنفيذها عدة أفراد، أي أنه داخل الجماعة الواحدة قد يكون هناك عدة مسؤولين، كل يعمل في ناحية من النشاط وقد يكون هناك قائد يعمل في المسائل الخاصة بالأنشطة الجديدة، أو وضع الخطط أو تحديد الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز مهام الجماعة، وقد يكون هناك قائد يختص بالأنشطة الاجتماعية داخل الجماعة ليجعل منها مجموعة راضية عن شخصيته وذكائه وذلك يساعدها في إيجاد التماسك بين أعضائها ، وهو بذلك يعتبر قائد اجتماعي غير رسمي⁽²⁾.

3. مصادر قوة القيادة

أ. تتمثل وسائل التأثير القيادي في:

(1) عدي عطاء حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان . الأردن، 2012، ص - ص 103-104.

(2) عبد الغفور بونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية . مصر، 1997، ص 104.

- **المطلب المشروع:** يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد، فقد يلعب القائد دورا قياديا من خلال السلطة الرسمية التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد المرؤوسين، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية التي تتيح لفرد ما إمكانية التأثير القيادي في الآخرين.
- **إذعان القهر:** لعمليات القهر والعقاب والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق إذعان الأفراد التابعين إليه، فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف القائد خوفا من الآثار الناجمة عن عدم الاستجابة ، فإن الإذعان يسمى "الإذعان القهري" أي الذي يتعرض فيه الفرد إلى أثار قاسية عند عدم استجابته للقائد ، ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على قوة أدوات التخويف المعتمدة من القائد .
- **إذعان المنفعة:** للقائد إمكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للمرؤوسين يطلق عليه "بالإذعان الوسيلى" ، فالمرؤوسين يذعنون للقائد عندما يحقق عائدا أو منافع معينة وهذا يعتمد على ما يمتلكه من إمكانية في توزيع العوائد أو المكافآت على المرؤوسين، إضافة إلى جاذبية هذه العوائد بالنسبة للأفراد وقبولهم للإذعان أو الانصياع للأوامر المؤثرة من القائد مقابل ذلك .
- **الاستمالة القائمة على الرشد:** يستطيع القائد التأثير في المرؤوسين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل اشباع الحاجات للمرؤوسين⁽¹⁾ .
- **النفوذ القائم على الخبرة:** يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه، معارفه، تخصصه، مهنته، وخبرته وغيرها، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل المرؤوسين تعزز فيهم روح الاستجابة له من خلال ما يتسم به من صفات تجعله أهلا لعمليات الاستجابة من قبلهم.
- **الإعجاب والانتماء الشخصي:** يعتمد القائد أحيانا على إعجاب المرؤوسين وانتمائهم لشخصية ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه، وتعتمد صور المحاكاة على كون المرؤوسين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصه وصفاته ، وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، كما يعتمد القائد أنواع من المحاكاة في أفراد معينين كنماذج يشجع بها من يريد أن ينمي لديه السلوك المطلوب اعتماده في هذا الشأن.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 386.

- الخبرة والمهارة: ويجب هنا أن يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة المتنوعة لأن هذا يعطي ثقة التابعين بقائدهم وبالتالي تحقيق الأهداف.
- منح التقدير المالي: أن يكون للقائد القدرة على صنع القرار المالي ، حيث يكافئ من يقوم بعمل مميز ، وهذا الإجراء يشجع على المنافسة في إتقان العمل الجيد.
- مصدر التأثير الشخصي: هذا النوع من التأثير يعتمد على الصفات الشخصية للقائد فكلما كانت قوة شخصيته في الإقناع والسيطرة كلما كانت الأمور بمستوى جيد ولائق.
- السلطة النظامية: وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد وهي صلاحيات أعطاه إياه النظام لمنحه صنع القرارات.
- مصدر التأثير النابع من الاحترام: حيث تكون قواعده النزاهة الشخصية وكبر السن ثم الأقدمية وكلها مجتمعة تساعد في التأثير في منح للقائد القوة.
- استخدام الضغط مصدر للتأثير: الضغط يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقت بقوة لمواجهة الخطر⁽¹⁾.

ب. قوة تأثير القيادة

- تعني قوة القائد قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون لها، وقد أظهرت الدراسات أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشمل ما يلي:
- القوة الشرعية أو القانونية: هذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة، كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب "المدير العام" و"المدير" و"المشرف".
 - قوة التحكم في نظام التحفيز: هذه القدرة تعتمد على قدراته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والحوافز.
 - قوة القسوة والإكراه: هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجرأة بالنسبة للآخرين ، مثل لفت النظر والتأنيب وإنهاء الخدمة.
 - قوة الخبرة: هذه القوة تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدراته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

(1) طاهر محمود الكلاله: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د ت، ص 221.

- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: هذه القوة تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي القادة في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على القادة في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة⁽¹⁾.

هناك مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين هي:

- **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد المرؤوس بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية، وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافأة التي يستخدمها القائد للتأثير على سلوك المرؤوسين كالحوافز، الترقية.
- **قوة الإكراه والعقاب:** وتستند إلى الخوف حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيدته بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه، أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.
- **القوة المشروعة:** وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي.
- **قوة الخبرة:** وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يملكها الفرد، وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له ويزيد كذلك من احترام نظرائه له⁽²⁾. بصفة عامة كلما زادت أهمية المعلومات والخبرة التي يمتلكها فرد ما كلما قل عدد الأفراد الذين يتصفون بذات الصفة وكلما زاد تأثير قوة الخبرة التي يمتلكها فرد على سلوك الآخرين⁽³⁾.
- **قوة الاقتداء والإعجاب:** وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوسين يمكن التأثير عليه بسبب إعجابهم بالرئيس⁽⁴⁾.

(1) عدي عطاء حمادي، مرجع سابق ، ص 63.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار ومكتبة الحامد، عمان بالأردن، 2004، ص 197.

(3) جمال الدين محمد مرسى وثبات عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج التطبيق - ، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص 656.

(4) حسين حريم، مرجع سابق ، ص 198.

الفصل الخامس

دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

أولاً: المعايير الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة

ثانياً: التزامات القيادة تجاه إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

أولاً: المعايير الفلسفية لإدراك الجودة الشاملة

1. معايير السلوك الأخلاقي لإدارة الجودة الشاملة

يحتاج القادة في إدارة الجودة الشاملة إلى فهم معمق للعوامل المؤثرة على سلوك الفرد، لذلك فإن الأخلاق تعد ركنا أساسيا في تصرفات الأفراد سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، وبالتالي كلما كان الفرد العامل أو متخذ القرار يتمتع بأخلاق حسنة كلما زاد الولاء التنظيمي، وهذا ما ينعكس على المحافظة على سمعة المؤسسة، وبالتالي إنتاج منتجات وخدمات وفق المتطلبات الأساسية للجودة، وبما أن الالتزام بالجودة يشمل جميع الأفراد بالمنظمة، فهذا يعني أنهم مطالبون بالتحلي بالأخلاق الحسنة تجاه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهنا تكمن مهمة الإدارة العليا في تقريب مفاهيم الجودة إلى السلوك الأخلاقي ومحاولة المزج بينهما للوصول إلى النهاية المطلوبة، وذلك عن طريق التعامل المبني عن أساس الثقة المتبادلة واختيار الأفراد الأكفاء، وبتث القيم والمفاهيم الأخلاقية في نفوسهم، لذلك يجب على متخذ القرار أن ينمي ثلاثة عوامل أساسية لدى الأفراد في منظمته وهي: الوعي الأخلاقي، الوعي الثقافي، والولاء التنظيمي، فهذه هي العوامل التي ستسير عليها إدارة الجودة الشاملة.

كما لا تستطيع أي منظمة أن تنفذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة ما لم تلتزم بمعايير السلوك الأخلاقي، لأن هذه المعايير أساس بناء الثقة التي تمثل عنصرا أساسيا في الجودة الشاملة، لذلك تحرص جميع المنظمات إلى تثبيت الثقة بين العاملين والمستهلكين سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، كما أن الجودة هي قيمة أخلاقية بحد ذاتها باعتبارها قيمة تتضمن جودة الأداء في الانجاز والمساهمة وتنمية الذات والإبداع والنزاهة والصدق، وهذه القيم وغيرها تعزز بيئة العمل الجيدة، وهذا ما يجعل الجودة أحد القيم التي يجب أن تتوفر في بيئة المنظمة وفي علاقاتها ولدى كل فرد من أفرادها⁽¹⁾.

وينبغي على القادة الذين يسعون إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم أن يكونوا واعين بأن النزاهة ليست مجرد الشرف، فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل صحيح وفي الوقت المحدد والذين ينطبق عليهم شعار الجودة "عمل الشيء الصحيح منذ الوهلة الأولى"، كما أن أحد أركان السلوك الأخلاقي المرتبطة بالجودة الشاملة هي قبول المسؤولية لأنه من أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ضرورة إشراك جميع الأفراد في

(1) الترتوري محمد عوض: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان _الأردن، 2008، ص 43.

تحمل جزء من المسؤولية تجاه أداء مهامهم، وهذا مطلب أخلاقي يفرضه الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لذلك على المنظمات التي تتبنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تعلن بشكل صحيح بأن السلوك الأخلاقي عامل أساسي في المنظمة وأن تضع سياسات تنظيمية خاصة بالأهداف الأخلاقية للمنظمة (1). إن من أهداف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وتقليل في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة أو المنتج المقدم للمستهلك أو المستفيد، وعلى العموم يمكن وصف أهداف الجودة الشاملة في:

- تحسين جودة المخرجات (المنتجات) بشكل مستمر مع خلق بيئة لدعم التطوير المستمر
 - التقليل في الجهد والوقت.
 - إشراك الجميع في عملية التحسين وتطوير أدوات قياس الأداء والجودة.
 - كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار.
 - زيادة كفاءة العاملين وتمكينهم من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها، والقدرة على اتخاذ القرارات.
 - تقليل المهام والفعاليات ذات الفائدة النسبية.
 - جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق (2).
- وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن تبني إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق الفوائد الآتية:
- زيادة ربحية المؤسسة، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة، وبترتب على هذا المبدأ قلة الأخطاء وعدم إعاقة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح.
 - تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى، للمحافظة على حيويتها ونشاطها لأن تبني إدارة الجودة الشاملة يعني التحديد والتحسين المستمر فضلا عن التعليم والتدريب المستمر والتكيف مع متغيرات البيئة وهذا يجعل المؤسسة في حالة حيوية ونشاط مستمر لا يتوقف.
 - كسب ثقة المجتمع ورضا المستفيدين عن طريق إشباع رغباتهم بأعلى جودة مع أقل تكلفة فضلا عن المحافظة على سلامة البيئة والصحة العامة.

(1) المرجع السابق، ص 44

(2) محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، مرجع سابق، ص 85.

- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب المشاركة الجماعية والتدريب والتعليم المستمر .
- رفع القدرة على التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات بزيادة كفاية القيادة الإدارية ، وبالتالي جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية⁽¹⁾.

2. فعالية الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة

- أ. من الجانب التنظيمي: لإدارة الجودة الشاملة مبادئ عدة نذكر منها:
- **التركيز على العمل:** يعتبر العمل المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة ويشمل مصطلح العمل في إدارة الجودة الشاملة كل من العمل الخارجي (المستهلك) والعمل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمؤسسة).
 - **التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة فكلما توفرت المهارات والكفاءات البشرية كلما تحقق نجاح المؤسسة.
 - **المشاركة والتحفيز:** لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز.
 - **العلاقة بالموردين:** حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالموصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية⁽²⁾.
 - **التحسين المستمر:** ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات وتحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج حسب متطلبات الزبون والمستهلك.
 - **التزام الإدارة العليا:** إن القرارات المتعلقة بالجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا تلتزم الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف.
 - **القرارات المبنية على الحقائق:** لقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

(1) المرجع السابق ، ص 86.

(2) خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 10.

- **الوقاية من الأخطاء:** وذلك بتوفير استخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية، وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية⁽¹⁾.
 - **التخطيط الاستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة تكمن في صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة⁽²⁾.
 - **القيادة الفاعلة:** فالقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز الأهداف، وطبقاً لرأي الباحثين فإن الهدف من توفير القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها المنظمة⁽³⁾.
- ب. من الجانب التطبيقي:** إن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يفتح العديد من آفاق النجاح المتمثلة في:
- **انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها:** لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض التكاليف بشكل عام.
 - **تقليص تكاليف النوعية وزيادة الحصة السوقية:** لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير.
 - **تقليص الحوادث والشكاوي:** تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة "فلوريد والإضاءة" أو شركة يابانية حصلت على جائزة ديمينج "DEMING" عام 1989، حيث أن فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة لشكاوي من قبلهم ، كما ساهمت في تقليص الحوادث داخل العمل، وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

(1) خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص 12.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 59.

(3) منير عبد الله حربي: تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، المجلة التربوية المعاصرة، العدد 15، القاهرة مصر، 1998، ص 139.

• **زيادة الكفاءة والإنتاجية والأرباح المحققة:** تشير التقارير التي أكدتها شركة فلوريد ، أن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بنسبة 120% وقد حققت في الوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36%، وانخفاض تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاض نسبة المعيب والفشل 79%.⁽¹⁾

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية إستراتيجية كبيرة على مستوى المؤسسة والعميل ، فهي تمثل أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على خدمات المؤسسة أو منتجاتها ، وبالتالي يمكن تحديد هذه الأهمية كما يلي:

- **سمعة المؤسسة:** تتحدد سمعة المؤسسة وشهرتها بناء على جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وقدرتها على تلبية رغبات العملاء وحاجاتهم.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا المؤسسات وتحكم فيها على مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير مطابقة للمواصفات الجيدة ، لهذا فالمؤسسات تكون مسؤولة أمام القانون عن مهامها⁽²⁾.
- **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة بالمواصفات القياسية تساهم في حماية العميل من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجاتها، وهنا ظهرت المؤسسات المعنية بحماية المستهلك.
- **التكاليف وحصّة السوق:** إن تنفيذ جميع العمليات والمراحل في الإنتاج، يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنبها ، أي تقادي تكاليف إضافية والاستفادة من الآلات والأجهزة والأيدي العاملة وزمن الإنتاج وبالتالي زيادة العائد والأرباح⁽³⁾.

3. الأسس المعتمدة لتحسين إدارة الجودة الشاملة

أ. طرق تحسين إدارة الجودة الشاملة

كل المؤسسات تسعى إلى بلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلك ، لأن عدم المطابقة يؤدي إلى تكاليف الوجود والتي تعني انحراف بين

(1) خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص 79.

(2) عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 40.

(3) المرجع السابق، ص 41.

الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا ، ومن آثارها : تحمل خسائر في المواد المالية والبشرية، ارتفاع تكاليف الجودة، وكثرة شكاوي الزبائن والمستهلكين ، وبالتالي تأثر سمعة المؤسسة⁽¹⁾.

ولتفادي هذه الآثار السلبية للجودة ، على المؤسسة تخفيض التكاليف الكلية للجودة التي يتم تصنيفها إلى:

- **تكاليف الوقاية والأداء:** وهي التكاليف التي يتم صرفها لتفادي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها والقيام بعمليات الفحص والأداء.
- **تكاليف الفشل الداخلي:** هي التكاليف التي تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معيبة ثم اكتشافها خلال العملية الإنتاجية.
- **تكاليف الفشل الخارجي:** وتتمثل في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لاستلام المستهلك لوحدات المنتج أو الجودة المتدنية.
- **تكاليف التقييم:** وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة.⁽²⁾
- من خلال ما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تتكون مما يلي:
- **الزبون:** لقد عرفت الجودة على أنها الملاءمة مع الاستهلاك، فالمنتجات والخدمات يجب أن تقابل حاجات وتوقعات الزبون سواء كان الزبون داخليا أو خارجيا .
- **التكلفة:** يقصد بالتكلفة كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف، احتياجات الزبائن، منتجات معينة...) وتكاليف الحصول على الجودة وتحسينها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم...).
- **مشاركة العاملين:** تعتبر مشاركة العاملين إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، فهي تعرف على أنها فوج صغير من العاملين تولى لهم اهتمامات مهنية مشتركة، ويتم تنشيط هذا الفريق بصورة منتظمة بهدف التعرف على المشاكل سواء المتعلقة بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل ... وبالتالي تنمية معارف العاملين ومهاراتهم .
- **التحسين المستمر:** هناك ثلاث شروط تضمن نجاح التحسين المستمر هي:
 - **الوقت:** سواء ما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة.

(1) Claude jambar :l'assurance Qualité des Normes iso 9000 en Pratique Déconomié , parié, 1995 ,p11

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية - مصر، 1998، ص 58.

- المستوى التكنولوجي: وهو اتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية.
- ضرورة تواجد قاعدة معطيات ونظم معلومات داخل المؤسسة: حيث يسمح ذلك باتخاذ القرارات في وقتها الملائم، كما يمكن لها التردد للمحيط الخارجي.
- الأدوات: ويقصد بالأدوات مجموعة الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها. (1)

ب. البعد التقييمي لإدارة الجودة الشاملة: ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- أبعاد الجودة للسلع
- الأداء أو الإنجاز: هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ، فمادام بالإمكان قياس الأداء وفق أسس كمية محددة ، فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون.
- الخصائص: كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها كلما زادت الجودة.
- المعولية: تربط معولية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات.
- المطابقة: أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية.
- القابلية للخدمة: وهذا ما يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها.
- الجمالية: ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية.

• أبعاد الجودة للخدمة

- المعولية: اعتمادية الأداء أو الإنجاز.
- الاستجابة والكفاءة أو الجودة: وهي الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمة، وتوظيف المهارات والمعرفة لأداء الإنجاز.
- الاتصالات: وهي إبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها والإصغاء للزبون.
- الأمان: وهو التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك. (2)

ومن بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- القيادة: وذلك من حيث إزالة الحواجز أمام الإبداع في العمل والعمل على ثبات قيم الجودة.

(1) خيضر كاظم محمود، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص 75.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 27.

- التخطيط الاستراتيجي: ويكون من خلال المنتفعون ومقدموا الخدمة والموظفون ووجود أهداف طويلة وقصيرة وربط التخطيط بالمواد وغيرها.
- ضمان الجودة: من حيث المراقبة والتخطيط والمراجعة والتحقيق و التأكد من أن النتائج والخدمات والعمليات قد طبقت المواصفات⁽¹⁾.

ثانيا: التزامات القيادة تجاه إدارة الجودة الشاملة

1. السياسة التنسيقية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة

أ. من حيث الأدوار الوظيفية

يمكن الحكم على فعالية القيادة في ضوء المعايير التالية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين توزيعها واضحا ليعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه، وتطوير أدائهم باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وانتهاج سياسة دمج العاملين بإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير وتحميلهم المسؤولية.
- توعية القائد لمرؤوسيه بضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومساعدة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم بسرعة، وجعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه.
- تبني مبدأ الصراحة والشفافية في مناقشة المشكلات مع مرؤوسيه، وهذا ماينتج عنه الثقة والتعاون على تحقيق الأهداف المشتركة.
- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ وبالتالي القدرة على التخطيط للنجاحات التي تشجع على التقدم المستمر.⁽²⁾

ب. من حيث مواجهة التحديات

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في الأداء التشغيلي والتسويقي بمرونة وكفاءة وفعالية أكبر،

(1) المرجع السابق، ص 50.

(2) حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص 172.

ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة هي إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، والجودة الشاملة هي الوسيلة التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، مما يخلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، كما أنها تعني اشتراك والتزام الإدارة والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

ومن هنا تقوم إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أسس رئيسية هي:

- **الثقافة:** هي مجموعة الأفكار والقيم التي تربط المنظمة، وإدارة الجودة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق ثقافة التجديد والإبداع التي تنعكس على استقرار المؤسسة.
- **الإلتزام:** يولد التنظيم الناجح في ظل الجودة الشاملة شعورا قويا بالفخر والاعتزاز ، ويؤكد بأن الفرصة متاحة لجميع العاملين للتطوير ، فالإلتزام هو إحساس ينتقل من فرد لآخر ويمتد ليشمل المخاطر من أجل تحقيق الأهداف، كما يجعل الإلتزام الأفراد يعملون وفق نظام جماعي من أجل إحاطة الآخرين بالفرص المتاحة لتحقيق التطوير .
- **الاتصال:** إن التنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على الاتصال الفعال، الذي يفترض أن يكون اتصالا قويا وواضحا وبسيطا ومؤثرا في نفس الوقت وأن يكون مبنيا على الحقائق والتفاهم الحقيقي⁽¹⁾.

ج. من حيث المقاييس الرقابية

تتطلب إدارة الجودة الشاملة الفعالة طرق لقياسها، حيث توجد العديد من الطرق يمكن تقسيمها عامة على النحو التالي:

- **الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة:** ويقصد بها تلك الوسائل غير الإحصائية التي تمتلكها المؤسسة للتحكم في مستويات الجودة في كل أقسامها، ومن أهم هذه الطرق والأدوات نجد:
- **العصف الذهني:** وهي طريقة تهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة وتصنيفها لحل المشاكل أو تحديد أسباب مشكلة ما،⁽²⁾ ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه "وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من مجموعة الأفكار في وقت قصير"⁽³⁾.

(1) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 178.

(2) محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 61.

(3) محمد الصرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مؤسسة حواراس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ص 31.

- **المراقبة الذاتية:** إن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية ، لذلك من الضروري إدراك كل فرد لدوره، حيث يكلف كل عامل في المؤسسة بأخذ احتياطاته قبل الشروع في أي عملية ، ثم مراقبة مدى مطابقة أدائه لحاجات زبائنه ، وعلى هذا الأساس يصبح عليه رفض كل منتج معيب والقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الإنتاج ، تفيد هذه الطريقة كثيرا في التقليل من تكاليف الإصلاح وإعادة العمل⁽¹⁾.
- **الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة:** هي طرق كفيلة لإيضاح المشاكل وتحديد أسبابها ثم محاولة تصحيحها ومن أهمها ما يلي:
- **خرائط باريتو:** صاحب هذه الخرائط هو الاقتصادي الإيطالي "باريتو" وتستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الرداءة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي أن 80% من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20% من المسببات، بالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلك وأن تولي هذا السبب 80% من اهتمامها⁽²⁾.
- **تخطيط عظم السمكة (مخطط السبب والنتيجة):** يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة الشاملة بتخطيط "شيكافا" حيث تظهر المشكلة والعيب عند رأس التخطيط ثم يتفرغ في العمود الفقري، ويمكن أن يوضح هذا المخطط مدى تأثير المشكلات على بعضها البعض ويسمح بإظهار المشكلات بشكل واضح.
- **تخطيط رقابة الجودة:** يوفر هذا التخطيط وسائل تجريبية لمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة تطابق المواصفات العادية أم لا⁽³⁾.

2. العوامل المحددة للأسلوب القيادي

- إن العامل الرئيسي الذي يتحدد عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد وما يميل إليه من التسلط والسيطرة أو التحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى تحدد أسلوب القيادة منها:
- **عامل السن:** قد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الفوضوي الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن ، بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أنسب لصغار السن.

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سابق ، ص 61.

(2) محمد الصرفي، مرجع سابق ، ص 152.

(3) ريتشارد دوليامز ، مرجع سابق ، ص 72.

- **عامل الجنس:** قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الإناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي أو الفوضوي مع الذكور.
- **عامل الخبرة:** يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الفوضوي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، في حين أنه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديث العهد بالعمل.
- **عامل الشخصية:** يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وصاحب التفكير الجماعي، بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني، والأسلوب الفوضوي مع الشخص ذو النزعة الفردية.
- **قوة القائد وخلفية الثقافية:** وتتمثل في نظامه القيمي وثقته بمرؤوسيه وميله القيادي وشعوره بالأمان في الموقف المقلق.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق تتضح العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي أهمها:
- **العوامل التي تخص القائد:** إن من الأمور التي على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار هي مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف والإيمان بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، فتبني القائد لأسلوب قيادي معين يعتمد على فلسفة قيادية معينة أين يشعر بالراحة في إتباعها.
- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين:** تتباين قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، إذ يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد والتردد في اتخاذ القرار، وقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية⁽²⁾.
- **ظروف بيئية:** يقصد بذلك بيئة العمل والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها المنظمة، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف على ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي والا واجه كثيرا من المشاكل والصعاب.
- **الموقف:** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، فالمواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.
- **الضغوط الزمنية:** تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين⁽¹⁾.

(1) جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 202.

(2) ماهر محمد صالح حسين: القيادة - أساسيات ونظريات -، دار الكندي، عمان - الأردن، 2004، ص 58.

3. متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة

يتوقف نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على توافر قيادة فعالة ، لأن نجاح القيادة الإدارية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يؤمن بها القائد ويطبقها⁽²⁾. من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج وتوجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتحقيق الأهداف المشتركة للعامل⁽³⁾. ومن الضروري أن تركز القيادة على مجموعة من الأفكار والمبادئ الهامة وهي:

- القيادة في مستوياتها العليا هي الأكثر فهما واقتناعا بالتغيير إلى الأفضل وباستمرار.
- تحمل القائد مسؤولية تغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة، وبالتالي على القادة الترويج لهذه الثقافة.
- إيمان القادة بأهمية المبادأة واستثمار الوقت.
- اقتناع القادة بالتركيز على إستراتيجيات العمل وحاجاته.

وتشير معظم أدبيات الفكر الإداري المعاصر أن القيادة الفعالة لإدارة الجودة الشاملة تعتمد على النمط التشاركي الديمقراطي في الإدارة، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية نحو العمل لدى العاملين ومن الضروري أن يمتلك القائد أهم مهارات القيادة الفعالة لقيادة التغيير والتطوير لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد تطبيق هذا المدخل على التغيير والتطوير والتحسين الشامل والمستمر، ولذلك تكمن وظائف قيادة الجودة فيما يلي:

- تكوين رؤية شاملة وواضحة حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية مفهومها لدى جميع العاملين.
 - الالتزام بعملية تحسين الجودة والتركيز على تلبية حاجات المستفيدين.
 - قيادة التجديد والابتكار داخل المؤسسة والعمل وفق مبدأ المشاركة⁽⁴⁾.
- ومن خلال تحليل ما تقدم يمكن استخلاص الملامح الأساسية للقيادة الفعالة لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التطور الشامل والمستمر بما يلي:
- تحرص على نشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الالتزام بتطبيقها.
 - تشارك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير نظام التواصل داخل وخارج المؤسسة والعلاقات الإنسانية بين العاملين.

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك التنظيمي ، مرامر للطباعة والنشر، السعودية، 1993، ص 234.

(2) محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 2000، ص 200.

(3) شاكر محمد فتحي وآخرون: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، دار المعارف، القاهرة - مصر 1998، ص 212.

(4) رافدة الحريري وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان - الأردن، 2007، ص 195.

- تحرص على تنمية الإبداع والابتكار لدى العمال كمتطلبات للجودة و على إدارة الوقت لتحقيق الجودة⁽¹⁾.

وحتى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إن التزام الإدارة العليا بدعمها وتطويرها لبرامج الجودة يؤدي إلى نجاح النظام المستهدف.

- **المناخ التنظيمي:** يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث يسهم المناخ الجيد في تنشيط أدهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكافية لتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يرتبط بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، كما تسمع التغذية العكسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأن تتجح، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.

- **التحسين المستمر:** إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **الوقاية بدلا من المعالجة:** وهو أداء العمل بشكل صحيح لأول مرة دون اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتطلب الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التلف⁽²⁾.

- **ممارسة النمط القيادي المناسب:** حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف اتخاذ القرار والتوزيع في تفويض الصلاحيات⁽³⁾.

(1) نبيل محمود الصالحي، مرجع سابق ، ص 87.

(2) خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 232.

(3) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الأردن، 2006، ص 205.

ثالثا: فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

1. الأبعاد والأساليب المشتركة بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة

ومن بين هذه الأبعاد والأساليب التي تعد عوامل مشتركة وأساسية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة

مايلي:

- مراحل إدارة الجودة الشاملة وهي:

المرحلة الأولى وتتضمن فكرة عامة عن الجودة، حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف الجودة،

وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجية إلى يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي

تحتاج التحسين مثل القيادة، المعلومات، التحليل، تطوير الموظفين وغيرها.

أما المرحلتين الثالثة والرابعة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص في المؤسسة بداية من الإدارة

العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر، خاصة فيما يتعلق بتحسين الأعمال التجارية وتحسين

العمل اليومي.

- النموذج المناسب للقائد: إن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة وأيضا

على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة. فالإدارة مسؤولة على تحضير وتنفيذ إدارة

الجودة الشاملة كما يجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة

لنوعيات القيادة.⁽¹⁾ وتحتاج قيادة برامج الجودة الشاملة لسمات قيادية مثل الخبرة، المنافسة والثقة

العالية، مهارات الاتصال مع الأفراد ومرونة التعامل مع الموظفين من أجل تحقيق النتائج التي

تتناسب مع إمكانياتهم ومن الضروري أن تعتمد القيادة على قدرة معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ

القرارات في الوقت المناسب⁽²⁾.

- التطوير الاستراتيجي للجودة: وتتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع

كل فرد أن يفهمها وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعا، ويجب وضع

الأهداف ضمن إطار عمل وخطة إستراتيجية.⁽³⁾

(1) Anne Anastasi, Susana Urbina : **Tests Psicologicos, Septima Edicion** , new york,1982 ,p24.

(2)Harsh V. Verma : **quality of Service Work Marketing**, it relly, new york , mc grow hill book company , 1994, p 57.

(3) Elizabeth wolfe morrison, **Organizational and Citizenship ,Behaviours as a Critical link Between HRM partices and Service quality** , human Resource Management vol 35, 1996, p495.

ويمكن أن يكون التدريب المصمم بشكل جيد أداة فعالة في عمل الجودة ويكون الهدف الرئيسي لبرامج إدارة الجودة هو إعلام الموظفين وإشراكهم وتحفيزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح ومقبول لدى كل فرد، ولتفعيل ذلك تعتمد إدارة الجودة الشاملة على أسلوب حل المشكلات وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات بالمؤسسة.⁽¹⁾ وتساهم هذه الفرق في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في توفير معلومات لا يمكن تحصيلها لو قام بها شخص بمفرده، فهي تحسن المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة⁽²⁾.

- كيف يستفيد الموظفون من الجودة؟ : إن أهداف المؤسسة يكمن تحديدها من خلال إرضاء الزبائن وإرضاء صاحب العمل و إرضاء الموظفين، و بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة الذي يعتمد على جودة أعلى⁽³⁾.
- أنظمة الاقتراحات : وهو إشراك أفراد المؤسسة في تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للعمال، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات وتدرسها، وتعمل على إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات مثلا داخل المؤسسة⁽⁴⁾.
- المحافظة على رضا الزبائن: ينبغي على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن و رؤية شكاويهم من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوي معينة، لذلك فإن دور قائد الجودة يتمثل دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة.⁽⁵⁾ ومن الضروري أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزز الجودة وأن يتوفر لدى الموظفين إدراك واضح

(1) القحطاني سالم سعيد، مرجع سابق ، ص 13.

(2) الترتوري محمد عوض، مرجع سابق ، ص 65.

(3) فاروق عبد الفتاح رضوان: إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 1994، ص 235.

(4) الترتوري محمد عوض، مرجع سابق ، ص 66.

(5) نجم عبود نجم: إدارة الخدمة والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، الرياض . السعودية، 1997، ص 263.

لكيفية تحسين الجودة أو نشاطات الجودة.⁽¹⁾ ولتحقيق ذلك يتطلب أسلوب رقابة العمليات الإحصائية وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف عن التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة وفصله عن التباين الطبيعي وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها ، وهذه الطريقة ضرورية لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما⁽²⁾.

وتتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضا في مكافأة التقدم في عمليه الجودة، ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت وتقدير السلوك الذي يعزز الجودة، وكذلك الثبات في رفض السلوك والتأثيرات غير الرسمية أو القادة الذين يمثلون اهتماماتهم الشخصية فقط، ومن الضروري على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من الضبط⁽³⁾.

• مكافآت تحسين الجودة الشاملة المثبتة: وتتنوع حسب الثقافات المختلفة، وفي معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة ، وتجدر الإشارة إلى أن الدفعات المنتظمة ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد⁽⁴⁾ وهذا للتقيد بمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة 'إيزو 9000"، حيث يطلب الكثير من الزبائن من مورديهم التقيد بواحد أو أكثر من مقاييس سلسلة الإيزو، لأن ذلك يساعد في ضمان معايير عالية من الجودة، وقد يحتوي وصف الوظائف التزام من الشركة لتحقيق المعايير الواردة في شهادة الإيزو⁽⁵⁾.

(1) أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر ، 1998 ، ص 28.

(2) الترتوري محمد عوض، مرجع سابق ، ص 67.

(3) Peggy Siegel, Sandra Byrne : **Using Quality to Redesign School Systems: the Cutting Edge of Common Sense**, Jossey Bass Educations Series, San Francisco , 1994 , p56

(4) محمد صالح الحناوي إسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 42.

(5) Wolfgang krene , Fadaie Kain , **ISO Standars for Geagraphic Information** , Springer , 2004,p24

2. التوجيه الحديث للجودة

يرتكز المفهوم الحديث للجودة في أنها مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي رغبات واحتياجات المستهلكين والجودة بهذا المفهوم الحديث ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة التالية

- جودة التصميم: ويقصد بذلك مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
 - جودة الأداء الاعتمادية: وهذه تتمثل في مدى مقدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
 - جودة الإنتاج: وهي تعني جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية، ويطلق عليها أحيانا بجودة المطابقة أي مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة.
- وهذا التطابق والتداخل تكون له غالبا نتائج إيجابية على الجودة الكلية، حيث أن تحديد كلا من جودة التصميم وجودة الأداء يضمن توازنا بين ما يفضله المستهلك من ناحية، وبين ظروف إمكانيات المنظمة في المجال الإنتاجي من ناحية أخرى. (1).

إن الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتلخص في الأمور التالية:

- التميز: أي المنظمات تأخذ رغبات العملاء وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة وذلك بهدف تقديم سلع وخدمات تناسب رغبات وتوقعات المستهلكين، بحيث تصمم خططا واستراتيجيات بالشكل الذي يحقق ذلك.
- التركيز على الجودة بمعناها، الواسع وذلك يتطلب معرفة الخصائص التي يمكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والطريقة التي يختار بها العملاء تلك السلع والمنتجات.
- التحسينات المستمرة: وذلك يتطلب من المنظمات التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس فقط في مرحلة تصنيع المنتج، أو على فترات متباعدة وذلك يكون من أجل زيادة حصتها في السوق وخلق طلب جديد يسهم في تحسين وضعها التنافسي (2).
- الاعتماد على أسلوب عمل الفريق من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب المبتكرة في عملية اتخاذ القرارات وبما يضمن ترسيخ مبدأ التعاون الفعال داخل المنظمة.

(1) مأمون سليمان الدراكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص

(2) رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2008، ص 114.

- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين، إذ أن ذلك سيضمن اكتساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل.
- الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمدراء: يجب أن تكون واضحة وتمثل توجه محدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.
- وجود قيادة تفاعلية تمثل القدرة عند العاملين وتمتاز بالموضوعية كما تهتم بالإنجازات أكثر من اهتمامها بالشعارات⁽¹⁾.
- التحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: إن شعار إدارة الجودة الشاملة افعل الشيء الصحيح لأول مرة وهذا إذا طبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية وبالتالي تحقيق الربح .
- تحقيق رضا العميل: فإدارة الجودة الشاملة تركز على التعرف على احتياجات ورغبات العميل، وتحديد ما يقدم له الآن وما ينبغي أن يفعله لتقديم المزيد.
- الإدارة الشاملة للجودة لنظام متكامل للإدارة يبني دائماً على رغبات العميل.
- الخسارة التي تتحقق نتيجة المستوى غير المناسب للجودة ويرجع ذلك إلى:
 - تكلفة الأجزاء المعيبة وتكلفة إعادة الإصلاح ، كما يمكن إصلاح خسارة المبيعات.
 - تكلفة الفحص والتفتيش والبحوث التي تجري لمعرفة أسباب العيوب.
- لا يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى دائماً إلى إرضاء العميل وتحقيق رغباته ومتطلباته.

من خلال ما سبق يتضح لنا خصائص القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي :

- الرغبة في جعل المؤسسة ذات سمعة وشهرة عالية.
- السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة .
- المعرفة الواسعة في مجال التعليم والإدارة الفعالة..
- الجرأة والأمن النفسي وعدم الخوف مما يشجع على الاحتكاك مع أي شخص آخر .
- القدرة على التعامل مع المستجدات والتطورات الحديثة والنظر إلى الأمور والمستقبل بتفاؤل.⁽²⁾

(1) الترتوري محمد عوض، أغادير عرفان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2006، ص 39.

(2) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1998، ص 52.

3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ. العوائق الخاصة بالقيادة: من بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة وتوقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرات في ثقافة طرق العمل في المؤسسة.(1)

ب. العوائق الخاصة بالقائد: إن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة هي عجز القيادات الإدارية التي بيدها وضع القرار القيام بدورها القيادي، ومن بين المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادة ما يلي:

- عدم توفر الكوادر القيادية: بمعنى عدم وجود أشخاص تتوفر فيهم السمات الخاصة واللازمة للنجاح في القيادة .
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: وتبدو مظاهره في خوف القادة من المسؤولية، وتردد بعضهم عن المبادرة ومواجهة المشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها(2).

وهناك مؤشرات كثيرة يمكن أن يستدل بها على تدني الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية منها :

- التأخير وضياح الفرص والتأجيل.
- الشكاوي التي تتثار.
- هدر الموارد والازدواجية.
- الأخطاء في المدخلات أو النتائج.
- شيوع أسلوب الإدارة بالأزمات.
- العمل الإضافي ولوم العاملين.

(1) محمد عوض الترتوري، مرجع سابق ، ص 81.

(2) ماهر محمد الصالح حسن: القيادة سياسات ومفاهيم، دار الكندي، عمان الأردن، 2004، ص 103.

- انخفاض المعنويات.⁽¹⁾

(1) محسن علي عطية، مرجع سابق ، ص48

الفصل السادس

الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
- 3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: اقتراحات الدراسة

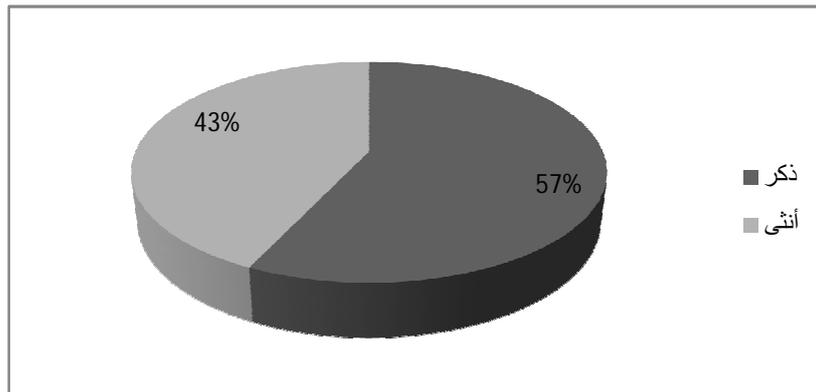
أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها. فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها البحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات والتي تتضمنها الإجابات المختلفة التي طورها هذا البحث من خلال ربطها بالمعلومات والمعارف الأخرى.

وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني والذي أعتمد فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على العاملين في المؤسسة.

أولاً: البيانات الأولية

الشكل رقم (01): دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس



نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية عمال المؤسسة هم من جنس الذكور وذلك بنسبة 57%، وهذا يعني أن الإقبال في التكوين الجامعي على فروع الاقتصاد والمحاسبة يشمل الذكور أكثر من الإناث لهذا السبب وجدنا تواجد الذكور قد غلب في المؤسسة عن الإناث.

الجدول رقم (01) يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[35-29]	16	29%
[42-36]	06	11%
[49-43]	22	39%
[58-50]	12	21%
المجموع	56	100%

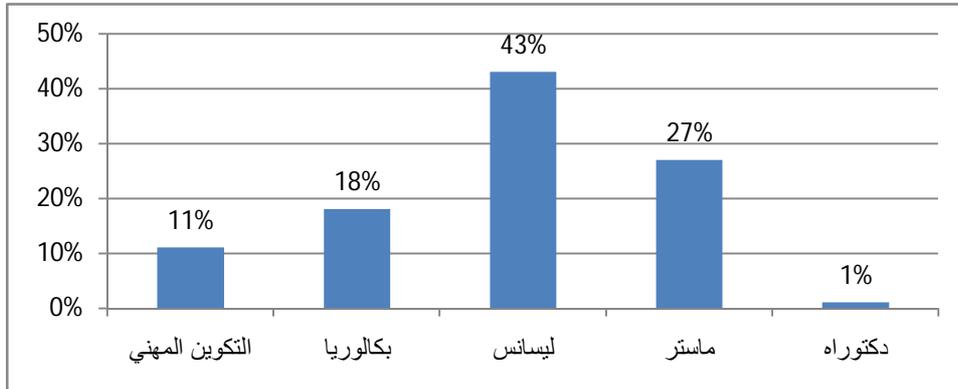
تشير البيانات الإحصائية أن أغلب العاملين يتركزون في الفئة العمرية من 43- 49 أي بنسبة 39% وهذا يعني أن المؤسسة عند تعيينها للعامل، توظف عمال كانت لديهم خبرات سابقة (هذه الخبرات لا توجد عند بقية الشباب لأنه لم تسبق لهم التوظيف) لذلك تركز أكبر عدد على الفئة العمرية ما بين 43-49.

الجدول رقم (02) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
25%	14	أعزب
64%	36	متزوج
07%	04	مطلق
04%	02	أرمل
100%	56	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أغلبية مجتمع البحث متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 64% وهذا ما يفسر لنا مدى تمتع الرجال بالاستقرار النفسي والاجتماعي الذي له تأثير على نفسية العامل، وعامل مساعد لأداء المهام بفعالية وتميز لتحقيق أهداف المؤسسة والذي يوفر لهم فرص القابلية لزيادة فعالية الأداء.

الشكل رقم (02): أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها



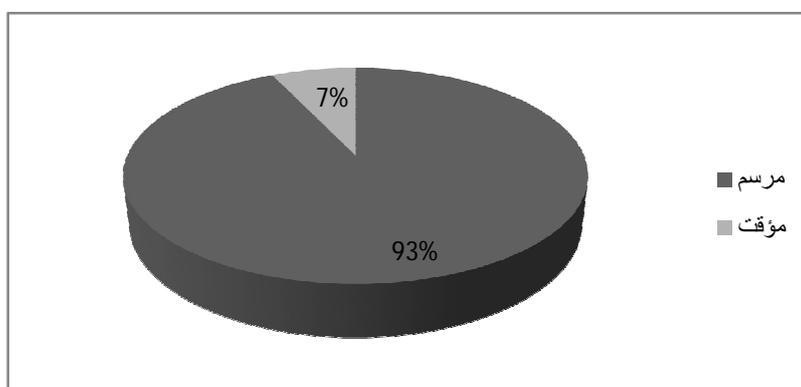
من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن أكبر نسبة تعود لفئة المتحصلين على شهادة الليسانس حيث قدرت بنسبة 43% وهذا ما يثبت أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للإطارات ذوي المستوى التعليمي العالي، وأن شروط التوظيف في المؤسسة يشترط فيها مستوى تعليمي متفوق وذلك بهدف تقديم الخدمات بإيجابية.

الجدول رقم (03) يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
29%	16	مفتش رئيسي للضرائب
18%	10	رئيس مصلحة
9%	05	عون
12%	07	مراقب
14%	08	محقق في المحاسبة
7%	04	رئيس فرقة التحقيقات
11%	06	مهندس دولة
100%	56	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن فئة مفتش رئيسي للضرائب أعلى نسبة أي بنسبة 29% ثم تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 18% وهذا يدل على أن هناك إطارات تعمل على التسيير والأداء الجيد للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسة تسعى لأداء وتقديم الخدمات بجودة وكفاءة عاليتين.

الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الوضعية المهنية



تشير البيانات الإحصائية أن أكبر نسبة هي نسبة الأفراد المرسمين والمقدرة بـ 93% من مجتمع البحث وهذا ما يفسر لنا أن أغلبية مجتمع البحث لديهم الخبرة في مجال العمل وهذا ما يساعد العمال على أداء أعمالهم وفقا لأبعاد الجودة خاصة الموثوقية التي تقلل احتمال الفشل وتقديم الخدمة الذي يعكس مدى سرعة توفر الخدمات وتقديمها .

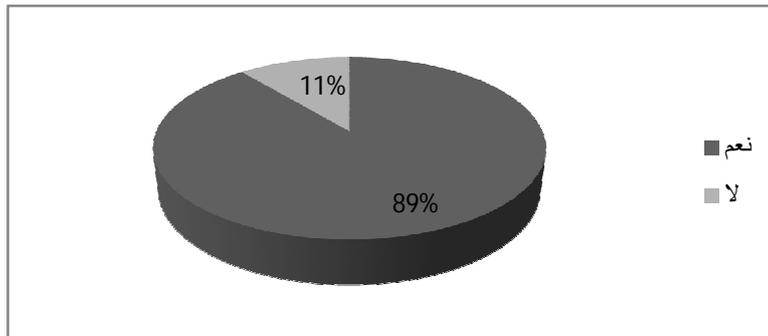
الجدول رقم (04) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20%	11	[9-3]
23%	13	[16 - 10]
25%	14	[23-17]
32%	18	[34-24]
100%	56	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تركزت في [24-34] سنة أي بنسبة 32% من العمال لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل، وهذا ما يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يفسر ارتباط العمال بالمؤسسة التي يعملون بها وكذلك اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية التي تساهم في تجديد معارفهم والتحكم في المعدات والوسائل التقنية التي تؤهلهم للرقى في السلم الوظيفي.

ثانيا: الممارسات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح إدخال تغييرات على مستوى العمل



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 89% من مجتمع الدراسة تؤكد على أنه تم إدخال تغييرات على مستوى العمل وذلك لما تحتاجه الوظائف من مستجدات لتطويرها ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تتطلب توفير الإمكانيات المادية الكافية والمناسبة من أجل التطوير، هذا يعني أنه لا يمكن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك تغييرات في مستويات المؤسسة المختلفة وهذا ما تؤكدته نظرية "مالكوم بالدريج" أن هناك تغييرات على مستوى العمل هو الاعتماد على الأساليب والأدوات العلمية لغرض التحسين المستمر في العمل الذي يعد جزء من متطلبات العمل وهذا ما تثبته دراسة "برهان الدين السامرائي" حول دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أنه من الضروري الحرص

على التحسين المستمر في نظام الإنتاج والخدمة المقدمة لتحسين الجودة ويعتبرونه جزءا من متطلباتها ، كما نجد أن "جوران" يرى أن الجودة تكون على مستويين هما على مستوى المؤسسة من خلال دورها في تقديم خدمة بجودة عالية بقيامها بالعديد من التغييرات والأنشطة، كتطوير الخدمة أما على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة من خلال دور كل قسم في القيام بتعديلات حول خدمات الإنسان المختلفة.

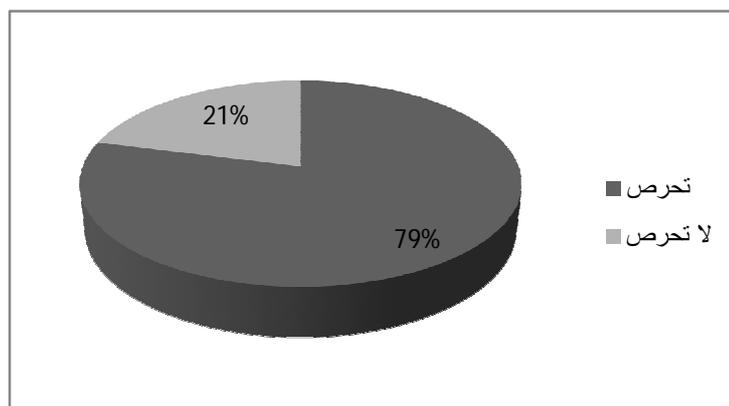
الجدول رقم (05) يبين ما يتعلق بالتغييرات

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
44%	40	تغيير الآلات وأدوات العمل
7%	06	الأخذ باقتراحات ومبادرات العمال
24%	22	سهولة الاتصال بين العمال والإدارة
16%	14	التوزيع العادل للمهام والأدوار
9%	08	إدخال التكنولوجيا وتنظيم العمل
100%	*90	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث التي أجابت بنعم (50 فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

يوضح الجدول أن ما يتعلق بالتغييرات يتمثل في الغالب في تغيير الآلات وأدوات العمل والمقدرة بنسبة 44% من مجتمع البحث وهذا ما يثبت أن المؤسسة مواكبة للتطورات ومستجدات العصر ومنفتحة على البيئة الخارجية وتسعى إلى عصرنه هياكلها مما يساعدها على تقديم الخدمات بسهولة وفي الوقت المطلوب ومواجهة تحديات المحيط، وهذا ما تؤكدته دراسة "قدور لبراو" حول "إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين" في أن التغيير يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وضروري لمواجهة تغييرات المحيط .

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل حرص إدارة المؤسسة على الالتزام بالمظهر اللائق أثناء تقديم الخدمات



من خلال الجدول نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تحرص على الالتزام بالمظهر اللائق أثناء تقديم الخدمات حيث تقدر بنسبة 79% من مجتمع البحث وهذا ما يثبت أن المؤسسة تسيير وفق نمط تنظيمي أثناء تأدية العمل وتهتم بالجانب الرسمي والجمالي أثناء تقديم الخدمة وهذا من أبرز أبعاد الجودة

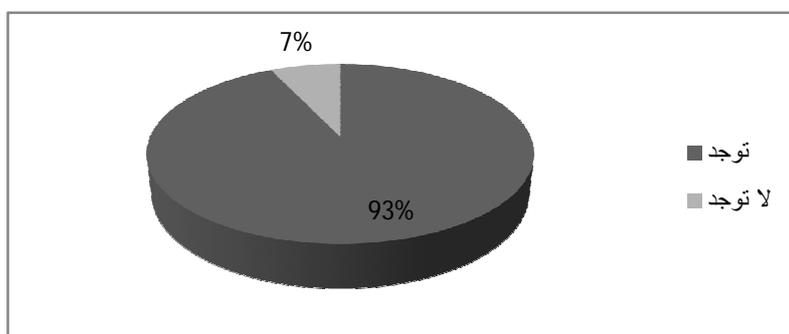
الجدول رقم (06) يبين كيفية التعامل مع الزبون (العميل)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
26%	40	إظهار الابتساماة والإصغاء والاهتمام به
25%	37	تلقي الشكاوي بصدور رحب
28%	42	مخاطبته باحترام وتقديم النصح والتوجيه
21%	32	غرس الثقة والأمان لدى العميل(الزبون)
100%	*151	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث(56فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن طريقة التعامل مع الزبون تظهر في التعامل الإنساني بدرجة كبيرة من خلال مخاطبته باحترام وتقديم النصح والإرشاد بنسبة 28% من مجتمع البحث ، ثم تليها إظهار الابتساماة والإصغاء والاهتمام به بنسبة 26%، وهذا يثبت أن المؤسسة تتمتع بالمرونة في التعامل وبالتالي زيادة في الثقة والتعاون بين المؤسسة والعميل ، وهذا ما تؤكد في نظرية "إدوارد ديمنج" مما يسهل ذلك تطبيق الممارسات لجميع أنشطة الإدارة والتطوير المستمر للخدمات وأداء العاملين، فهذا التعامل الإنساني يدل على الاهتمام بالعميل (المستفيد) ، كما يؤكد "مالكوم بالدريج" في نظريته أن هذا التوجه هو المدخل الصحيح لنجاح المؤسسة.

الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل وجود رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج من العمل



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 93% من مجتمع البحث كانت إجابتهم بأنه توجد رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج من العمل، وهذا ما يثبت أن القائد لديه القدرة على التسيير، وأن عمال

المؤسسة لديهم ثقافة احترام الوقت الذي ينعكس على الأداء الجيد للخدمات وفق المعايير المطلوبة، وهذا ما يؤكد "جوران" في نظريته أن الرقابة المستمرة تفيدي في تتبع أوضاع المؤسسة، وهذا ما ركز عليه "كيرو شيكاوا" في أن الرقابة أسلوب لتفعيل النشاط العمالي .

الجدول رقم (07) يبين حالة وجود رقابة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
24%	18	من طرف مدير المؤسسة
60%	45	من طرف المسؤول المباشر في العمل
16%	12	باستعمال أجهزة المراقبة
100%	*75	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث (52 فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح أن نسبة 60% من مجتمع البحث يرون وجود رقابة من طرف المسؤول المباشر في العمل ، وهذا ما يثبت أن القائد يقوم بعمله على أكمل وجه، فالرقابة المستمرة أثناء تأدية المهام دليل على الدور الفعال للقائد في تفعيل جودة العمل، بالإضافة إلى أن هذه الرقابة تجعل العامل يؤدي مهامه بكفاءة عالية.

الجدول رقم(08) يبين الأساليب والإنجازات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين تقديم الخدمات

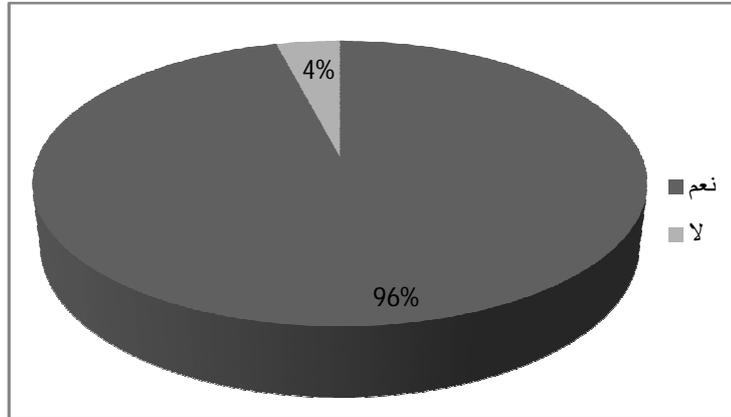
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
30%	16	تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة
43%	23	تخصيص مصلحة الاستقبال
27%	15	التدريب والتكوين
100%	*54	المجموع

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 43% يرون أن الأساليب والإنجازات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين تقديم الخدمة تتمثل في تخصيص مصلحة الاستقبال وذلك لدورها الكبير في عملية توجيه العميل وتسهيل إمكانية حصوله على الخدمة التي يحتاجها، وهذا ما يدل أن المؤسسة تهتم بتحسين نظام الخدمة باستمرار وهذا ما يؤكد "إدوارد ديمنج"، فتخصيص مصلحة للاستقبال دليل على الاهتمام الكبير بالعميل، وهذا ما يؤكد "إرموند فيجنوم" في أن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة تبدأ بتلبية احتياجات العميل ورغباته وتنتهي بإشباع هذه الرغبات .

ثالثاً: توافق المعايير القيادية والأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي

الشكل رقم(07): دائرة نسبية تمثل تلقي التعليمات والأوامر من طرف المسؤول المباشر(القائد)



من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 96% من مجتمع البحث ترى بأنها تتلقى التعليمات والأوامر من طرف المسؤول المباشر(القائد)، لأن متطلبات العمل داخل المؤسسة تحتاج الالتزام بقرارات الإدارة لتحقيق العدالة بين العمال ولتأدية المهام في الوقت المناسب وإبراز الحقوق والواجبات وبالتالي ضمان مصالح وحقوق العمال، وهذا ما تؤكدته نظرية "المسار والهدف" في أن ذلك دليل على قدرة القائد على التوجيه والإرشاد واتخاذ القرارات، كما تركز دراسة "نور الدينبوراس" حول القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز يساهم في تحفيزهم على الانضباط واتباع السلم الإداري.

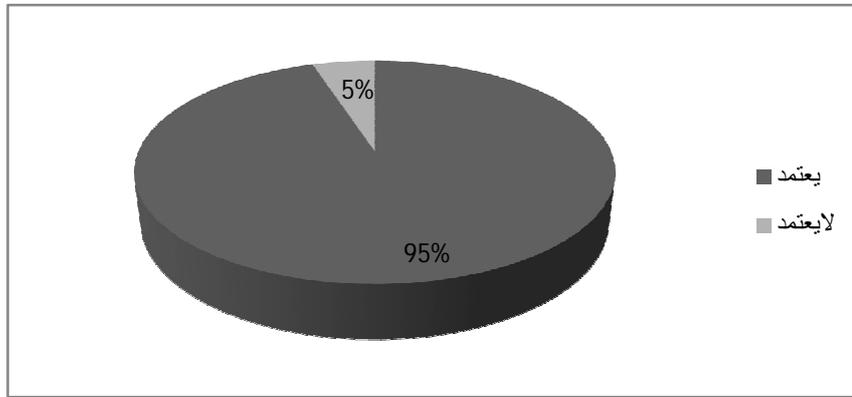
الجدول رقم (09) يبين كيفية تعامل القائد مع العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
31%	27	تحفيز العمال وتشجيعه
14%	12	يوفر فرص التكوين والتدريب لجميع العمال
35%	31	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
16%	14	غرس الثقة والأمان لدى العمال
4%	04	اصدار الأوامر
100%	*88	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث التي أجابت بنعم(54) لتعدد احتمالات الإجابة.

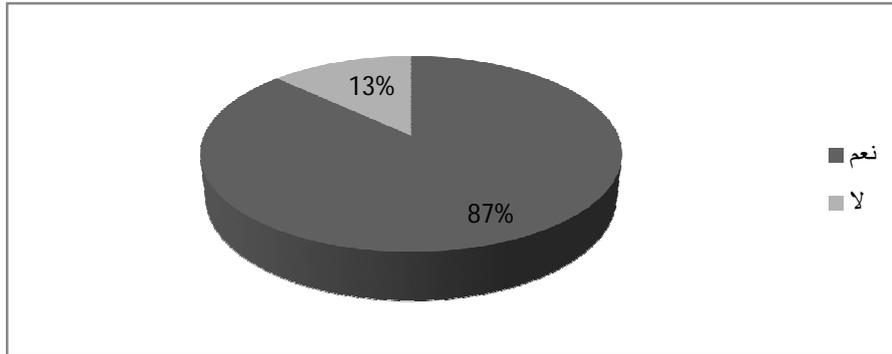
من خلال الجدول نلاحظ أن القائد يلجأ لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات في كيفية التعامل معهم وتقدر النسبة بـ 35% وذلك لكون المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي مركب من الاتصالات والعلاقات بين جميع العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل التحكم في عملية اتخاذ القرارات، فهذا الأسلوب التشاركي أكدت عليه نظرية "هيرسي وبلاشر" فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تحسن العلاقة بين العمال والقائد وبالتالي تحسين مستوى الأداء كما أن المشاركة الفعالة من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما خلصت إليه دراسة "برهان الدين السامرائي" حول " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة".

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل اعتماد القائد على العمال في مواجهة مشاكل العمل في حالة غيابه



من خلال الشكل نلاحظ أن أغلبية الباحثين يرون أن القائد يعتمد على العمال في مواجهة مشاكل العمل في حالة غيابه المقدر بنسبة 95% وهذا يفسر العلاقة الاجتماعية والتفاعل الايجابي بين القائد والعمال وهذا ما تؤكدته "النظرية التفاعلية" في القيادة، فالاعتماد عليهم دليل على ديمقراطية القيادة التي لها تأثير على حسن سير العمل والنضج الوظيفي للمرؤوسين، وهذا ما جاء في نظرية "السلوك الإداري" في أن أنشطة القائد وأفعاله أثناء العمل تشكل أسلوباً لقيادته وهذا ما ينعكس على الأداء .

الشكل رقم (09) : دائرة نسبية تمثل قيام القائد بتفويض السلطة إلى مجموعة معينة



(*) لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث

يوضح الشكل أن أغلبية المبحوثين يصرحون أن القائد يقوم بتفويض السلطة إلى مجموعة معينة وتقدر النسبة بـ 87%، وهذا التفويض دليل على التعاون بين الرئيس والمرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة وأن للمرؤوسين دور في نجاح القائد وأن القيادة الناجحة تتركز حول الجماعة، وهذا ما جاء في "النظرية التحويلية للقيادة" التي تؤكد أن تفويض القائد للسلطة دليل على دعم كل من القائد والمرؤوسين للآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية.

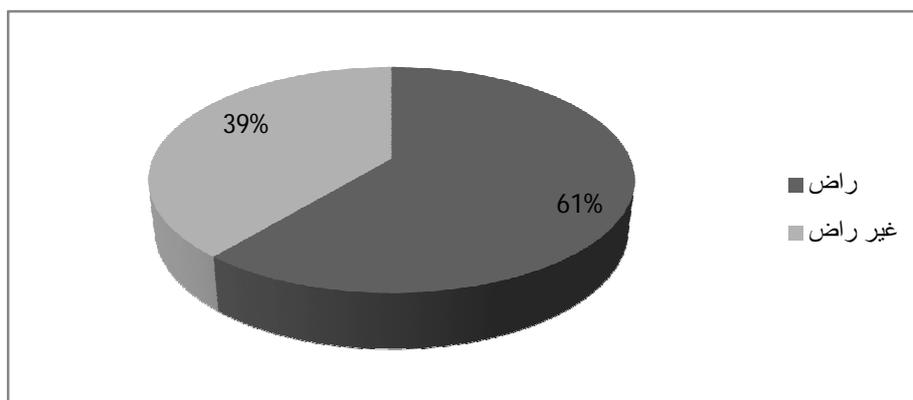
الجدول رقم (10) يبين أسباب عدم اعتماد القائد على العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20%	03	لا يعطي اهتمام كبيراً للعمال
13%	02	لا يعتمد على أي نوع من مشاركة العمل
67%	10	طبيعة وخصوصية العمل
100%	*15	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث التي أجابت بلا (7 أفراد) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة 67% من مجتمع البحث ترى أن من بين أسباب عدم اعتماد القائد على العمال هو طبيعة وخصوصية العمل لأن طبيعة العمل في مركز الضرائب يحتاج إلى الدقة، وضرورة تكامل الوظائف فيما بينها أي لا يمكن أن يؤدي عامل عمل الآخر أو تأخير في إحدى وظائف المؤسسة.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل رضا العامل على أسلوب القيادة في المؤسسة



من خلال الشكل نجد أن نسبة 61% من مجتمع البحث راضية عن أسلوب القيادة في المؤسسة وهذا يدل على أن القائد ديمقراطي وعادل في تعامله مع المرؤوسين ويراعي ظروف وحاجات العاملين ، وذلك ينعكس على نفسية العامل وبالتالي تحسين أدائه، أي التركيز على العاملين وهذا ما يؤدي إلى جودة أداء العمل.

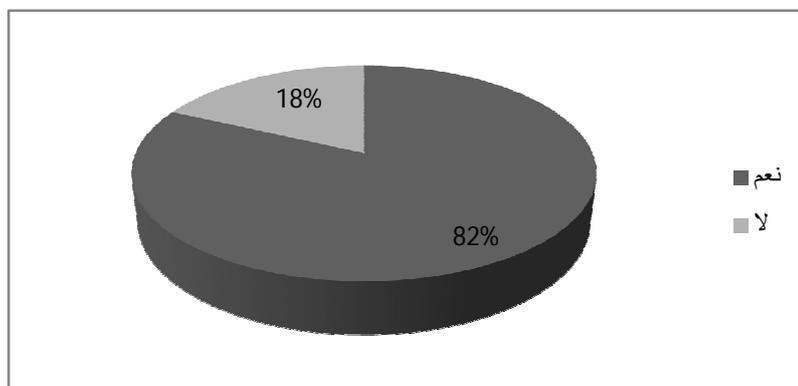
الجدول رقم (11) يبين اقتراحات العمال في تحديد مواصفات القائد

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
القدرة على اتخاذ القرارات	09	16%
الحوار والنقاش	02	03%
الكفاءة والإمكانيات العلمية	26	46%
قوة الشخصية	12	21%
الجانب الأخلاقي	08	14%
المجموع	*57	100%

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث (56 فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال الجدول يتبين أن الكفاءة والإمكانيات العلمية من أهم مواصفات القائد وتقدر النسبة بـ 46%، وهذا ما يساعد القائد على حسن إدارة مؤسسته والقدرة على مواجهة المشاكل فهذه الخاصية ضرورية لفعالية القيادة التي تنعكس على تحقيق أهداف الجودة.

رابعاً: السياسات التنسيقية المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والأسلوب القيادي
الشكل رقم(11): دائرة نسبية تمثل الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة الذي يساعد على الأداء
الجيد للعمل



من خلال الشكل يتبين أن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد للعمل وتقدر النسبة بـ 82% من مجتمع البحث، لأن القائد الذي يتمتع بسلوكيات إنسانية تجعل العامل داخل المؤسسة راض عن عمله ، وهذا ما يحقق لديه روح الولاء والانتماء للمؤسسة، وهنا يكون العامل جزء من المؤسسة، أي أن هذه السلوكيات والصفات القيادية تجعله عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين، وهذا ما توصلت إليه دراسة "كيرد عمار" حول "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" أن هناك علاقة بين نمط القيادة وارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فالقيادة الفاعلة هي التي تعمل على مساعدة العاملين على الإبداع والتطوير وتحسين مهاراتهم ليؤدوا أعمالهم بالشكل المطلوب وفق حاجات ورغبات العميل وهذا ما جاء في نظرية "إدوارد ديمينج".

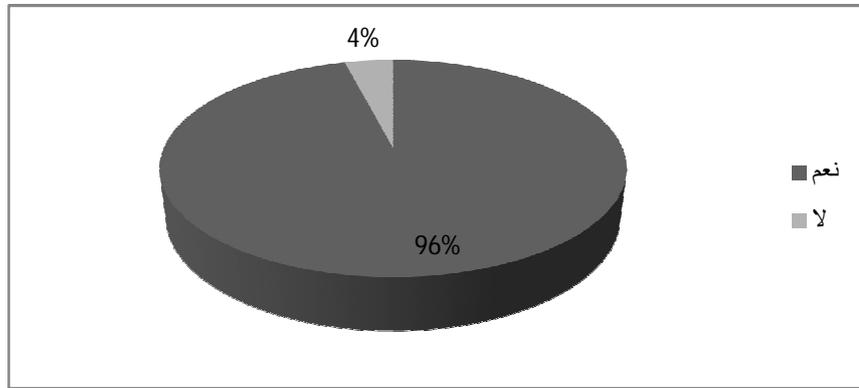
الجدول رقم (12) يبين انعكاس الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة على الأداء الجيد للعمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
39%	28	تلبية حاجات الزبائن (العملاء) بدقة وفي الوقت المحدد
17%	12	تقليص معدلات الشكاوي
14%	10	تعاون العمال في تقديم الخدمات حسب المواصفات التي يطلبها العميل (الزبون)
11%	08	اعتماد نظام تحفيز فعال للعمال
19%	14	توفير ظروف عمل ملائمة
100%	*72	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث التي أجابت بنعم(46فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

يتبين من خلال الجدول أنه من بين انعكاسات الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة على الأداء الجيد للعمل ، تلبية حاجات الزبائن (العملاء) بدقة وفي الوقت المحدد بنسبة 39% من مجتمع البحث، وهذا يفسر أن المؤسسة تسيّر وفق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعد تلبية رغبات العميل من أهم مبادئها ومهامها، وهذا أيضا يعد مؤشر على وجود قيادة كفأة تساهم في تعزيز ثقافة الاهتمام برغبات العميل وهذا ما جاء في دراسة " نور الدين بوراس" حول " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، وحسب " جوزيف جوران " فإن مهمة الجودة في المؤسسة هي وضع البرامج والخدمات التي تلبى حاجات العميل.

الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل إتصاف القائد بالإنسانية في التعامل مع العمال



يتبين من خلال الشكل أن القائد يتصف بالإنسانية في التعامل مع العمال وتقدر النسبة بـ 96% من مجتمع البحث، وهذا يفسر أن القائد ديموقراطي له علاقات جيدة مع العمال ، أي انخفاض معدلات الشكاوي ووجود علاقات تعاون بين القائد والمرؤوسين والاحترام فيما بينهم، فهذا ما ينعكس على مناخ العمل ويكون عاملا محفزا للمرؤوسين للإبداع والابتكار، وبالتالي أداء العمل وفق الشروط المطلوبة وحسب ما أكدته نظرية "السلوك الإداري" أن القيادة الناجحة تلعب دور كبير في تنمية روح التعاون بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تضمنته المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد.

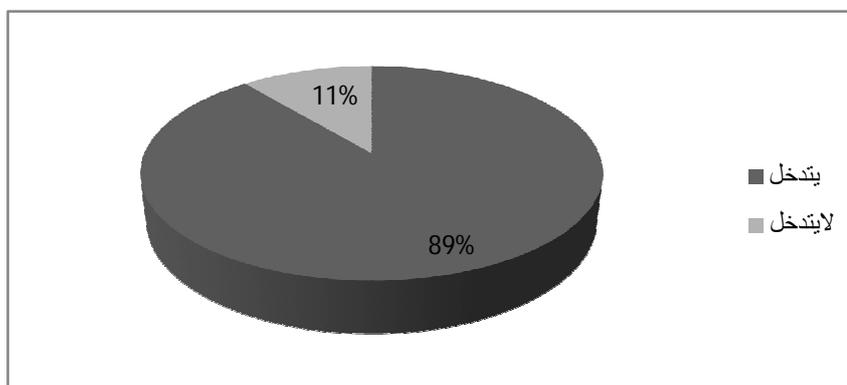
الجدول رقم(13) يبين انعكاس معاملة القائد الإنسانية على طريقة أداء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
39%	32	تسهيل إجراءات تقديم الخدمة
22%	18	التفهم والتعاطف مع العميل(الزبون)
21%	17	محاولة التغلب على الصعوبات والمشاكل أثناء تقديم الخدمة للعميل (الزبون)
18%	15	إنجاز المعاملات بالسرعة والدقة المطلوبة
100%	*82	المجموع

(*) : المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث التي أجابت بنعم(54فرد) لتعدد احتمالات الإجابة

من خلال الجدول نجد أن من بين أهم انعكاسات معاملة القائد الإنسانية على طريقة أداء العمل تتمثل في تسهيل إجراءات تقديم الخدمة وتقدر النسبة بـ 39%، وهذا ما ينعكس على السرعة في تقديم الخدمة والقضاء على ضغوطات العمل التي تعد سبب حدوث مشاكل في العمل، ثم يليها التفهم والتعاطف مع العميل(الزبون) بنسبة 22% وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وحسن سير عملها وبالتالي جودة أداء وتقديم الخدمات، ومنه تحقيق رضا العميل.

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل تدخل القائد أثناء تقديم الخدمات



تصرح نسبة 89% من مجتمع البحث أن القائد يتدخل أثناء تقديم الخدمات، وهذا يفسر أن القائد اجتماعي تفاعلي أثناء تأدية المهام مع مرؤوسيه، بالإضافة إلى أنه يهتم بكل من العمل والعلاقات، أي أنه قائد إداري وهذا ما أكده "ويليام ريدن" في نظريته أثناء تصنيفه للأنماط القيادية الأقل فعالية والأكثر فعالية، حيث صنف القائد الإداري في الأنماط الأكثر فعالية.

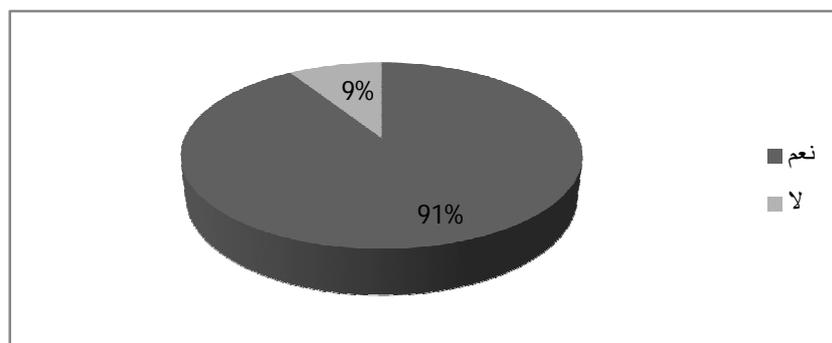
الجدول رقم (14) يبين المواقف التي يتدخل فيها القائد

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
7%	05	زيادة ضغط العمل
40%	27	تجنب غضب العميل (الزبون)
29%	20	المتابعة والتوجيه وتقديم النصح
24%	16	إعطاء صورة عن المؤسسة بوجود قيادة ورقابة مستمرة
100%	*68	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث (56 فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

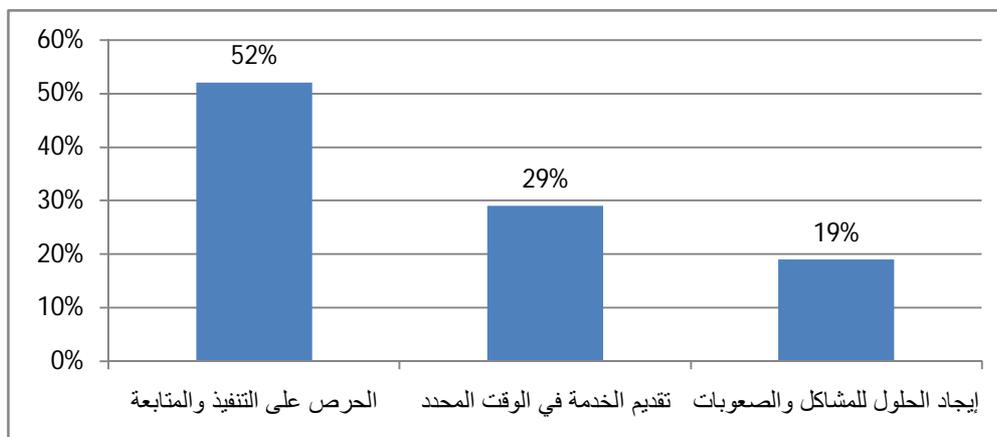
من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتبين أن نسبة 40% من مجتمع البحث يرون أن المواقف التي يتدخل فيها القائد تتمثل في تجنب غضب العميل (الزبون)، يعني أن إرضاء العميل يمثل الهدف الأساسي لإدارة المؤسسة.

الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل قيام القائد بتعديل التعليمات وتغيير بعض القرارات لتجنب شكاوي العميل (الزبون)



يوضح الشكل أن نسبة 91% من مجتمع البحث ترى أن القائد يقوم بتعديل التعليمات وتغيير بعض القرارات لتجنب شكاوي العميل، هذا يعني أن القائد يعزز أهم أسس إدارة الجودة الشاملة وهي تلبية رغبات العميل، كما يعد ذلك دليل على قوة انتماء القائد للمؤسسة وشعوره بالولاء اتجاهها على اعتبار القيادة عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعية مسبقاً في التنظيم، فالقائد بذلك يقضي على أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في تجنب شكاوي العميل على اعتبار أن تحقيق الجودة مرتبط بمنع حدوث الأخطاء، فنظام تحقيق الجودة نظام وقائي ومعياري الأداء الصحيح حسب "فليب كروسي".

الشكل رقم (15): أعمدة بيانية تبين الجهود التي يبذلها القائد لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى

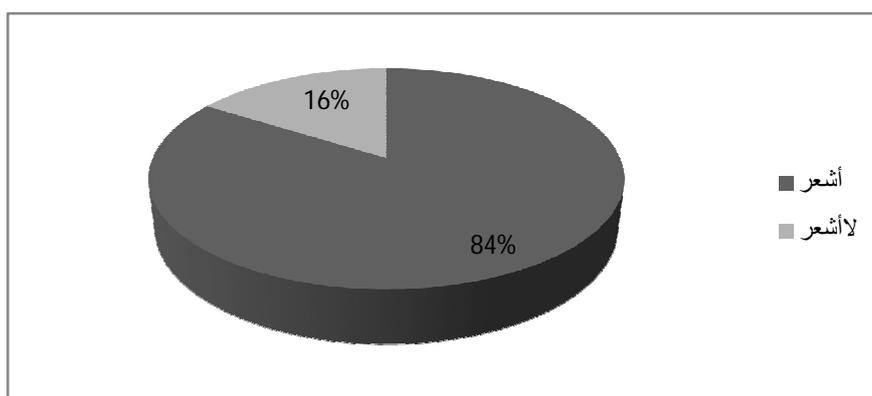


(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 52% من مجتمع البحث ترى أن الحرص على التنفيذ والمتابعة من الجهود التي يبذلها القائد لتحقيق التميز عن المؤسسة الأخرى، لأن ذلك يساعد المؤسسة على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية بالشروط المطلوبة وفي الوقت المحدد، وهذا أيضا يثبت أن للقائد مهارة التسيير وحسن سير المتابعة.

خامسا: تأثير معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل شعور العامل بالارتياح أثناء تأدية العمل



يوضح الشكل أن نسبة 84% من مجتمع البحث تشعر بالارتياح أثناء تأدية العمل وهذا يفسر أن العامل راض عن عمله ومتكيف مهنيا، ومناخ عمله يسوده التعاون بين المرؤوسين وبينهم وبين القائد،

فهذا ينعكس على دافعية العمال وعلى نجاح القائد في تسيير شؤون المؤسسة والتحكم فيها، وبالتالي وجود مبادرات من العمال واكتشاف قدراتهم.

الجدول رقم (15) يبين أسباب عدم الشعور بالإرتياح أثناء تأدية العمل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الحاجة إلى التكوين المستمر	14	44%
الشعور بالتهميش	06	19%
الشكاوي والاتهامات المستمرة من طرف العملاء	07	21%
التوزيع الغير عادل للمهام والأدوار	05	16%
المجموع	*32	100%

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث (9 أفراد) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال الجدول يتبين أن من بين أهم أسباب شعور العامل بعدم الارتياح أثناء تأدية العمل يتمثل في الحاجة إلى التكوين المستمر بنسبة 44%، فعدم وجود تكوين وتدريب للعامل يعني صعوبة أداء الأدوار والمسؤوليات، وصعوبة التعامل والتكيف مع المستجدات الحديثة، وبالتالي عدم قدرة المؤسسة على التطور، وحسب "إدوارد ديمنج" التدريب يكسب العاملين مهارات أفضل ومعارف أوسع للتمكن من تقديم الخدمات بالشكل الأفضل، وهذا ما أكدت عليه دراسة " نور الدين بوراس" حول "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" في أن ذلك دليل على كفاءة القيادة لأن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يتقنون أعمالهم .

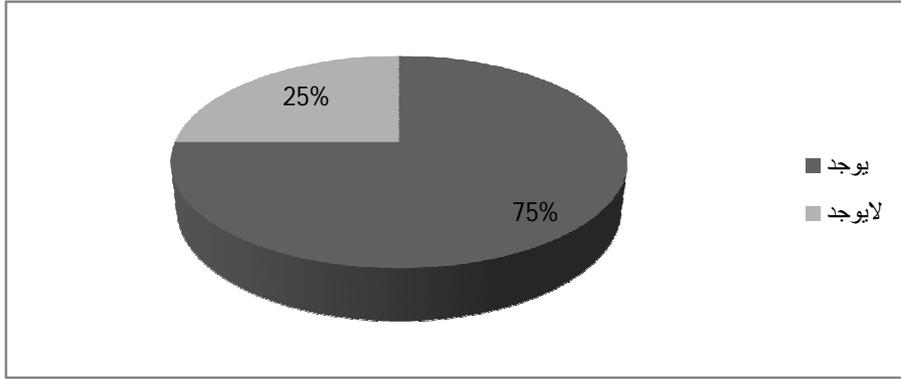
الجدول رقم(16) يبين كيف تعمل إدارة المؤسسة على حل مشاكل العمل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
التهديد بالعقاب	22	31%
تطبيق سياسة التعاون بين أعضاء الجماعة وحرص القادة على مساعدة العمال	32	46%
الحرص على القادة لتكثيف عمليات التدريب وتحسين المهارات	16	23%
المجموع	*70	100%

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث(56 فرد) لتعدد احتمالات الإجابة.

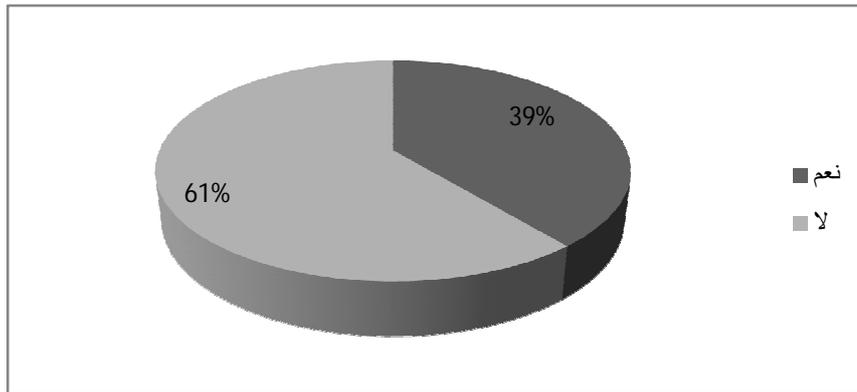
تشير البيانات الإحصائية أن نسبة 46% من مجتمع البحث ترى أن إدارة المؤسسة تعمل على حل مشاكل العمل عن طريق تطبيق سياسة التعاون بين أعضاء الجماعة وحرص العمال وارتياحهم في عملهم مما يساعدهم على إثبات وجودهم، وهذا يفسر وجود قيادة ناجحة في المؤسسة تعزز الروابط والعلاقات.

الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل وجود تنسيق في أداء الأعمال



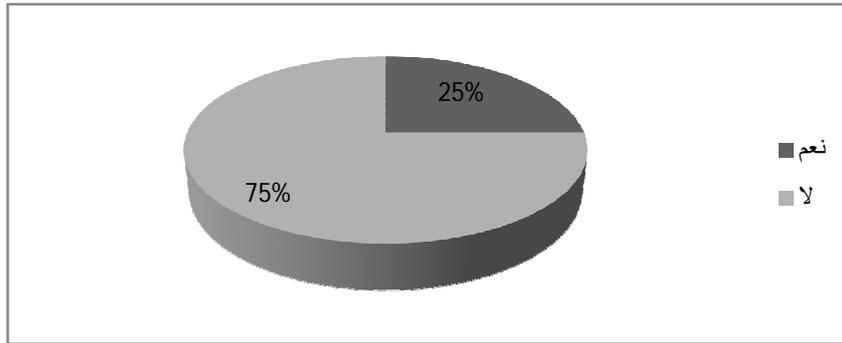
من خلال الشكل نجد أن نسبة 75% من مجتمع البحث ترى وجود تنسيق في أداء الأعمال، وهذا ما يوضح التوزيع العادل للمهام والأدوار والتكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة والاستقرار الوظيفي للعاملين، في حين نجد نسبة 25% يصرحون بعدم وجود تنسيق في أداء الأعمال وهذا يعني أن هذه الفئة العمالية غير مندمجة مهنيًا.

الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل اعتراف الإدارة بالمجهودات التي يبذلها العامل



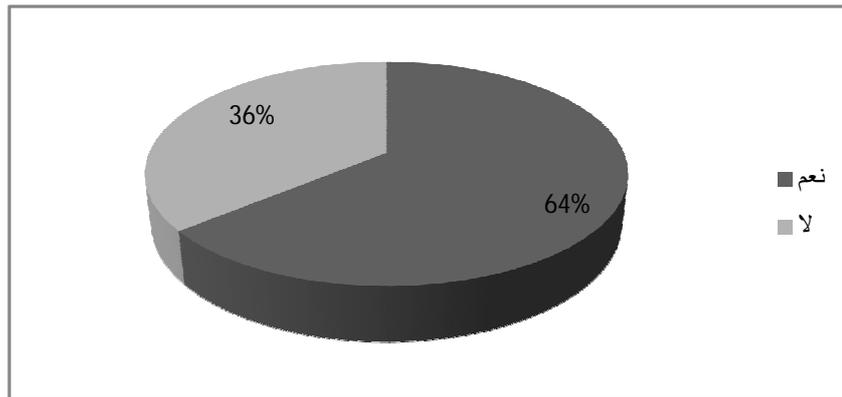
نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 61% من مجتمع البحث ترى أن الإدارة لا تعترف بالمجهودات التي يبذلها العمال ، وهذا ما يدل على غياب التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة، والذي يؤثر على ثقتهم بأنفسهم وبالتالي لا يبذلون أي جهود أثناء تقديم الخدمات وعدم تعاونهم في أداء المهام، في حين نجد نسبة 39% يرون أن الإدارة تعترف بالمجهودات التي يبذلها العامل

الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل مكافأة العامل



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 75% من مجتمع البحث يرون أنهم لا يحصلون على مكافأة وهذا يقضي على روح المبادرة والإبداع وظهور مشاكل في العمل كالتغيب عن العمل، وغياب العمل الجماعي والتفاعل بين العمال وعدم وجود علاقات إنسانية، فالحوافز والمكافآت تعمل على رفع الروح المعنوية وبالتالي الشعور بالإستقرار الوظيفي.

الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل قيام القائد بمعالجة المشاكل قبل حدوثها



من خلال الشكل يتبين أن نسبة 64% من مجتمع البحث ترى أن القائد يقوم بمعالجة المشاكل قبل حدوثها وهذا ما يدل على نجاح القيادة في المؤسسة والمهارات التسييرية والتنظيمية للقائد، لأن ذلك يجعل العمل يسير بوتيرة حسنة وبالتالي تحقيق نتائج جيدة، وهذا له تأثير على دافعية المرؤوسين وسيادة مناخ ملائم للعمل، في حين نجد أن نسبة 36% يرون أن القائد لا يقوم بمعالجة المشاكل قبل حدوثها.

الجدول رقم(17) يبيّن المواصفات القيادية الناجحة لتقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة وتلبية حاجات ورغبات العميل (الزبون)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
46%	17	الكفاءة والخبرة المهنية
19%	07	قوة التأثير والقدرة على الإقناع
13%	05	الصرامة
22%	08	التشجيع والتعاون
100%	*37	المجموع

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن الكفاءة والخبرة المهنية من المواصفات القيادية الناجحة لتقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة وتلبية حاجات ورغبات العميل (الزبون) والمقدرة بنسبة 46%، لأن مهارة الكفاءة والخبرة المهنية تمكن القائد من توجيه العمال وتولي المهام القيادية بكفاءة من خلال ما لديه من معارف وأفكار وبالتالي القدرة على التأثير في أفراد الجماعة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

● "تتطلب إدارة الجودة الشاملة اعتماد الممارسات التطبيقية الفعالة"، حيث تم إدخال تغييرات على مستوى العمل وذلك لما تحتاجه الوظائف من مستجدات لتطويرها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تتطلب توفير الإمكانيات المادية الكافية والمناسبة من أجل التطوير، أي لا يمكن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن هناك تغييرات في مستويات المؤسسة المختلفة وذلك بالاعتماد على الأساليب والأدوات العلمية مما يساعد المؤسسة على مواكبة التطورات والانفتاح على البيئة الخارجية.

إن المؤسسة تحرص على الالتزام بالمظهر اللائق أثناء تقديم الخدمات مما يثبت أن المؤسسة تسير وفق نمط تنظيمي وتهتم بالجانب الرسمي عند تقديم الخدمة فهذا يعد أبرز أبعاد الجودة.

تحرص المؤسسة على حسن التعامل مع الزبون حيث تتعامل معه باحترام وإنسانية كحسن الإصغاء ومخاطبته باحترام وتقديم النصح وهذا ما يزيد الثقة والتعاون بين المؤسسة والعميل لضمان تطوير مستمر للخدمات وأداء العاملين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06).

توجد رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج من العمل وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06) كون ذلك يثبت قدرة القائد على التسيير وأن للمؤسسة ثقافة احترام الوقت ، لأنه بالرقابة نضمن التتبع المستمر لأوضاع المؤسسة وبالتالي تحقيق الجودة.

لذلك فإن هناك ممارسات تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وهذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

• **"يرتبط الأسلوب القيادي بمدى توافق المعايير القيادية"**، حيث أثبتت الدراسة الميدانية توافق المعايير القيادية والأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي التي تبين أن تلقي التعليمات والأوامر يكون من طرف المسؤول المباشر (القائد)، لأن متطلبات العمل داخل المؤسسة تحتاج الالتزام بقرارات الإدارة لتحقيق العدالة بين العمال ولضمان مصالح وحقوق العمال وهذا يدل على قدرة القائد على التوجيه والإرشاد واتخاذ القرارات.

إن القائد يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (09) وذلك لكون المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي مركب من الاتصالات والعلاقات بين العاملين، فهذا الأسلوب التشاركي يساعد على تحسين مستوى الأداء، كما يدل أيضا على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إن الشكل رقم (08) يبين اعتماد القائد على العمال في مواجهة مشاكل العمل في حالة غيابه بنسبة 95% وهذا ما يدل على العلاقة الإيجابية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسيه الذي يؤثر على حسن سير العمل والنضج الوظيفي للمرؤوسين.

أما الشكل رقم (09) يوضح قيام القائد بتفويض السلطة إلى مجموعة معينة فهذا التفويض دليل على التعاون بين الرئيس والمرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة.

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن هناك مواصفات تساعد على نجاح القائد أهمها الكفاءة والإمكانات العلمية التي تساعد على حسن سير إدارة المؤسسة ومواجهة المشكلات .

نفهم أن هناك توافق للمعايير القيادية والأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي وهذا ما يجعل الفرضية الثانية مقبولة.

• **"تشارك إدارة الجودة الشاملة ونظام القيادة في تطبيق السياسات التنسيقية بينهما"**، لقد

أثبتت الدراسة الميدانية أن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد للعمل وهذا ما يوضحه الشكل رقم(11) لأن القائد يتمتع بسلوكات إنسانية في تعامله مع المرؤوسين. إن الجدول رقم(12) يبين انعكاس الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة على الأداء الجيد للعمل المتمثلة في تلبية حاجات العميل بدقة وفي الوقت المحدد أي أن المؤسسة تسير وفق نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن الجدول رقم (13) يبين انعكاسات معاملة القائد الإنسانية على طريقة أداء العمل المتمثلة في تسهيل إجراءات تقديم الخدمة مما ينعكس على المؤسسة في تحقيق أهدافها ومنه جودة الأداء وتقديم الخدمة وتحقيق رضا العميل.

إن الشكل رقم(13) يبين تدخل القائد أثناء تقديم الخدمات، وهذا يدل على أن القائد اجتماعي تفاعلي أثناء تأدية المهام ويهتم بالعمل والعلاقات.

نخلص إلى أن هناك سياسات تنسيقية مشتركة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام القيادة وهذا ما يجعل الفرضية الثالثة مقبولة.

• **"يتأثر الأسلوب القيادي بنوعية المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة"**، نلاحظ من

خلال الشكل رقم(16) أن نسبة 84% يشعرون بالارتياح أثناء تأدية العمل، هذا يعني أن العامل راض عن عمله ومتكيف مهنيًا، وأن هناك علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوس.

إن الجدول رقم (16) يبين كيفية عمل إدارة المؤسسة في حل المشكلات العمل عن طريق تطبيق سياسة التعاون بين أعضاء الجماعة وحرص القادة على مساعدة العمال، وهذا دليل على وجود قيادة ناجحة في المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(17) أنه يوجد تنسيق في أداء العمل، وهذا ما يدل على التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(18) أن الإدارة لا تعترف بالمجهودات التي يبذلها العمال وذلك بنسبة 61% مما يؤثر على تقديم الخدمات، أما في الشكل رقم(19) نجد أن العمال لا يتحصلون على مكافآت بنسبة 75% وهذا ما يقضي على روح المبادرة والإبداع والابتكار.

لذلك فإن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر في تحديد الأسلوب القيادي وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

انطلاقاً من النتائج البيانية نستنتج أنه هناك تغييرات على مستوى العمل وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة "برهان الدين السامرائي" بعنوان "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، التي توصلت إلى أن وجود تغييرات على مستوى العمل يكون بالاعتماد على الأساليب والأدوات العلمية لغرض التحسين المستمر.

من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانياً نلاحظ أن التغييرات تتعلق بتغيير الآلات وأدوات العمل وهذا دليل أن المؤسسة تعمل وفق نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة "قدورليراو" حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

نلاحظ أيضاً من خلال نتائج الدراسة أن العمال يتلقون التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر فهذا يدل على قدرة القائد على التوجيه والإرشاد واتخاذ القرارات وهذا ما توضحه دراسة "نور الدين بوراس" حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

يتضح من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد وهذا ما يوضحه الشكل رقم (11) والجدول رقم (12)، حيث يتوافق ذلك مع دراسة "كبيرد عمار" حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية والتي أكدت على وجود علاقة بين نمط القيادة وارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية

يتضح من خلال البيانات التي توصلنا إليها أن التعامل مع الزبون تعامل إنساني، وهذا يدل على الاهتمام بتحقيق رغبات العميل، وهذا ما ذهبت إليه نظرية "إدوارد ديمنج" و"مالكوم بالدريج" في أن التعامل الإنساني هو التوجه والمدخل الصحيح لنجاح المؤسسة في أدائها وبالتالي تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

يتبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أنه يوجد رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج من العمل، وهذا ما يثبت أن للعمال ثقافة احترام الوقت الذي ينعكس على الأداء الجيد للخدمات وفق المعايير المطلوبة، وهذا ما توضحه "نظرية جوران" التي أكدت أن الرقابة أسلوب لتفعيل النشاط الجماعي.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا نلاحظ أن المؤسسة تعتمد أساليب وانجازات لتحسين تقديم الخدمة والتي تتمثل في تحصيل مصلحة الاستقبال التي تقوم بتوجيه العامل وتسهيل إمكانيات حصوله على الخدمة كما هو مطلوب ، وهذا ما تؤكدته نظرية " إدوارد ديمنج " و " إرموند فيجنوبوم " التي ترى أن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة تبدأ بتلبية احتياجات العميل وتنتهي بإشباع رغباته. من خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا نلاحظ أن القائد يتدخل أثناء تقديم الخدمات وأن هناك مواقف يتدخل فيها ويتضح ذلك في الشكل رقم (13) والجدول رقم (14) وهذا ما يدل أن القائد إداري، حيث تأكد ذلك في نظرية " ويليام ريدن " التي ذهبت إلى أن نمط القيادة الإدارية من أكثر الأنماط فعالية. من خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا نلاحظ أن القائد يبذل مجهودات لتحقيق التميز على المؤسسات الأخرى من خلال الحرص على التنفيذ والمتابعة، لأن ذلك يساعد المؤسسة على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، لأن في غياب ذلك يشعر العامل بعدم الارتياح أثناء تأدية العمل وذلك للحاجة إلى التكوين المستمر وهذا ما أكد عليه " إدوارد ديمنج " في نظريته أن في التدريب والتكوين من أجل تقديم خدمات أفضل.

ثالثا: النتائج العامة

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى :

- أن الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العميل من أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة.
- أن القيادة الناجحة هي القيادة التشاركية الديمقراطية التي تؤثر على حسن سير العمل.
- أن القيادة الفاعلة هي القيادة التي تتمتع بكفاءة ولمكانيات علمية والتي تساعد القائد على مواجهة المشاكل التي تنعكس على تحقيق أهداف الجودة.
- أن دور القائد في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق جودة الخدمة يتوقف على التزام القائد لمهامه بصورة كاملة، والرقابة على الأداء من أجل تجاوز المشاكل والأخطاء ولسير العمل بشكل جيد.
- إن حرص القائد على التنفيذ والمتابعة يساعده على تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى في تقديم الخدمات.
- أن المؤسسة لا تهتم بالفرد العامل كمورد بشري وعنصر فاعل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي لا تدعم عملية تعزيز الحوافز والمكافأة التي تساهم بدور كبير في رفع معنويات العمال وترسخ أهداف إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: اقتراحات الدراسة

- لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، فحسب النتائج التي توصلنا إليها حاولنا أن نضع جملة من الاقتراحات التي تمثلت في:
- أن تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات مستمرة لجعل المؤسسة مواكبة للتطورات.
 - أن تهتم المؤسسة بتدريب وتكوين العمال مما يسمح لهم بأداء أعمالهم وفق الشروط المطلوبة.
 - التركيز على المكافآت المادية والمعنوية من أجل بعث روح العمل والإبداع والابتكار وإشباع الحاجيات المادية والمعنوية.
 - يجب على المسؤولين معالجة المشاكل قبل حدوثها لتحقيق أهداف المؤسسة، وإشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار لفتح باب المنافسة وتشكيل منظومة اتصال مرنة.
 - على القائد أن يعطي أهمية لما يقدمه العامل وأن يعمل على التوجيه السليم والعقلاني للعمال.
 - أن تعمل المؤسسة على حسن التعامل مع الزبون وتقديم الخدمة في الوقت المحدد وكما هو مطلوب.
 - وعلى العموم لو اتخذت الجهات المختصة من إدارة الجودة الشاملة وسيلة ومنهجاً وعملية لخدمة العملاء، لستفادوا منها ومن نتائجها المجدية وذلك بحكم مشاركتهم الجماعية في تحقيق الإنتاج والإنتاجية.

خاتمة

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في الأداء التشغيلي والتسويقي بمرونة وكفاءة وفعالية أكبر، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة هي إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث.

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على نظام إدارة الجودة الشاملة، التي تكون مصدرا لتحقيق التميز والزيادة الملموسة في كفاءة الأداء وتقديم خدمات ذات نوعية عالية. و ذلك مرتبط بدرجة كبيرة بتأثيرات الأسلوب القيادي على العاملين والفعالية التنظيمية، كون القيادة الناجحة أساس ضروري لنجاح برامج الجودة الشاملة في المنظمات.

إن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية مبنية على مجموعة من المعايير التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورضاء العميل وزيادة كفاءة العاملين والتي تهدف إلى رفع الفعالية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة، وهذا لا يكون إلا بقيادة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا للتغيرات والتحويلات وتبني نظام إدارة الجودة الشاملة بالتميز وتقديم خدمات ذات نوعية عالية وفق رغبات وحاجات العميل.

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة دور في تحديد الأسلوب القيادي، لأنه بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بفعالية ونجاح وفق قيادة فاعلة ذات كفاءة علمية مهنية يساعدها ذلك على الاستمرار والبقاء.

قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

(1) القواميس والمعاجم

1. خليل الجرو، لاروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس- فرنسا، 1973.
2. مجاني الطلاب ، ط5، دار المجاني، بيروت- لبنان، 2001.
3. محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة - مصر، 1995.
4. معين خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006.
5. المنجد الأبجدي: ط5، دار الشروق، عمان - الأردن، 1998.
6. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق ، بيروت- لبنان ، 2003.
7. مؤنس رشاد الدين: المرام في المعاني والكلام - القاموس الكامل .، دار الراتب الجامعية، بيروت - لبنان، 2000.

(2) الكتب

8. إبراهيم علي العمرو: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
9. أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM -الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
10. أحمد سعيد دباس: إدارة الجودة الكلية -مفهومها وتطبيقاتها التربوية ولمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي-، رسالة الخليج العربي، السعودية، 1994.
11. أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، 1998.
12. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية،الإسكندرية- مصر، 1998.
13. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1985.
14. أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
15. إسماعيل إبراهيم القران وآخرون: six sigmd وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.

16. أمير عمر حسين صالح: جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
17. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1998.
18. إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة -مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
19. إيمان مفلح البيتاوي: القيادة الدافعة في الطفولة المبكرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2013.
20. بورون، بور بكر وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، د. ت.
21. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
22. الترتوري محمد عوض: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
23. الترتوري محمد عوض، أغادير عرفان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان . الأردن، 2006.
24. تيسيف ميدين وآخرون: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
25. جبران مسعود الرائد: معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3 ، دار العلم للملايين، بيروت - لبنان، 2005.
26. جمال الدين محمد مرسي وثبات عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج التطبيق-، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000.
27. جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
28. جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة - نظرة عامة -، ت. عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة- مصر، 1996.
29. جيف جراوت، ليزفيشر: كل ما نحتاج إلى معرفته عن القادة، ت: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2013.
30. حافظ أحمد فرج، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 2003.

31. حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2007.
32. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان بالأردن، 2004.
33. حسين سلامة: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان-الأردن، 2004.
34. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1972.
35. حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة- الجزائر، 2009.
36. خالد عبد الوهاب الزيد: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
37. خيضر كاظم محمود: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
38. خفجاوي عباس: الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان الأردن، 1994.
39. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1999.
40. خيضر كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2000.
41. دراكر، بيترف: الإدارة للمستقبل التسعنيات وما بعدها:ت: بطرس صليب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر - كندا، 1998.
42. درة عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة -المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي-، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان -الأردن، 1994.
43. عبد الكريم درويش، ليلي تكلاي: أصول الإدارة العامة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة - مصر، 1972.
44. رافدة الحريري وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، عمان .الأردن، 2007.
45. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
46. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، 2008.
47. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية [أسس علمية وتدريبية]، دار الكتاب الحديث، المسيلة - الجزائر، 2004.

48. رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
49. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
50. ريتشارد دوليامز: إدارة الجودة الشاملة، مكتب جرير، السعودية 1999.
51. ريتشارد ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ت. عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، السعودية، 1999.
52. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
53. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 1999.
54. سعيد ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
55. سميح أبو مغلي، عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002.
56. شاكر محمد فتحي وآخرون: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، دار المعارف، القاهرة - مصر 1998.
57. الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي: الموارد البشرية - أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها -، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
58. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
59. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
60. طاهر محمود الكلاله: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ت.
61. طلعت إبراهيم طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007.
62. عادل الشيراوي: الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 1995.
63. عادل بلبل: إدارة الجودة الهندسية الشاملة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة - مصر، 1994.
64. عادل حسن وآخرون، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2011.
65. عارف تامر: إخوان الصفا وخلان الوفا، منشورات عويدات، بيروت - لبنان، 1995.

66. عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغاية - الجزائر، 2006.
67. عبد الباسط متولي خضر: أدوات البحث العلمي وخطة إعداده، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014.
68. عبد الرحمن العيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، القاهرة . مصر، 2001.
69. عبد الرحمن توفيق: استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب، مركز الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 2013.
70. عبد الرزاق مصطفى يونس: القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات - مبادئ ومفاهيم-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2016.
71. عبد العزيز السيد الشخصي: علم النفس الاجتماعي، دار القاهرة للكتاب، القاهرة- مصر، 2001.
72. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية . مصر، 1997.
73. عبد الكريم درويش وليلى نكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة . مصر، 1998.
74. عبد الله الطائي، عيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008.
75. عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة . معايير (الإيزو) .، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
76. عبد الله محمد الرحمان ومحمد بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000.
77. عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع العمل الاجتماعي، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي- ليبيا، 2004.
78. عدي عطاء حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان . الأردن، 2012.
79. عطا الله محمد تيسير: إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
80. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2010.
81. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، 2015.

82. علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة - مصر، 1949.
83. علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، د.ت.
84. علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان - الأردن، 2006.
85. علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، - الإدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، التفويض واللامركزية-، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2013.
86. عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون - الجزائر، 2007.
87. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات - ، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2014.
88. إبراهيم علي العمرو : إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2012.
89. فاروق عبد الفتاح رضوان: إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان . الأردن 1994.
90. فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2006.
91. فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة- مصر، 1966.
92. الفزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون: متطلبات التطبيق العلمي لمواصفات الإيزو 2000-2001 لنظام الجودة، مكتبة الأشقر للطباعة (المكتبة الوطنية)، العراق، 2001.
93. فؤاد التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث، عمان - الأردن، 2008.
94. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عماد الأردن، 1993.
95. كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ت: سالم العيسى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1999.
96. لاوسن ماروتز: القيادة الدافعية في الطفولة المبكرة ، ت: إيمان مفلح البيتاوي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان . الأردن، 2013.
97. ماكس لاندربيرغ: أدوات القيادة، ت: غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.

98. مأمون سليمان الدراكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2015.
99. ماهر محمد الصالح حسن: القيادة سياسات ومفاهيم، دار الكندي، عمان بالأردن، 2004.
100. ماهر محمد صالح حسين: القيادة أساسيات ونظريات ، دار الكندي، عمان .الأردن، 2004.
101. محسن عبد علي و حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب ، بيروت .لبنان، 2010.
102. محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2008.
103. محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2008.
104. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان .الأردن، 2006.
105. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة . مصر، 2005.
106. محمد البدوي الصافي خليفة:المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر ، 2001.
107. محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، القاهرة- مصر، 1976.
108. محمد الصرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مؤسسة حواراس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة . مصر.
109. محمد الغريب عبد الكريم : البحث العلمي -التصميم والمنهج والإجراءات -، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1995.
110. محمد المنشاوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة . مصر، 2001.
111. محمد حسن علاوي: سيكولوجيا القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة- مصر، 1998.
112. محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة. مصر 2000.
113. محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير المواد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2012.
114. محمد سمير أحمد :الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2009.

115. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع - مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل - ، الكتاب الجامعي الحديث، 1998.
116. محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر، 1999.
117. محمد صالح الحناوي إسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية . مصر، 1999.
118. محمد عبد الرزاق ابراهيم: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان -الأردن، 2007.
119. محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق، عمان - الأردن، 2001.
120. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2006.
121. محمد عبد الوهاب الغزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
122. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 1999.
123. محمد علي شبيب: دراسات في الفكر العربي الحديث -السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، عالم الكتب ، القاهرة - مصر، 1976.
124. محمد غنيم سيد: سيكولوجيا الشخصية، دار النهضة ، القاهرة - مصر، 1978.
125. محمد فريد الصحن وآخرون: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، د.ت.
126. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان . الأردن، 2010.
127. محمود حسن الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، در الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
128. مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموع النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008.
129. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة . مصر، 2007.
130. مريم محمد إبراهيم الشقاوي: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة العربية، القاهرة - مصر، 2002.

131. مصطفى موسى: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد -، دار الفكر العربي، عمان - الأردن، 2005.
132. معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2008.
133. مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان - الأردن، 2006.
134. مور وليام ، مور هيربرت : حلقات الجودة - تغير انطباعات الأفراد في العمل -، ت: زين العابدین عبد الرحمان الحفظي، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991.
135. نادر أبو شيخ: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
136. ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2014.
137. ناصر محمد العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار الثقافة للنشر، الرياض - السعودية، 1993.
138. ناصر محمد العدلي: السلوك التنظيمي ، مرامر للطباعة والنشر، السعودية، 1993.
139. ناهض عبد الرزاق القيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008.
140. ناهض عبد الرزاق القيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2009.
141. نبيل صادق : طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، 1983.
142. نبيل محمود الصالحي: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات عملية في المجال التربوي، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
143. نجم عبود نجم: إدارة الخدمة والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 1997.
144. نعيم عطية: في النظرية العامة للحريات، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1965.
145. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
146. هابل عبد المولي طشطوش: أساسيات في القيادة الإدارية -النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة _عمان - الأردن ، 2009.
147. يوسف مسعودي: أساسيات في إدارة المؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

(3) الرسائل والأطروحات

148. برهان الدين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات ، 2011-2012.

149. حداد أسماء، تريعي مفيدة : معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة - الجزائر، 2012-2013.

150. عمران حميدة، سعدلي فطيمة: تأثير إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة - الجزائر، 2013-2014.

151. قدور لبروا: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الوادي ، الوادي، الجزائر، 2014-2015.

152. كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة-الجزائر، 2014-2015.

153. نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، تبسه-الجزائر، 2013-2014.

(4) الدوريات

154. شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس (جودة التعليم الجامعي)، كلية التربية، جامعة البحرين، العدد11، 13 أبريل 2005.

155. فريد زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة ، العدد1، 1997.

156. القحطاني سالم سعيد: إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان، الأردن.

157. القحطاني سالم سعيد: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 11، 1991.

158. منير عبد الله حربي: تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، المجلة التربوية المعاصرة، العدد 15، القاهرة مصر، 1998.

159. الهادي بوقلقول: تكنولوجيا المعلومات كأداة قوية في خدمة مسعى الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية للتواصل، العدد 17، عنابة- الجزائر، 2006.

160. هنداوي محمد حافظ، إبراهيم عباس الزهيري: نظم تعليم المتفوقين / الموهوبين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 24، القاهرة. مصر، جويلية 1996.

ثانيا: بالأجنبية

(1) Wolfgang krene , Fadaie Kain , **ISO Standars for Geagraphic Information** , Springer , 2004,p24

الملاحق

دليل المقابلة (موجه لرئيس مركز الضرائب)

1. هل يشغل كل عامل المنصب المناسب حسب الشهادة المتحصل عليها؟

نعم لا

2. هل تتمثل متطلبات شغل الوظيفة في:

- الخبرة العلمية السابقة

- المستوى التعليمي

- السن

- أخرى تذكر.....

3. هل هناك تجديد وتطوير في الوسائل المعتمدة في العمل؟

نعم لا

4. هل تعمل على مراقبة أوقات الدخول والخروج من العمل؟

نعم لا

5. ما هي المستجدات التي تعتمدها لإنجاز المعاملات بالسرعة والدقة المطلوبة؟

.....
.....

6. كيف تتعامل مع شكاوي العاملين؟

.....
.....

7. هل تتعامل مع العمال مباشرة أو عن طريق وسيط آخر:

.....
.....

8. هل تتدخل أثناء تقديم الخدمات؟

أتدخل لا أتدخل

9. في حالة غيابك عن المؤسسة، هل تقوم بتفويض السلطة للآخرين؟

نعم لا

10. هل الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد في العمل؟

يساعد لا يساعد

11. ما هي الأساليب والإنجازات التي تعتمدها مؤسستك لتحسين تقديم الخدمة؟

.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث حول

دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

دراسة ميدانية بمركز الضرائب - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

إنجاز الطالبتين

جلايبيّة بسمة - ستايتية لمياء

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018/2017م

أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- الوظيفة التي تشغلها:
- 6- الوضعية المهنية: مرسوم مؤقت متعاقد
- 7- الأقدمية:

ثانياً: الممارسات التطبيقية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة

- 8- هل تم إدخال تغييرات على مستوى العمل؟
 نعم لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم، هل تتعلق هذه التغييرات بـ:
 - تغيير الآلات وأدوات العمل
 - الأخذ باقتراحات ومبادرات العمال
 - سهولة الاتصال بين العمال والإدارة
 - التوزيع العادل للمهام والأدوار
 - أخرى تذكر:

- 10- هل تحرص إدارة مؤسستكم على الالتزام بالمظهر اللائق أثناء تقديم الخدمات؟
 تحرص لا تحرص

- 11- كيف تتعامل مع الزبون (العميل)؟
 - إظهار الابتسامة والإصغاء والاهتمام به
 - تلقي الشكاوي بصدر رحب
 - مخاطبته باحترام وتقديم النصح والتوجيه
 - غرس الثقة والأمان لدى العميل (الزبون)
 - أخرى تذكر:

12- هل توجد رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج من العمل؟

توجد لا توجد

13- في حالة وجود رقابة هل تتم:

- من طرف مدير المؤسسة؟

- من طرف المسؤول المباشر في العمل؟

- باستعمال أجهزة المراقبة؟

- أخرى تذكر:

.....

14- ما هي الأساليب والانجازات التي تعتمدها مؤسستك لتحسين تقديم الخدمات؟

.....

.....

ثالثا: توافق المعايير القيادية والأدوار الوظيفية للأسلوب القيادي

15- هل تتلقى التعليمات والأوامر من طرف مسؤولك المباشر (قائدك)؟

نعم لا

16- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتعامل معكم؟

- تحفيز العامل وتشجيعه

- يوفر فرص التكوين والتدريب لجميع العمال

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

- غرس الثقة لدى العمال عند إصدار الأوامر والتعليمات

- أخرى تذكر:

.....

17- في حالة غياب قائدكم، هل يعتمد عليكم في مواجهة مشاكل العمل؟

يعتمد لا يعتمد

18- في حالة اعتماده عليكم، هل يقوم بتفويض السلطة إلى مجموعة معينة؟

نعم لا

19- في حالة عدم اعتماده عليكم، ما هي أسباب ذلك؟

- لا يعطي اهتمام كبير للعمال
- لا يعتمد على أي نوع من مشاركة العمال
- طبيعة وخصوصية العمل
- أخرى تذكر:
-

20- هل أنت راض على أسلوب القيادة في مؤسستك؟

- راض غير راض

21- ما هي اقتراحاتك في تحديد مواصفات القائد؟

.....
.....

رابعاً: السياسات التنسيقية المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام القيادة

22- هل الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد للعمل؟

- نعم لا

23- في حالة الإجابة بنعم، كيف انعكس هذا الأسلوب؟

- تلبية حاجات الزبائن (العملاء) بدقة وفي الوقت المحدد
- تقليص معدلات الشكاوي
- تعاون العمال في تقديم الخدمات حسب المواصفات التي يطلبها العميل (الزبون)
- اعتماد نظام تحفيز فعال للعمال
- توفير ظروف عمل ملائمة
- أخرى تذكر:
-

24- هل يتصف قائدكم بالإنسانية في التعامل معكم؟

- نعم لا

25- في حالة الإجابة بنعم، كيف تتعكس معاملته الإنسانية على طريقة أدائكم؟

- تسهيل إجراءات تقديم الخدمة
- التفهم والتعاطف مع العميل (الزبون)
- محاولة التغلب على الصعوبات والمشاكل أثناء تقديم الخدمة للعميل (الزبون)
- إنجاز المعاملات بالسرعة والدقة المطلوبة
- أخرى تذكر:
-

26- هل يتدخل القائد أثناء تقديم الخدمات؟

- يتدخل لا يتدخل

27- في حالة تدخل القائد، ما هي المواقف التي يتدخل فيها؟

- زيادة ضغط العمل
- تجنب غضب العميل (الزبون)
- المتابعة والتوجيه وتقديم النصح
- إعطاء صورة عن المؤسسة بوجود قيادة ورقابة مستمرة
- أخرى تذكر:
-

28- هل يقوم القائد بتعديل التعليمات وتغيير بعض القرارات لتجنب شكاوي العميل (الزبون)؟

- نعم لا

29- ما هي المجهودات التي يبذلها قائدكم لتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى؟

.....
.....

خامسا: تأثير معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي

30- هل تشعر بالارتياح أثناء تأدية عملك؟

لا أشعر أشعر

31- في حالة عدم شعورك بالارتياح، هل يرجع ذلك إلى؟

- الحاجة إلى التكوين المستمر
- الشعور بالتهميش
- الشكاوي والانتهاكات المستمرة من طرف العملاء (الزبائن)
- التوزيع الغير عادل للمهام والأدوار
- أخرى تذكر:
-

32- كيف تعمل إدارة المؤسسة على حل مشاكل العمل؟

- التهديد بالعقاب
- تطبيق سياسة التعاون بين أعضاء الجماعة وحرص
- القادة على مساعدة العمال
- الحرص على القادة لتكثيف عمليات التدريب وتحسين المهارات
- أخرى تذكر:
-

33- هل يوجد تنسيق في أداء الأعمال؟ يوجد لا يوجد

34- هل تعترف الإدارة بالمجهودات التي يبذلها العامل؟

لا نعم

35- في حالة الإجابة بنعم، هل يتم مكافئة العامل؟

لا نعم

36- هل يعمل قائدكم على معالجة المشاكل قبل حدوثها؟

لا نعم

37- ما هي مواصفات القيادة الناجحة لتقديم الخدمة بالمواصفات المطلوبة وتلبية حاجات ورغبات العميل (الزبون)؟

.....
.....

